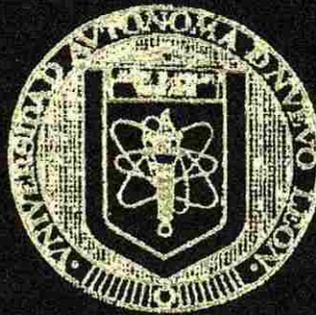


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**ABASTECIMIENTOS**

**TESIS**

EN OPCION AL TITULO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCION Y CALIDAD

PRESENTA

**MARTIN LUNA LAZARO**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
OCTUBRE DE 1994

TM

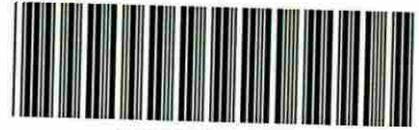
Z5853

.M2

FIME

1994

L8



1020070679



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

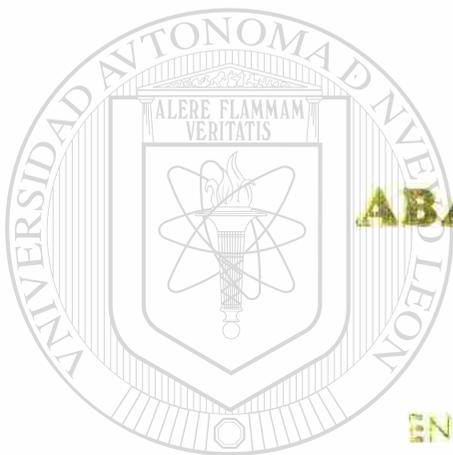


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**ABASTECIMIENTOS**

**TESIS**

EN OPCION AL TITULO DE

**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCION Y CALIDAD

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTA

MARTIN LUNA LAZARO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

OCTUBRE DE 1994

181013

TM  
Z5C 22  
.M2  
FINE  
1994  
L8



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

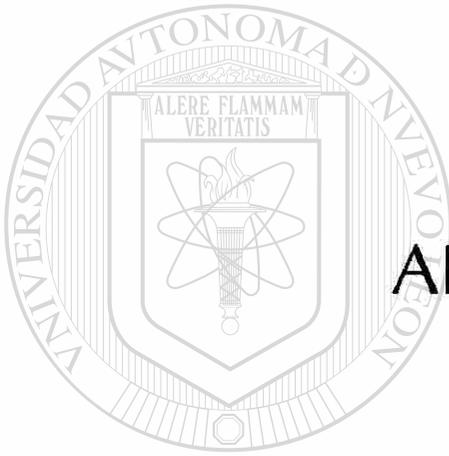
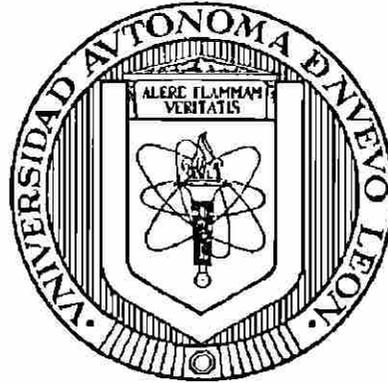


FONDO TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ABASTECIMIENTOS

TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

EN OPCION AL TITULO DE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCIÓN Y CALIDAD

PRESENTA

*Martín Luna Lázaro*

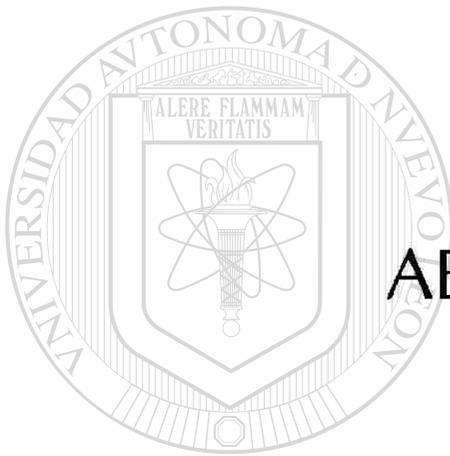
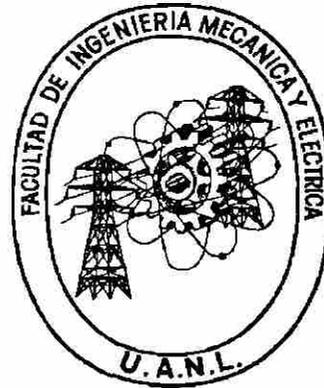
SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

OCTUBRE DE 1994

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ABASTECIMIENTOS

TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

EN OPCION AL TITULO DE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCIÓN Y CALIDAD

PRESENTA

*Martín Luna Lázaro*

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

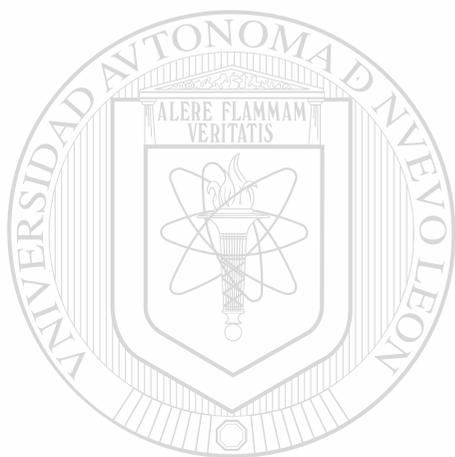
OCTUBRE DE 1994

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

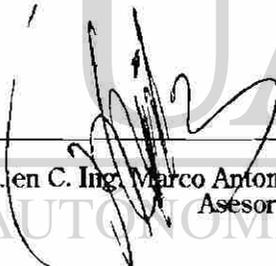
## FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

### DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE TESIS RECOMENDAMOS QUE LA PRESENTE TESIS REALIZADA POR EL ING. MARTÍN LUNA LÁZARO SEA ACEPTADA COMO OPCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD



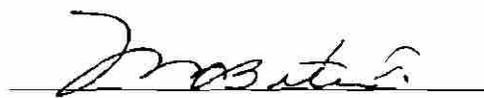
El comité de Tesis

  
M. en C. Ing. Marco Antonio Méndez Cavazos  
Asesor

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

  
M. D. O. Ing. Jesús José Meléndez Oliva  
Coasesor

  
M. en C. Ing. Matías Botello Treviño  
Coasesor

## Agradecimientos

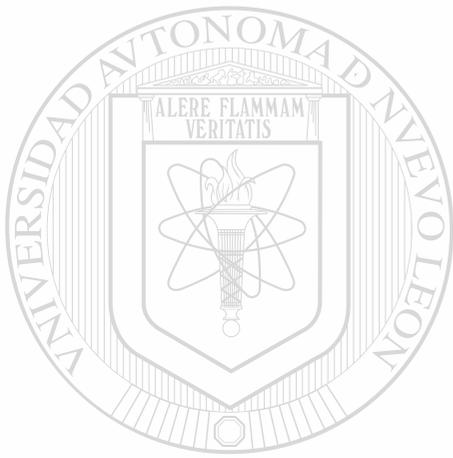
A través de este espacio deseo agradecer enormemente la colaboración y apoyo recibido por parte del Ingeniero. Jesús José Meléndez Oliva para la realización de este trabajo, quien gracias a su atinada guía y recomendaciones se logró alcanzar el objetivo trazado inicialmente.

También agradezco al Ingeniero. Esteban Báez Villarreal por compartir sus valiosas experiencias y conocimientos permitiendo crecer y tener una perspectiva diferente de los problemas a los que se enfrentó.

Agradezco al Ingeniero. Marco Antonio Méndez Cavazos y al Ingeniero. Matías Botello Treviño por sus comentarios y excelentes opiniones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# UANL

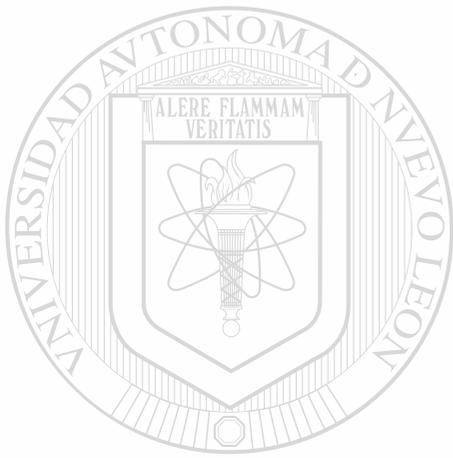
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Dedicado a**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS <sup>®</sup>

**Es mi fuente de inspiración**

**mi paciencia, mi conciencia**

**es la fuerza de mi corazón**

**la razón de mi existencia**

**Dedico esta tesis A mi esposa Lic. Irma Torres de Luna**

## PROLOGO

La complejidad de la administración es resultado de muchos factores, entre los que podemos mencionar la explosión y crecimiento constante de la información manejada en las empresas (sobre todo en años recientes), aunados con las complejas estructuras organizacionales (piramidales), que han perdurado por muchos años.

Al aplanar la estructura organizacional, las decisiones se volverán acciones en un tiempo mas corto y las relaciones interpersonal se tornarán menos distantes.

Sin embargo el tener un estructura organizacional mas sencilla no implica la solución de los problemas de control, es necesario mejorar los métodos de trabajo, un mayor control administrativo apoyándose en sistemas computacionales que permitan centralizar los procesos y la información, y mejorar cualquier área de oportunidad detectada.

Pero sobre todo, la actitud del personal es la que determinará el éxito de cualquier acción.

Cuando se esta dispuesto a cooperar, participar en el cambio, opinar e incluso innovar no habrá problema que no se pueda solucionar ni meta que no se pueda lograr.

Lo anterior sirvió como incentivo para la realización de la presente investigación, enfocándose principalmente en la problemática administrativa y en la actitud del personal involucrado en las diferentes áreas de la organización.

## SÍNTESIS

La presente tesis pretende mostrar de una manera general y desde el punto de vista del autor la situación administrativa por la que ha pasado y está pasando la organización que permitió la realización del mismo.

El objetivo a lograr es servir como experiencia a otras organizaciones para evitar caer en los mismos sucesos negativos por los que ha pasado la organización analizada, así como mostrar las alternativas tomadas por la compañía para tratar de emerger de las adversidades presentadas.

Aclarando que debido a la particularización de la investigación, no es correcto llegar a conclusiones genéricas, pero si es posible tomarla como ejemplo, y que sea el propio lector quien decida si le es provechosa.

La metodología usada esta sustentada en observaciones, análisis, revalorizaciones y finalmente opiniones y conclusiones realizadas sobre el diario hacer de la mayoría del personal ( obrero y empleado ) de todos los niveles y funciones.

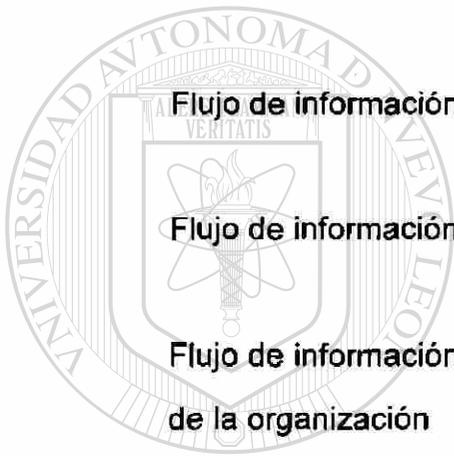
---

Analizando áreas como Compras, Producción, Control de Calidad, Sistemas, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Administración de la reducción en las cuales no se detallará la función específica del personal que pertenece a cada una de ellas, sino que se le dará relevancia a los aspectos que se consideran importantes de ser mencionados por haber contribuido de cierta manera a que la organización se encuentre en la situación que posteriormente se describirá.

Se mencionarán las situaciones adversas ocurridas en la organización, las actitudes resultantes de esas situaciones, las acciones tomadas y las sugerencias propuestas para su solución.

## LISTADO DE FIGURAS

Flujo de la requisición de compra	12
Registro de material Recibido	13
Gráfica de flujo simplificada respecto a un sistema de compras computarizado	14
Flujo de información interna hacia el departamento de compras	15
Flujo de información externa hacia el departamento de compras	16
Flujo de información interna del departamento de compras al resto de la organización	17
<hr/>	
Tipos de estructura de mercado. Una panorámica simplificada de los mercados de abastecimientos	63
Muestra de ciertos datos (información) que podrán ser necesarios para tomar mejores decisiones de Compra	101



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

---

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Fuentes de información utilizadas por 30 Empresas 105

Diagrama de pastel representando el inventario de refacciones 126

Diagrama de flujo representando los pasos esenciales a seguir de una requisición de compra 127

Diagrama de pastel representando la causa de los inventarios 130

Gráfica representando el impacto del costo 131

Diagrama CAUSA - EFECTO 132

Diagrama de pastel representando la confirmación de soluciones ( Diagrama de pastel anterior a realizar el trabajo) 135

Diagrama de pastel representando la confirmación de soluciones ( Diagrama de pastel después de realizado el trabajo ) 136

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gráfica de aseguramiento de los resultados 137

# ÍNDICE

PROLOGO

SÍNTESIS

LISTA DE FIGURAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....1

CAPITULO I.- FABRICAR O COMPRAR.....3

La estrategia de fabricar o comprar

Algunas razones para fabricar en lugar de comprar

Algunos peligros involucrados en la decisión de fabricar

CAPITULO II.- FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE.....6

ABASTECIMIENTO

Pasos esenciales de un procedimiento de compras

Determinación de la existencia de una necesidad

Requisiciones urgentes

Requisiciones urgentes no justificables

Consecuencias de surtir requisiciones urgentes

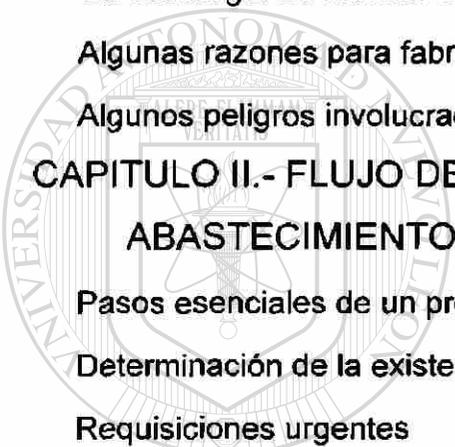
Justificación para requisiciones urgentes

Requisiciones pequeñas

Orden de compra con cheque en blanco

Descripción del artículo deseado

Flujo de la requisición de compra



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## **CAPITULO III.- SELECCIÓN DE FUENTES ADECUADAS DE..... 18**

### **ABASTECIMIENTO**

La decisión de selección de proveedores

Necesidad de que se tenga lealtad hacia un proveedor

Características que debe tener un buen proveedor

Algunas fuentes de información respecto a proveedores

Sugerencias para los representantes de ventas en relación a sus clientes

Sugerencias para el cliente con respecto a los proveedores

Representantes de ventas

Proveedores

Evaluación de funciones potenciales respecto a proveedores

Compras con proveedores

Compras con varios proveedores

Compras efectuadas a través de distribuidores

Compras efectuadas a través de fabricantes

Localización geográfica de las fuentes de abastecimiento

---

## **CAPITULO IV.- PLANEACIÓN DEL ALMACENAMIENTO FÍSICO ...30**

Planeación del almacenamiento físico

Ubicación del almacén

Planeación del sistema de almacenamiento

Información requerida para diseño de nuevos almacenes donde -  
almacenar los artículos

Centralización de almacenes

Ventajas de la centralización de almacenes

Desventajas de la centralización de almacenes

Manejo de materiales

Diferentes tipos de manejo de materiales

## **CAPITULO V.- OPERACIÓN DE ALMACÉN Y PROCEDIMIENTOS.37**

Recepción e inspección de los artículos

Reporte de recibido

Inspección de los artículos.

Localización de existencia dentro del almacén

Inventarios

Obsolescencia

Redacción de la variedad de productos comprados.

## **CAPITULO VI.- CODIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS.....42**

### **MATERIALES.**

Principales ventajas de la codificación de inventarios

Codificación a base de colores

Codificación numérica y alfanumérica

Codificación estandarizada para artículos y materiales.

## **CAPITULO VII.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE.....45**

### **INVENTARIOS.**

Razones principales para manejar inventarios

Mejores pronósticos

Algunas alternativas para almacenar.

## **CAPITULO VIII.- CONTROL DE INVENTARIOS; PRACTICAS Y .....48**

### **PROCEDIMIENTOS**

El uso de computadoras en el control de inventarios

Registro manual de inventarios.

**CAPITULO IX.- ESPECIFICACIONES DE COMPRA Y CONTROL...50**  
**DE CALIDAD.**

Especificaciones formales establecidas por escrito

Los estándares dentro de las organizaciones

Control de Calidad en las compras

Verificación de los productos entregados.

**CAPITULO X.- ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LOS.....60**  
**MERCADOS.**

Estructura y comportamiento de los mercados.

**CAPITULO XI.- SELECCIÓN DE PROVEEDORES; .....66**  
**PROBLEMAS Y SISTEMAS.**

Criterios a considerar en las decisiones concernientes a la selección de  
fuentes de abastecimiento

Distribuidores o fabricantes

Uno o mas proveedores

Desarrollo de proveedores.

**CAPITULO XII.- NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES .....73**

El código de ética del instituto de compras y abastecimiento.

**CAPITULO XIII.- CONTRATOS DE COMPRA Y SUS ..... 78**  
**CLÁUSULAS**

Ordenes y contratos

Términos estatuarios.

**CAPITULO XIV.- DETERMINACIÓN DEL PRECIO.....82**

Relación del costo respecto al precio

Significado del termino " costo "

Intervención del Gobierno en la fijación de precios

La negociación como un medio para determinar los precios.

**CAPITULO XV.- COMPRAS A FUTURO Y ESPECULACIÓN.....89**

Las compras a futuro en contraste con la especulación

La organización que se precisa para realizar compras a futuro.

**CAPITULO XVI.- ELIMINACIÓN DEL MATERIAL : OBSOLETO.....94**

**DEL MATERIAL SOBRANTE Y DEL DESPERDICIO.**

Canales para disponer del material

Procedimientos para disponer del material.

**CAPITULO XVII.- INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS: ..99**

**PLANEACIÓN , ORGANIZACIÓN , EJECUCIÓN Y CONTROL.**

Investigación en el Área de Compras

Fuentes de información para la investigación en ramo de compras

Planeación

Organización

Ejecución.

Control

**CAPITULO XVIII.- INFORMES DEL DEPARTAMENTO DE .....118**

**COMPRAS DIRIGIDOS A LA ADMINISTRACIÓN**

**EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN Y ESTRATEGIA**

Informes respecto de las operaciones

Informes sobre proyectos especiales

Presentación apropiada de los informes.

**CASO PRACTICO .....124**

**GLOSARIO .....139**

**GENERALES .....141**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....143**

**BIBLIOGRAFÍA .....145**

# INTRODUCCIÓN

El proceso de compras dentro de una organización, consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando, los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecedores quienes constituyen las fuentes de abastecimientos o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y servicios, prosiguiendo al pago de éstos.

Este proceso es bastante complejo. Puede involucrar a diferentes departamentos funcionales.

Podrá ser un proceso muy largo: Las decisiones importantes o "claves" pueden requerir varios años para su terminación. Incluso las órdenes de rutina y repetitivas deberán ser colocadas de conformidad con las políticas establecidas después de realizar muchos estudios y experimentos.

El proceso de decisión de compra se complicara aún más por estar involucrado en forma detallada con otras decisiones y procesos de control dentro de la organización por ejemplo: estas decisiones y procesos de control podrán incluir lo siguiente:

- a.- El diseño y señalamiento de especificaciones para los productos dentro de las organizaciones manufactureras o en algunos negocios al detalle.
- b.-Decisiones de mercadeo dentro de las organizaciones dedicadas a la distribución de los productos: decisiones respecto cuales artículos se deban manejar y vender.

- c.-El ciclo de manejo físico de los productos a través del cual pasan los artículos desde que son embarcados por el proveedor, transportados, recibidos, almacenados y requeridos o vendidos.
- d.-El ciclo administrativo que consta de la autorización de las solicitudes y órdenes de compra vigilando la aceptación o el rechazo del pedido por parte del proveedor. La recepción de mercancías, el pago y la contabilización de los bienes.
- e.-Las políticas y los procedimientos de control de las existencias que permitirán determinar, controlar o reponer los diversos artículos almacenados.
- f.-Dentro de las empresas manufactureras, la función de planeación y control la cual servirá para determinar y controlar las cantidades de partes y de materiales que habrán de considerarse necesarios para satisfacer los compromisos de producción.
- g.-Las políticas y procedimientos de control de calidad que fijan estándares, evalúan la capacidad que tienen los proveedores para satisfacer tales estándares, controlando la calidad de los bienes y de los materiales.
- h.-La función de finanzas en cuanto concierne al crédito, desembolsos capitalizables, presupuestos, inversión en inventarios y pago de facturas.

Las grandes organizaciones, generalmente tienen uno o más departamentos que se especializan en compras y posiblemente en otras actividades relacionadas con abastecimientos.

El número creciente de departamentos de compra y de abastecimiento surgen como consecuencia de la mayor participación que tienen las grandes organizaciones dentro de las economías avanzadas.

# CAPITULO I

## FABRICAR O COMPRAR

### Introducción.

El problema concerniente a "fabricar o comprar" es muy interesante, debido a sus innumerables dimensiones. Casi todas las organizaciones se enfrentan a este problema de una manera continua. Para las empresas industriales, la alternativa de fabricar se podrá considerar como una ampliación natural de las actividades que en el presente realizan o, bien, como una oportunidad para la diversificación. Para las empresas no manufactureras, el problema normalmente es de servicios más que de producción. ¿Deberá un hospital tener su propia lavandería u operar su propio servicio de dietética, seguridad y servicios de mantenimiento, o debería comprar tales servicios a terceros? El llegar a convertirse en su propio proveedor constituye una alternativa a la cual no se le ha prestado suficiente atención hasta el momento y, sin embargo, constituye un punto vital dentro de las estrategias de compras de toda organización.

### LA ESTRATEGIA DE FABRICAR O COMPRAR:

**Empresa manufactureras.-** La alternativa de fabricar se considera como una ampliación natural de sus actividades o de su diversificación.

**Empresas prestadoras de servicios.-** No cuentan con una infraestructura para convertirse en proveedores ellos mismos.

## ALGUNAS RAZONES PARA FABRICAR EN LUGAR DE COMPRAR

- a.-Un artículo en especial que hagan que su producción para el proveedor sea imposible, debido a su alto costo.
- b.-Los requerimientos de calidad son tan precisos que exigen que se lleve a cabo un método de procesamiento especial que los proveedores no puedan realizar.
- c.-Asegurarse mejor del abastecimiento. se podrá lograr una coordinación más estrecha de la disponibilidad con la demanda cuando el artículo es fabricado por el usuario.
- d.-La empresa desea conservar los secretos de la tecnología.
- e.-Es más económico fabricar el producto.
- f.- Aprovechar las instalaciones ya existentes.
- g.-Que los proveedores vendan a alto precio el producto.
- h.-Por razones competitivas, sociales, políticas o ambientales.
- i.- Por decisión de los administradores.

## ALGUNOS PELIGROS INVOLUCRADOS EN LA DECISIÓN DE FABRICAR

- a.-Falta de experiencia administrativa o técnica en la producción de los artículos de que se trate, que podrán ser distintos a los que la empresa esté fabricando.
- b.-Pérdida de confianza de parte de la clientela en la empresa, que podrá tener un efecto negativo sobre el volumen de ventas.

c.-Algunos proveedores han llegado a crear una buena reputación para sus productos ya que han podido crear una preferencia para sus componentes como parte del artículo terminado.

d.-En el alto costo que implica mantener la competitiva en el mercado.

e.-Para poder alcanzar los costos de producción más bajos, el departamento de producción necesariamente tendrá que manufacturar en las cantidades que se han determinado como lote óptimo de fabricación; esta cantidad podrá ser muy superior a los requerimientos razonables.

f.- Falta de flexibilidad en la selección de posibles fuentes abastecimiento, así como de productos sustitutos.

Ponderando todos los argumentos presentados, los que deseen que se fabrique el producto serán quienes deban comprobar que tal proceder es más costeable que el comprar.

La mayor parte de los argumentos en pro de fabricar son muchos mas débiles que los de comprar.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# CAPITULO II

## FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

### Introducción.

El área de administración de materiales requiere de una gran diversidad de procedimientos estandarizados de operación que habrán de utilizarse en las tareas diarias normales.

### PASOS ESENCIALES DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

- 1.- Determinación de la existencia de una necesidad.
- 2.- El precisar el tipo de artículos que se necesita, así como la cantidad que se debe pedir.
- 3.- Selección de las posibles fuentes de abastecimiento.
- 4.- Análisis de las alternativas y colocación del pedido.
- 5.- Seguimiento de la orden.
- 6.- Recepción e inspección de los artículos.
- 7.- Revisión de la factura y pago al proveedor.
- 8.- El llevar registros apropiados.

## DETERMINACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UNA NECESIDAD

Toda compra habrá de tener origen al reconocerse la existencia de una necesidad por alguien dentro de la organización. La persona responsable de una actividad en particular deberá saber cuales son las necesidades individuales de dicha unidad: Qué se necesita, Cuanto se necesita, Cuando se necesita. Esto habrá de conducir a una requisición al departamento de almacén.

Una requisición: es una solicitud de compra en la cual se debe especificar: Cantidad, Unidad, Número o Tamaño, Descripción. Etc.

El solicitante debe especificar correctamente lo que desea.

El comprador se encargará de surtir lo que el solicitante desea así como localizar el mejor precio con una magnífica calidad.

### REQUISICIONES URGENTES

---

Con frecuencia se habrán de recibir un gran número de requisiciones " URGENTES" . No siempre se pueden suprimir las órdenes urgentes; pueden surgir emergencias que justifiquen su empleo.

Aun el programa de materiales mejor planeado podrá verse alterado como consecuencia de cambios repentinos en el estilo o el diseño, así como por cambios inesperados en las condiciones del mercado. Las interrupciones son algo inevitables y estas podrán originarse de demandas de piezas de repuesto o materiales que resultaría incosteable manejar dentro de los inventarios normales.

## REQUISICIONES URGENTES NO JUSTIFICABLES

Son aquellas requisiciones que surgen como consecuencia de :

- Un deficiente control de inventarios.
- Una mala planeación de la producción o presupuestos erróneos.
- Una aparente falta de confianza en la capacidad del departamento de compras para poder conseguir el material de una manera oportuna.
- La costumbre de anotar en la requisición "urgente".

## CONSECUENCIAS DE SURTIR REQUISICIONES URGENTES

- Un alto costo.
- Una probabilidad de que el producto no cumpla con todas las especificaciones ya que el comprador esta bajo presión.
- Mayor trabajo para los vendedores.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 JUSTIFICACIÓN PARA REQUISICIONES URGENTES  
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

- Que sean autorizadas por el gerente de área.
- Que el costo adicional que generen sea cargado al departamento que la solicita.

## REQUISICIONES PEQUEÑAS

Las órdenes pequeñas son motivo de constante preocupación en toda organización, la mayoría de las requisiciones siguen la ley de pareto que

señala que el 70% de todas las requisiciones en cuanto a cantidad representa tan solo el 10% del importe monetario total.

Diversos enfoques deberán emplearse para poder encontrar la solución al problema.

- Si el problema radica en los departamentos usuarios, podría emplearse la persuasión con el fin de incrementar el número de bienes estandarizado solicitados.

-Una segunda posibilidad podría ser que el departamento de compras retuviera las requisiciones pequeñas hasta en tanto se hubiera acumulado varias de éstas cuyo valor monetario pudiera ser entonces significativo.

-Un tercer método consiste en establecer un calendario de requisiciones, separando fechas específicas para hacer requisiciones de materiales específicos, de manera tal que aquellas para un artículo determinado sean recibidas en un mismo día.

-Otro procedimiento es el de compras sin inventario.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
ORDEN DE COMPRA CON CHEQUE EN BLANCO  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La orden de compra con cheque en blanco es una forma especial en la cual al proveedor se le remite un cheque conjuntamente con la orden de compra. Cuando se embarca la mercancía, el proveedor anota el importe que se adeuda en el cheque y lo cobra. Este sistema incluye sus propios controles; el cheque solo podrá depositarse a la cuenta del proveedor; deberá presentarse para depósito en plazo de 60 días; y claramente aparece en el la indicación y este no será válido cuando la cifra supera \$ "x".

El riesgo para el comprador será pequeño bajo estas restricciones, y se reducirá el costo de tramitación y documentación respecto a compras por pequeños montos.

Otras ventajas:

- Ahorra costos del correo.
- El comprador podrá negociar un mayor descuento por pronto pago.
- Solicitar que se surtan embarques completos.
- Se reducirá el número de informes de recepción de materiales.
- Asuntos concernientes a inventarios y pagos.

## DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO DESEADO

Se considera básico que se tenga una descripción precisa de la necesidad, el artículo, el bien o el servicio que se solicita.

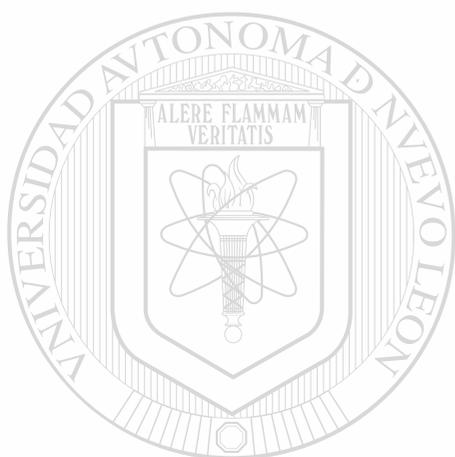
Una descripción inexacta podrá provocar pérdida de tiempo: en ocasiones podrá tener serias consecuencias financieras provocando interrupciones en el abastecimiento, resentimiento entre las personas y la pérdida de confianza y respeto en el proveedor.

Una requisición deberá tener espacio para incluir la siguiente información.

- 1.- Fecha
- 2.- Número
- 3.- Departamento solicitante
- 4.- Cuenta a la cual se deberá cargar
- 5.- Una descripción completa del material y su cantidad
- 6.- Instrucciones de embarque incluyendo la fecha en que se necesita el material.
- 7.- Firmas de las personas que autorizan la requisición

## FLUJO DE LA REQUISICIÓN DE COMPRA

Como mínimo será necesario que se formulen dos copias de la requisición :  
Una de ellas la conservará el departamento que hace la requisición y la otra se  
deberá enviar al departamento.



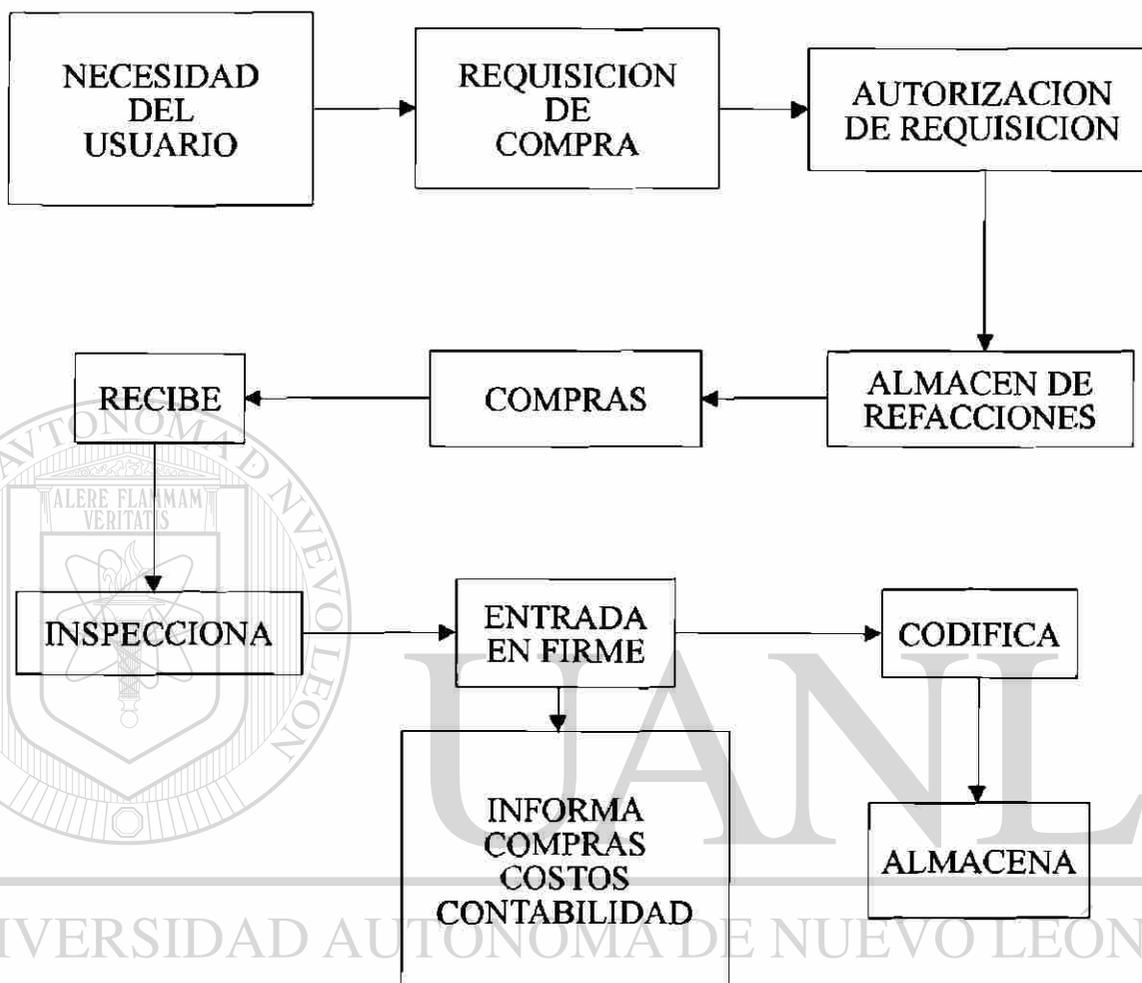
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

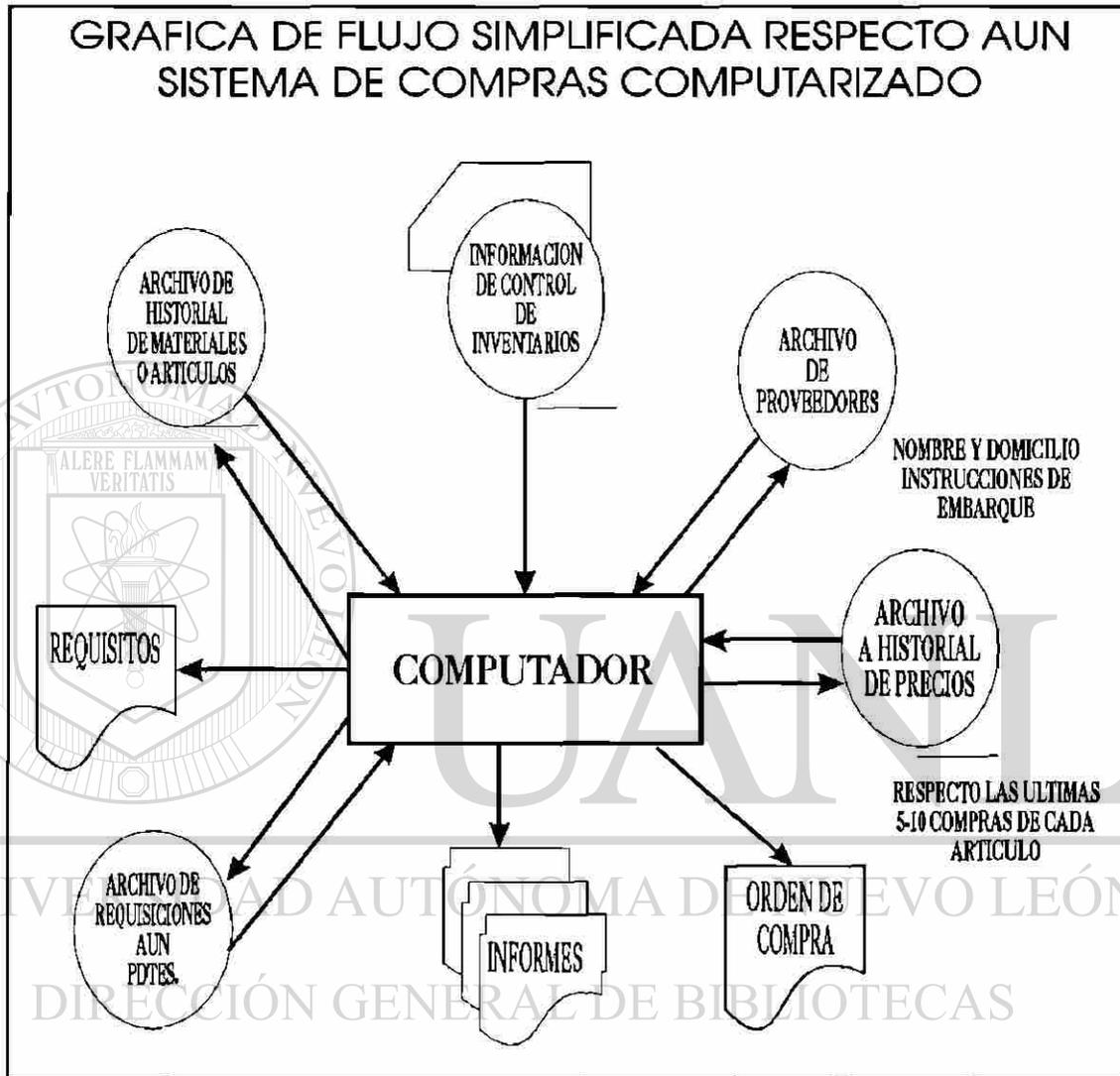


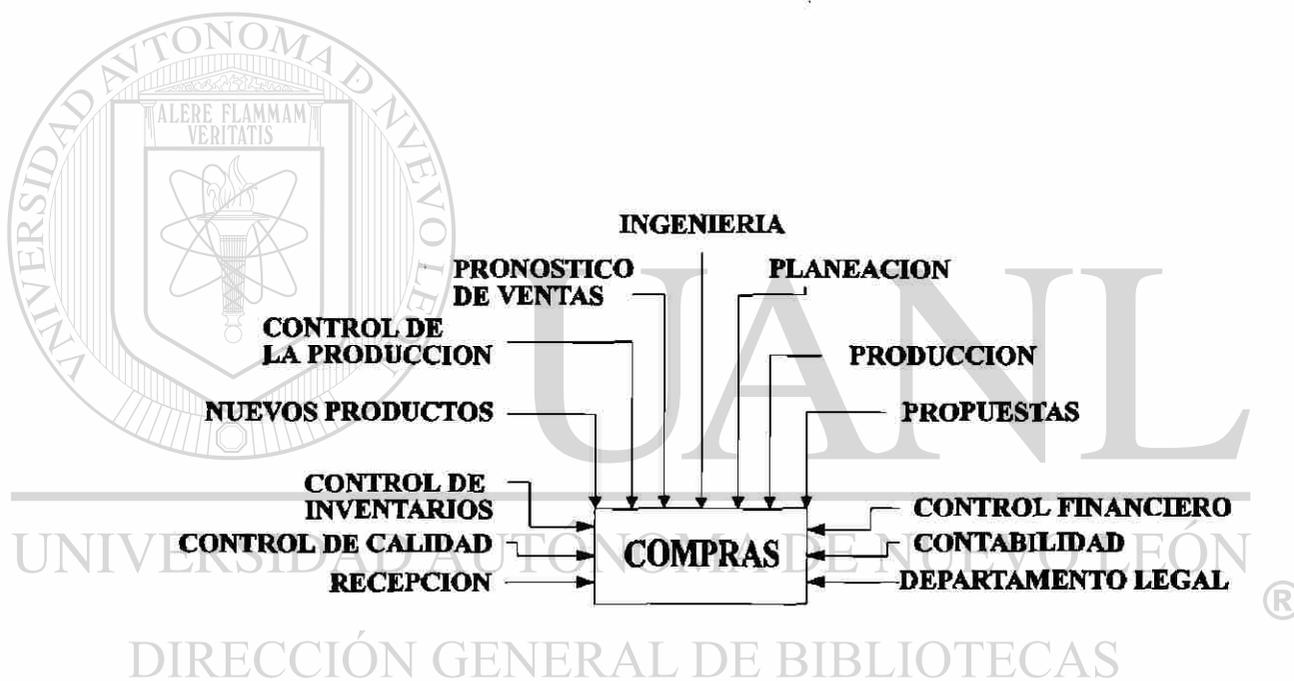
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

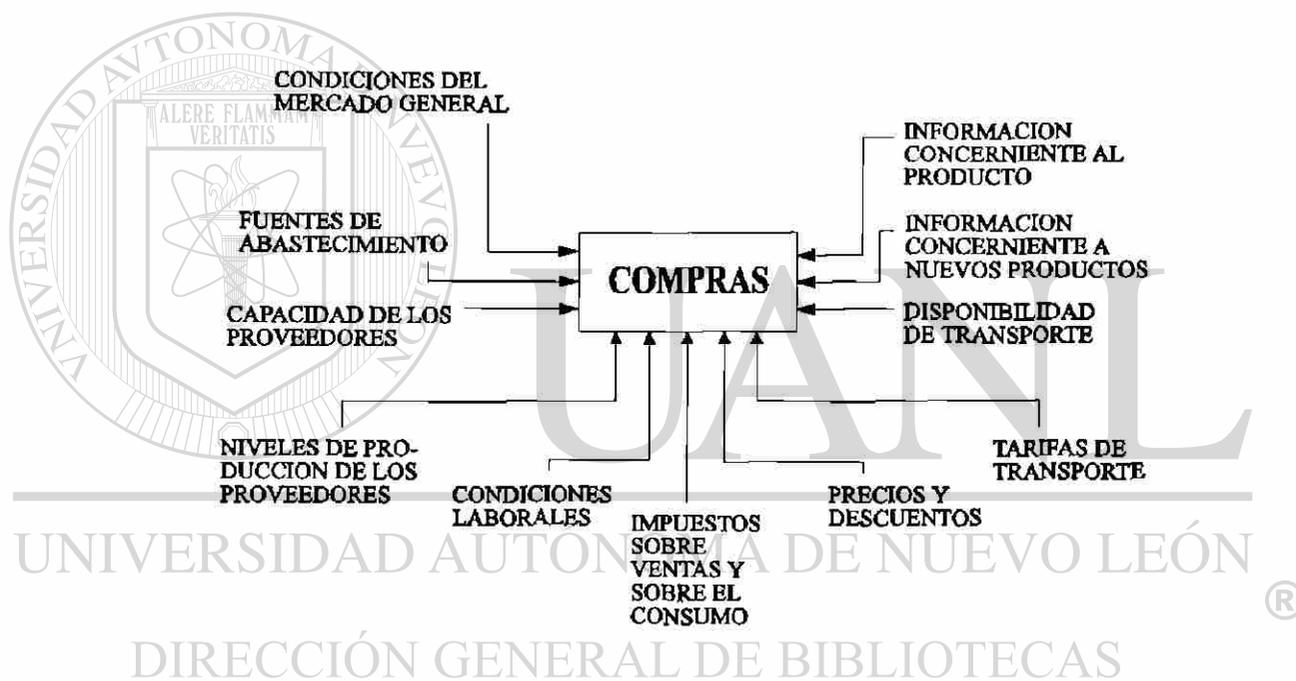
**NOTA :**  
**SE SURTE A SOLICITUD DEL USUARIO**

# REGISTRO DE MATERIAL RECIBIDO

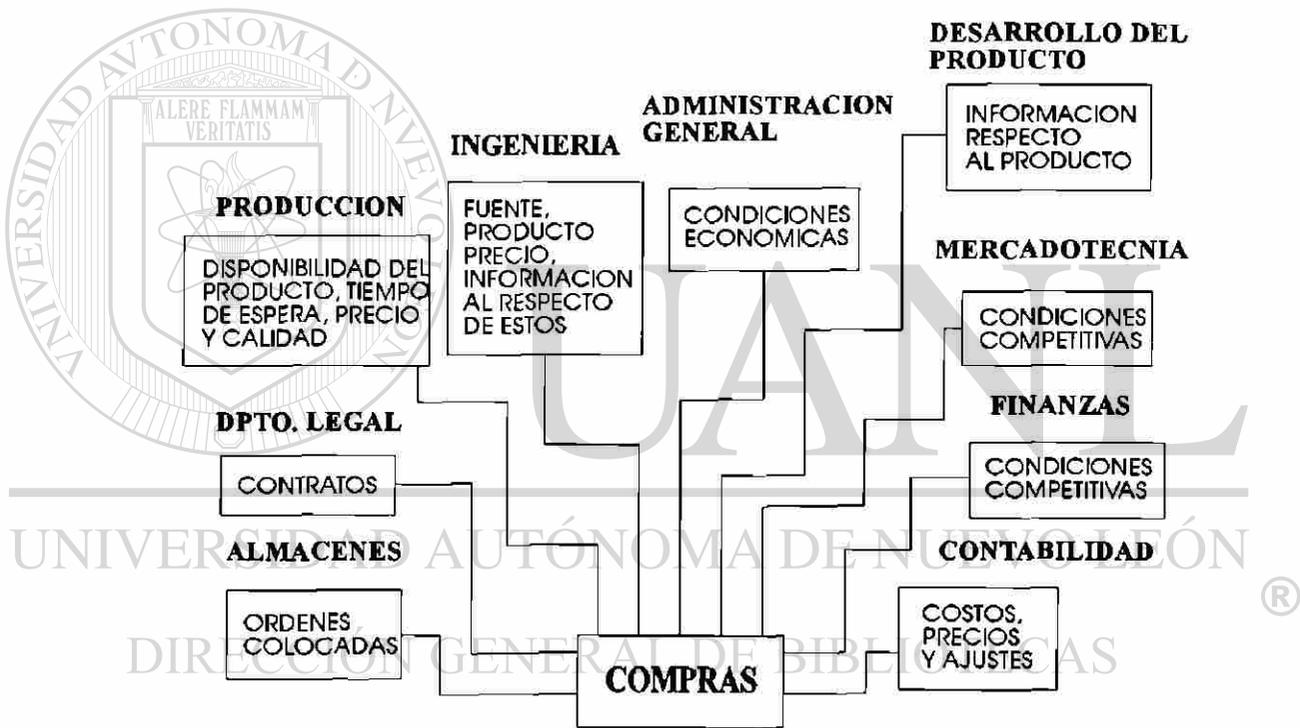
121 D-F110	<b>BLANCO-CTAS. PAGADERAS</b> <b>AMARILLO-DEP. DE RECEPCIÓN</b> <b>ROSA- DEP. DE ALMACENAMIENTO</b> <b>AZUL- DEP. DE COMPRAS</b>	Num. 833602
HOJA DE RECIBO		
DEP. DE RECEPCION _____		Fecha _____ 19____
Recibido por _____		
Enviado por _____		
A.P. _____		Dep. _____
Pedido _____		
Dep. _____		
Via _____	Cargos _____	Pro. _____
Carro Num. _____	Sellos _____	Fecha _____
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN		
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS		
Nuestro peso _____ Peso del Cargador _____ Emp. Hoja Num _____ Nums. de embalaje _____ Enviado a _____	Pesos y Cargas Para (Bal. de Embarque) Ver H.R. Num. _____ Tarjeta Num. _____	
Cargas transportadas \$ _____ Factura Num. _____ Fecha _____ Monto _____ Fecha de autorización _____ Autorizado por _____ Según revisión _____ Para balance de envío ver H.R. _____ Complementar archivo H.R. _____ Auditor _____	Orden Z Num. _____ Material _____ Facturado - CONTRA SIN CARGOS _____	



**FLUJO DE INFORMACION INTERNA HACIA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**FLUJO DE INFORMACION EXTERNA HACIA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**FLUJO DE INFORMACION INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS  
AL RESTO DE LA ORGANIZACION**



## CAPITULO III

### SELECCIÓN DE FUENTES ADECUADAS DE ABASTECIMIENTO

#### Introducción.

La selección de proveedores representa la función mas importante del departamento de compras.

Este departamento deberá ser capaz de localizar fuentes de abastecimiento confiables y progresistas e intentara que los proveedores mantengan un interés activo en las negociaciones así como una apropiada colaboración.

#### LA DECISIÓN DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La decisión de negociar un volumen dado por operaciones con un determinado proveedor siempre deberá de estar debidamente respaldada.

Factores que pueden ser considerados para evaluar proveedores

potenciales :

- 1.- Calidad
- 2.- Entrega oportuna
- 3.- Historial de actuación
- 4.- Póliza de garantía y reclamación
- 5.- Capacidad productiva
- 6.- Precios
- 7.- Capacidad técnica
- 8.- Posición financiera

- 9.- Cumplimiento en cuanto a procedimientos
- 10.- Sistema de comunicación
- 11.- Imagen y posición dentro de la industria
- 12.- Deseo de negociar
- 13.- Administración y Organización
- 14.- Controles operativos
- 5.- Servicios de reparación
- 16.- Actitud
- 17.- Impresión
- 18.- Empaque apropiado
- 19.- Historial de realizaciones laborales
- 20.- Ubicación geográfica
- 21.- Capacitación
- 22.- Convenios de reciprocidad

Los factores mas importantes que hay que tomar en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor esta dado según el artículo que desee.

Por ejemplo en la compra de un escritorio es mas importante de precio, la calidad y el tiempo de entrega.

## NECESIDAD DE QUE SE TENGA LEALTAD HACIA UN PROVEEDOR

La lealtad entre la compañía y sus proveedores, necesita ser cuidadosamente cultivada y celosamente conservada. Se podrán evitar errores costosos si los directores de compras, así como la administración se

muestran agresivos en su intento de mantener buenas relaciones con sus proveedores tal como lo hacen los administradores de ventas con su clientela.

## CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN BUEN PROVEEDOR

- Qué vendan productos de la calidad especificada.
  - Qué sean entregados en fechas establecidas.
  - Qué ofrezca sus productos a un precio razonable.
  - Qué sea flexible en cuanto a incrementos o disminución de volúmenes según necesidades del mercado, en cambio de especificaciones y cualquier otra solicitud legítima.
  - Qué tome la iniciativa para que tome modos mas adecuados de servir a la clientela.
  - Intenta descubrir nuevas formas para desarrollar productos y servicios que permitan a los clientes realizar sus operaciones de la manera mas económica.
- 
- Qué avise con anticipo cuando habrá escasez de materiales, huelgas y cualquier otra situación que pueda afectar las operaciones del comprador.
  - Qué brinde asesoría tecnológica y de otra indole cuando así lo solicite el cliente.
  - Mantenerse competitivo sobre una baja continua.
  - Lo básico de un buen departamento de compras es encontrar y conservar buenos proveedores a través del tiempo.
  - Es muy importante para la empresa tener una administración cautelosa en relaciones con los proveedores. Es necesario que exista una comprensión e identificación de lo que es el valor.

El valor deberá entenderse como el costo final a largo plazo para el usuario del servicio o producto adquirido.

-El precio de compra, frecuentemente se considera un aspecto muy importante dentro de este todo. corresponde al departamento de compras la responsabilidad de asegurarse que el precio cotizado sea el apropiado tomando en consideración todo el conjunto de circunstancias que rodean la compra de un producto específico.

### ALGUNAS FUENTES DE INFORMACIÓN RESPECTO A PROVEEDORES

- Catálogos
- Revistas profesionales
- Publicidad industrial
- Directorios de empresas
- Archivos en microfilm

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Al negociar con los proveedores y sus representantes de ventas, existen ciertos aspectos de carácter personal y de conducta ética que se consideran requisitos de un buen agente o funcionario de compras. La cortesía, la honestidad y la justicia desempeñan un papel muy importante en esta actividad.

## SUGERENCIAS PARA LOS REPRESENTANTES DE VENTAS EN RELACIÓN A SUS CLIENTES.

- a.- Atiéndalos de inmediato
- b.- Escúchalos atentamente, analizando lo que digan
- c.- Sea concreto
- d.- Conteste eficazmente
- e.- En toda negociación esté seguro de cubrir todos los elementos de compra, de manera que pueda llegar a un entendimiento

pleno.

## SUGERENCIAS PARA EL CLIENTE CON RESPECTO A LOS PROVEEDORES

- a.- No pida cotización al proveedor si no va a tomarlo en cuenta.
- b.- Sostenga especificaciones justas y claras.
- c.- Mantenga una competencia justa y abierta.
- d.- Respete la confianza que se le brinda.
- e.- No se aproveche de errores de los proveedores.
- f.- Trate de obtener el mejor precio desde el principio.
- g.- Deberá cooperar y ayudar a los proveedores a resolver sus problemas.
- h.- Trate de negociar de manera rápida y justa cualquier ajuste al precio cuando el material recibido no sea de la calidad requerida.
- i.- Brindar cortesía cuando se rechacen cotizaciones.
- j.- Conteste la correspondencia a la mayor brevedad posible.

- k.- Maneje muestrarios, ensayos e informes concernientes a éstos proporcionando información completa rápida y verídica.
- l.- Proporcione un listado rápido de pedidos al proveedor.
- m.- Evite todos los compromisos con el vendedor.

## REPRESENTANTES DE VENTAS

Existen representantes de ventas, ingenieros de ventas, expertos en tecnología y muchos otros que al tratar de negociar con representantes de la empresa no llegan a percatarse de que los miembros de los actuales departamentos de compras están plenamente entrenados de los procesos de producción y requerimientos de materiales para determinar si un nuevo producto podrá tener un uso potencial para la empresa.

El departamento de compras forma parte de un núcleo cuyos elementos colaboran unos con otros y entre los cuales se incluyen los departamentos de **INGENIERIA**, planeación, producción, abastecimiento y ventas, estando comprometido dicho departamento a asegurarse de que se atienda el personal técnico a los representantes de la empresa vendedora respecto a productos que pudieran ser de interés, habiendo de dirigirlos hacia las personas más indicadas cuando así fuera conveniente.

## MATERIAL DE APOYO PARA LOS COMPRADORES

- Archivo de proveedores
- Archivo de catalogos
- Archivo de artículos
- Video de las plantas de los proveedores

- Muestrarios
- Etc.

Nota: Se deberá llevar un registro adecuado de la información referente a cualquier proveedor.

## EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES

La evaluación de un proveedor básicamente se basa en tres factores que son la calidad, el tiempo de entrega y el servicio.

Además el comprador hace una anotación de su opinión respecto a la ayuda técnica que el proveedor es capaz brindar, al grado de su disponibilidad para presentar tal ayuda y a la actitud general para afrontar cualquier situación que pudiera surgir.

### EVALUACIÓN DE FUNCIONES POTENCIALES RESPECTO A PROVEEDORES

---

- Capacidad técnica e ingenieril
- Capacidad productiva
- Situación financiera
- Capacidad gerencial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## COMPRAS CON UN PROVEEDOR

Los argumentos para colocar todas las ordenes referentes a un solo producto con un solo proveedor son las siguientes:

1.- El proveedor podrá ser el propietario único de cierta patente importante o de algún proceso y, por tanto, podrá ser el único proveedor disponible. En tales circunstancias, el comprador no tendrá otras alternativas siempre que no exista algún producto sustituto satisfactorio.

2.- Un proveedor determinado podrá destacar en cuanto a la calidad del producto que vende o servicios que proporciona, de manera que, realmente no vale la pena buscar a otro proveedor.

3.- La orden puede ser tan pequeña que no valga la pena e, incluso, tan sólo por los costos adicionales de oficina, el dividir tal orden.

4.- El concentrar las compras con un solo proveedor podrá permitir obtener ciertos descuentos, o bien, el aprovechar tarifas mas bajas por concepto de fletes, que no podrían obtenerse de otra manera.

5.- Si el proveedor llegara a manejar todas las compras de un cliente, habrá de mostrar un mayor interés, será un mejor colaborador y hará todo lo posible por agrandar al comprador. Este argumento, por supuesto, carecerá de peso si la orden de total fuere de menor cuantía o si, aun cuando tuviere un alto valor representará una parte muy pequeña de las ventas totales del proveedor.

6.- Un caso especial es aquel que se refiere a la adquisición de un artículo que pudiera ser un dado, una herramienta, un molde o cuando se requiera un costo de arranque elevado. El costo involucrado en adquirir varios equipos de tipo similar para hacer los mismos o tener costos repetidos por razón de varias preparaciones para llevar a cabo la producción (costos de

arranque), podrá ser bastante elevado. En estas circunstancias, la mayor parte de los compradores quizá negociarán directamente con el proveedor que venda el dado, la herramienta o el molde.

7.- Cuando todos los pedidos se colocan a un solo proveedor, se facilitará programar las entregas.

8.- El sistema de compras de artículos no inventariables o el concepto de "contratación de sistemas" proporciona muchas ventajas que no se podrían alcanzar si no fuera posible concentrar todas las compras con unos o al menos con unos cuantos proveedores.

## COMPRAS CON VARIOS PROVEEDORES

Los argumentos para colocar todas las ordenes referentes a un solo producto con diferentes proveedores son las siguientes:

a.- Se considera una Práctica generalizada entre la mayor parte de los compradores el utilizar más de un fuente de abastecimiento, particularmente cuando se trate de artículos importantes.

b.- Cuando sabe que los competidores están surtiendo parte de las órdenes del comprador, el proveedor pone mayor atención en prestar un buen servicio o en ofrecer precios más favorables.

c.- Se incrementa la seguridad de abastecimiento. En casos fortuitos de incendios, huelgas, paros, escasez de materiales o maquinaria descompuesta y demás accidentes que pudieran afectar a un proveedor, será posible adquirir los materiales con otros proveedores.

d.- Aún cuando haya inundaciones, huelgas de los ferrocarriles y otras calamidades que pudieran afectar a todos los proveedores hasta cierto grado

se incrementarán las posibilidades de poder conseguir cuando menos parte de los artículos que se necesitan.

e.- Algunas compañías diversifican sus compras, debido a que no desean depender de una sola compañía, ni tampoco desean ser el único apoyo del proveedor, ya que esto trae consigo una gran responsabilidad.

f.- El efectuar pedidos a varios proveedores brinda gran flexibilidad a una compañía. Puesto que podrá aprovechar la capacidad no utilizada de todos ellos en lugar de aprovecharla tan solo de un proveedor.

## COMPRAS EFECTUADAS A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES

Las compras a intermediarios independiente se justifica por los servicios que prestan éstos.

Si los mayoristas manejan una gran variedad de productos podrán estar capacitados para derramar los costos de mercadotecnia entre un gran número de tales productos, lo cual permitirá hacer entrega a los artículos adquiridos en la planta del comprador a un costo más bajo, particularmente cuando la unidad de venta es pequeña, cuando los clientes están muy dispersos o cuando la demanda es irregular. Así mismo, dichos intermediarios podrán mantener un inventario de productos en existencia superior al nivel que pudiera tener el fabricante en el propio almacén de su sucursal y por lo tanto, estarán más capacitados para hacer entregas oportunas, pudiendo satisfacer los pedidos urgentes. También le será posible efectuar compras en lotes por carro entero teniendo ahorros de los costos de transporte y por ende, reduciendo el precio para el comprador.

## COMPRAS EFECTUADAS A TRAVÉS DE FABRICANTES

Algunas grandes organizaciones tratan de eliminar a los intermediarios, en particular, cuando los requerimientos de materiales comprados por la empresa son muy elevados o cuando se considera más conveniente que los embarques sean directamente del fabricante original y no de las existencias que pudieran tener. Los intermediarios, o bien, cuando el mayorista no haga esfuerzo alguno de ventas o no haya de prestar algún servicio.

## LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS FUENTES

El 75% de las compañías prefieren hacer sus adquisiciones a proveedores locales, esta política descansa sobre dos bases.

La primera de ella es que una fuente local puede frecuentemente, ofrecer un servicio más confiable que otra que se encuentre localizada a grandes distancias. Podríamos señalar que se harán las estrategias a tiempo.

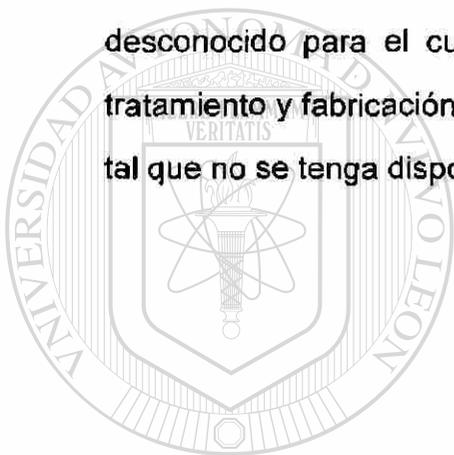
El conocimiento de los requerimientos específicos del comprador, así como de las cualidades características del vendedor, podrán tenerse gracias a la cercanía de las partes, aspectos no conocidos por otras personas. Podrá existir una mayor flexibilidad para satisfacer los requerimientos del comprador; y los proveedores locales podrán tener los equipos e instalaciones más apropiadas, los conocimientos y la solvencia financiera.

La segunda base para preferir fuentes de abastecimiento locales descansa aspectos bastante razonables, pero menos evidentes. La empresa le debe mucho a la comunidad regional. Es en esta en donde está instalada, la mayor parte de sus empleados son de la localidad y frecuentemente, una porción sustancial de su respaldo financiero, así como una parte importante de

sus ventas proviene de la localidad. La comunidad local le proporciona al personal de la compañía casas, escuelas, iglesias y vida social.

Los ejecutivos de compras deben encontrar nuevas fuentes de abastecimiento y proceder a desarrollarlas.

Se presentarán casos en que ciertos productos o partes no se hayan fabricado con anterioridad o que presentan algunas dificultades respecto a diseño especial o requerimientos extraordinarios en las especificaciones o condiciones o usos diferentes, así como que se tenga que utilizar un material desconocido para el cual exista muy poca experiencia previa en cuanto a tratamiento y fabricación; todos estos factores podrán conducir a una situación tal que no se tenga disponible alguna fuente de abastecimiento.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# CAPITULO IV

## PLANEACIÓN DEL ALMACENAMIENTO FÍSICO

### Introducción.

Almacenes, grandes establecimientos de grandes dimensiones dividido y en secciones, cada una de ellas especializada en la venta al por menor de un tipo determinado de artículos.

Los almacenes deben estar ubicados en lugares que faciliten la entrega de los artículos que sean recibidos y así mismo la entrega de los artículos que se envíen a los usuarios o clientes. La distribución de los almacenes y de su equipo, así como los procedimientos de operación, deberán facilitar que los artículos que se hayan de embarcar se carguen, se despachen y remitan sin retrasos ni esperas.

---

## PLANEACIÓN DEL ALMACENAMIENTO FÍSICO

Normalmente las instalaciones de almacenamiento habrán de ser de diversos tipos.

- Almacenes para materiales y partes en espera de ser utilizados en la producción
- Almacenes en productos y partes en proceso de fabricación.
- Almacenes para productos terminados y refacciones.
- Almacenes de herramienta, papelería y accesorios de mantenimiento.
- Almacenes de acceso libre

- Almacenes sujetos a control

## UBICACIÓN DEL ALMACÉN

La planeación de los almacenes considerando las funciones que deban cumplir podrá representar ahorros valiosos tanto en costos de operación como en la inversión inicial de capital. Podrá ser muy conveniente que se haga una nueva planeación respecto a una instalación ya existente esto se puede deber a que las necesidades pueden, cambiar ya sea por que volumen de transacciones aumente o bien porque aparezca en el mercado nuevo equipo.

## PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

La rapidez y la sencillez en la forma de operar así como el empleo apropiado del espacio y del equipo son considerados objetivos obvios. Infortunadamente estos objetivos no son compatibles. Con frecuencia es posible ahorrar espacio a costa del espacio. También es indispensable que exista un justo equilibrio entre la fuerza de trabajo y el equipo.

Los almacenes deben de estar ubicados en lugares que faciliten la entrega de los artículos que sean recibidos y así mismo la entrega de los artículos que se envíen a los usuarios. La distribución de los almacenes y de su equipo, así como los procedimientos de operación, deberán facilitar que los artículos se descarguen, se verifiquen y se guarden; así mismo permitirán que los artículos que se hayan de embarcar que se carguen, se despachen y remitan sin retrasos ni esperas.

El diseño de nuevos almacenes requerirá la recopilación de mucha información la cual debe someterse a evaluación:

- Variedad de artículos manejados
- Volumen de las transacciones
- Requerimientos de espacio
- Grado en que se haya de utilizar el manejo mecánico

## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA DISEÑO DE NUEVOS ALMACENES

### ¿QUE BIENES SE DEBEN PRODUCIR Y EN QUE CANTIDADES?

Los insumos de producción dependen en un alto grado de lo que se haya de producir. Cada uno de los productos tendrá que desglosarse en las listas de partes y materiales necesarios para fabricarlos, multiplicándolos por los niveles de producción proyectados, los cuales a su vez dependen de las estimaciones de ventas. Los requerimientos de mantenimiento dependen del tipo de plantas que se hayan de instalar y del grado de utilización de ellas.

### ¿CUALES DE ESTOS BIENES HABRÁN DE ALMACENARSE?

Algunos requerimientos pueden ser lo suficientemente grandes y regulares de manera que se celebren convenios con los proveedores en el sentido en el que los bienes sean entregados directamente al proceso productivo sin que haya almacenamiento o que tan sólo se mantenga un nivel mínimo de inventario de seguridad, en el otro extremo algunos requerimientos habrán de ser demasiado esporádicos como para que se mantenga un inventario, habiendo de ser comprados conforme se vaya necesitando. Entre estos dos extremos existe una amplia gama de artículos que se hayan de almacenar.

### ¿CUALES SON LOS INVENTARIOS PROMEDIO Y LAS EXISTENCIAS MÁXIMAS QUE SE DEBEN TENER PARA CADA ARTICULO?

Los inventarios promedio y las existencias máximas habrán de ser determinados por el volumen de consumo, por las condiciones de abastecimiento, por las políticas de control de inventarios y por factores de costo.

### ¿QUE TANTO ESPACIO HABRÁN DE OCUPAR ESTOS ARTÍCULOS?

Esto habrá de depender del nivel de inventario multiplicado por los requerimientos de espacio por artículo y así mismo se verán afectados por los arreglos de manejo y custodia de los artículos.

### DONDE ALMACENAR LOS ARTÍCULOS

El siguiente paso será el planear los estantes, las bases de soporte, los casilleros, etc. en los cuales se habrán de guardar las existencias, determinando así el uso de carretillas, de grúas y elevadores, etc. que se hayan de utilizar para el manejo de inventarios.

Será necesario que se planee la distribución de las secciones de recepción de artículos, áreas de embarque oficinas de almacenistas, áreas de inspección y los demás servicios auxiliares, describiéndose el sistema de manejo de materiales.

## CENTRALIZACIÓN DE ALMACENES

El principio básico consiste en almacenar los bienes en aquellos lugares en donde esté involucrado menos esfuerzo, donde los manejos así como el transporte interno se hayan de minimizar y en donde las distancias para con los clientes sean más cortas.

### VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN DE ALMACENES

El cambio a un mantenimiento centralizado implicaría la existencia de un menor número de pedidos, pero más grandes, lo cual permitiría que se negociaran precios más bajos. Otras consideraciones son las siguientes:

- Se tendrían mayores oportunidades para alcanzar la estandarización, lo cual conducirá a un menor número de artículos diferentes.
- Sería posible una mayor seguridad en contra de robos.
- Más sencillo apreciar que existe una sobre inversión en inventarios y artículos de poco movimiento. Procediendo a tomar las medidas pertinentes.
- Los costos administrativos se habrán de reducir al haber un menor número de pedidos y de entregas.
- Podrá haber un ahorro neto en el espacio ocupado y en los costos de personal.
- Los materiales que convenga comprarlos en grandes volúmenes y que corresponden a grandes entregas se podrán manejar mejor si tales compras se centralizan.

## DESVENTAJAS

- Un mayor costo de transporte
- Posible retraso en el transporte
- La posibilidad de que se empeore la comunicación con los usuarios.

## MANEJO DE MATERIALES

El máximo aprovechamiento del espacio con un mínimo de tiempo perdido constituye la meta en la planeación de las instalaciones de almacenamiento y manejo.

### DIFERENTES TIPOS DE MANEJO DE MATERIALES

- Sistema manual

- Grúas y elevadores

- Carretillas elevadoras

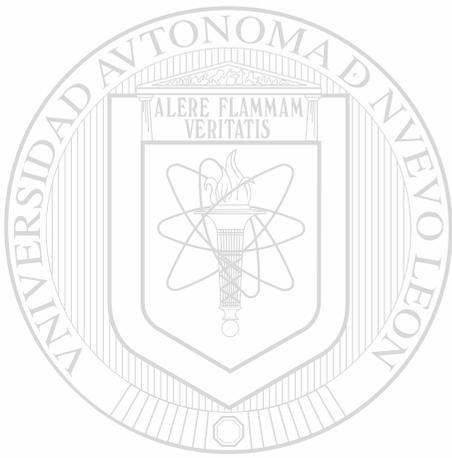
- Transportadores

El objetivo: es lograr que el material sea transportado através de la ruta más corta y de la manera mas segura, así como por los medios más rápidos, en cargas unitarias lo suficientemente grandes, eliminado el movimiento innecesario de hombres y de materiales.

Considere las siguientes reglas prácticas:

- Habremos de calificar como el mejor método de materiales aquel que propicie el mejor manejo de ellos.
- Evite tener que manejar el materia dos veces

- Se hará todo lo posible por evitar que las personas se tengan que inclinar o estirarse, encorvarse , bajar o recoger.,
- Se deberá evitar hasta donde sea posible el manejo manual de materiales; utilice el manejo mecánico de materiales siempre que los costos lo justifiquen.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO V

## OPERACIÓN DE ALMACENES Y PROCEDIMIENTOS

### Introducción.

Las operaciones Básicas de una almacén son las siguientes:

- La recepción de artículos
- El almacenamiento de los artículos desde el momento de su recepción
- Expedición o embarque de los artículos
- Los factores que influyen en el diseño de procedimientos son los siguientes:
  1. El volumen y las frecuencias de las transacciones.
  2. La gran variedad de artículos que se manejan.
  3. La demanda de servicio que se haga al almacén
  4. El tipo de almacén
  5. El sistema de control de inventario
  6. El sistema de manejo de materiales

### RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS

La adecuada recepción de los materiales y demás artículos se considera de vital importancia.

Todas las funciones de recepción se encuentran en un solo departamento.

La recepción de los artículos siempre incluye un paso adicional y algunas veces dos. Todos los embarques que llegan a la empresa deberán ser verificados por el departamento de recepción.

## REPORTE DE RECIBO

Frecuente mente se elaboran tres o cuatro copias de este informe.

- a.-Departamento de compras
- b.-Departamento de almacenes
- c.-Departamento de cuentas por pagar
- d.-Departamento de tráfico

## INSPECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS

- a.- Cierta mercancía no se sujeta a la inspección de calidad.
- b.- Se inspecciona de una forma selectiva
- c.- Se inspecciona en el laboratorio

Al verificar artículos recibidos, en ocasiones podrán existir faltantes, ya sea por que parte se haya perdido, se hayan embarcado menos artículos de los indicados o algunas veces, también existe evidencia de que el embarque ha sido manipulado, o bien, de que ha dañado en transito. En tales será preciso que se formulen reportes, los cuales se entregarán al departamento de compras.

## LOCALIZACIÓN DE EXISTENCIA DENTRO DEL ALMACÉN

Tres enfoques básicos habrán de emplearse para efectos de determinar en donde se deberán de colocar los artículos dentro de los almacenes.

- El almacenamiento fijo:

Consiste en que cada uno de los diferentes tipos de artículos que se manejen deberán tener destinado un lugar o una sección fija de almacenamiento, lo cual permitirá que el personal de almacenamiento, lo cual permitirá que el personal de almacenes pueda encontrarlos sin tener que consultar constantemente los registros de localización de inventarios.

- Almacenamiento al azar:

Cualquier artículo se podrá almacenar dentro de cualquier lugar del recinto. El lugar se aprovechará mejor, pero se necesitarán llevar registros detallados respecto a la localización. Este sistema se considera apropiado cuando las cargas unitarias se manejan de una forma mecánica.

- Almacenamiento dividido por secciones.

Los artículos de una determinada clase se guardan en una determinada zona o área. Dentro de una área determinada se podrá utilizar el sistema de almacenamiento fijo o al azar.

## INVENTARIOS

Todas las empresas comerciales están obligadas a elaborar sus inventarios físicos debidamente, valuados, a la terminación de sus periodos contables.

Tanto las autoridades fiscales, en cuanto concierne al impuesto sobre la renta, así como los accionistas de la compañía representados por sus auditores, están interesados en la corrección de estos listados de inventarios, puesto que, éstos representan un activo y aparecen como tales en el balance general. Si la cifra que se presenta para estos activos no es la correcta, tampoco lo será la cifra de utilidad que se determine.

El listado de unidades de inventarios y las cantidades en existencia para cada artículo podrán copiarse de los registros o podrán determinarse mediante un recuento físico de las existencias de almacén.

Este recuento físico que en realidad significa contar, pesar o medir todo lo que se tenga en existencia, deberá efectuarse una vez al día y se denomina toma de inventarios.

## OBSOLESCENCIA

Todo negocio podrá verse afectado por la obsolescencia de sus inventarios.

Los negocios al detalle efectúan ventas de liquidación con el fin de deshacerse de las existencias de mercancías que no se han podido vender.

Las empresas industriales también deben disponer regularmente de los inventarios obsoletos y de los sobrantes o excedentes de inventarios debido

que éstos ocupan espacio, consumen tiempo al personal de almacén y de contabilidad, no contribuyendo en nada a las operaciones.

## REDUCCIÓN DE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS COMPRADOS.

La mayoría de las empresas industriales almacenan una gran variedad de cosas; se considera muy común que las empresas cuyo giro de la ingeniería y de tamaño normal almacenan hasta 10,000 artículos.

En muchos casos esta variedad de producto habrá de ser mayor de lo que en realidad se necesita; los artículos se llegan a duplicar o triplicar bajo nombres ligeramente distintos o bien la gran variedad de tamaños es muy antieconómica. Una meta intencionada de reducción en la variedad de productos podría valer la pena. La reducción de la variedad puede contribuir diversas ventajas en cuanto a la función de abastecimiento. A medida que se reduce el número de artículos que se manejan en inventarios, la demanda por cada artículo se habrá de incrementar y frecuentemente se hace más estable.

Por lo general resulta más sencillo pronosticar la demanda respecto a los bienes que son componentes de varios productos que el pronosticar la demanda para diferentes productos terminados individuales, puesto que al consolidar los requerimientos se eliminan algunas de las fluctuaciones. El manejar un menor número de artículos implica un control más eficiente de los inventarios, Así como un inventario total menor. Las compras menos frecuentes y de mayor volumen implican compras más eficientes y frecuentemente precios de compra más bajos.

# CAPITULO VI

## CODIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS MATERIALES

### Introducción.

Los nombres y los números codificados se utilizan con mucha frecuencia para identificar los artículos de inventarios, los materiales o mercancías, y asimismo para hacer referencia a ellos.

Cuando se desee lograr un procedimiento de datos de una manera eficiente por medios mecánicos, se considera decisivo que haya una eficiente codificación de los datos; así mismo será factible que se incremente la eficiencia para procesar datos por métodos manuales.

### LAS PRINCIPALES VENTAJAS DE LA CODIFICACIÓN DE INVENTARIOS

- **Brevedad:** Las designaciones codificadas pueden ser más cortas que las descripciones que se hacen mediante lenguaje ordinario, manteniendo, la claridad, ahorrando tiempo para procesar las transacciones, y espacio al llevar los registros.

- **Precisión:** Las claves de codificación son asignadas a las cosas sobre una base de una a una. Esto significa que un artículo dado de inventario tendrá una y sólo una codificación de inventario.

- Orden: Las codificaciones permiten un orden.

Las codificaciones deben ser capaces de acoplamiento respecto a acontecimientos futuros, adiciones y cambios a la línea de artículos, si es que no se desea llegar a ser obsoleto en un corto plazo.

## CODIFICACIONES A BASES DE COLORES

Las codificaciones basadas en el color resultan bastantes útiles para simples fines de identificación.

Algunas empresas utilizan lengüetas de color que se adhieren y que sirven para codificar los artículos conforme su edad.

Ocho colores diferentes reflejan los ocho trimestres que corresponden a dos años consecutivos. Esto es bastante útil respecto a la rotación de inventarios.

## CODIFICACIONES NUMÉRICAS Y ALFANUMÉRICAS

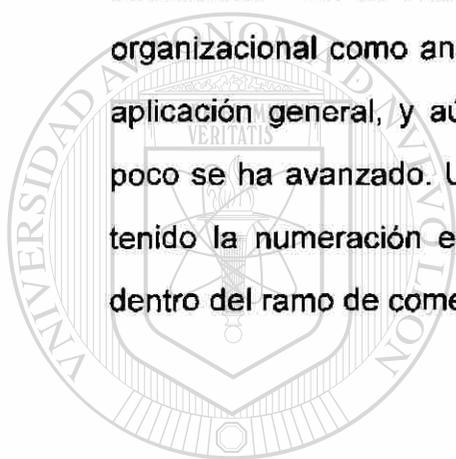
La mayor parte de las codificaciones empleadas con relación a inventarios se clasifican en numéricas y alfabéticas, o alfanuméricas. Las codificaciones numéricas utilizan los dígitos aritméticos ya conocidos con una base diez.

Las codificaciones alfanuméricas utilizan 26 letras del alfabeto o alguna sección de éstas; se podrán suprimir todas aquellas letras que por error pudieran confundirse con otras. Se acostumbra utilizar letras mayúsculas.

Los códigos alfanuméricos utilizan tanto letras como números.

## CODIFICACIONES ESTANDARIZADAS PARA ARTÍCULOS Y MATERIALES

En principio parece ser que existe una duplicación innecesaria de esfuerzo cuando los fabricantes dentro de una misma industria o los proveedores y sus clientes institucionales ( ya sean usuarios o distribuidores ) separadamente diseñan codificaciones para tipos similares de artículos y materiales. En la Práctica existen dificultades enormes, tanto de carácter organizacional como analítico en la adopción de códigos estandarizados y de aplicación general, y aún cuando se ha desarrollado un trabajo arduo, muy poco se ha avanzado. Una excepción evidente es el rápido desarrollo que ha tenido la numeración estandarizada de artículos respecto a las mercancías dentro del ramo de comercio al detalle.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO VII

## PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

### Introducción.

Administración de inventarios apropiada: es la ciencia basada en el arte de controlar la cantidad de existencias poseídas bajo diferentes formas dentro de un negocio para satisfacer de la manera más apropiada los requerimientos impuestos sobre dicho negocio. (DR. LEWIS).

mantener inventarios constituye un costo. Se requiere de espacio para conservarlos, así como de equipos de personas para manejarlos. El inventario está sujeto a deterioro, robo, pérdidas, daños; podrá no ser el apropiado para satisfacer las necesidades requiriéndose mucho capital de trabajo para poderlo financiar. Cuando prevalecen situaciones muy tirantes respecto a liquidez, se podrá centrar la atención de la reducción de la inversión que se tenga en los

inventarios, tanto de materiales, productos en proceso y productos terminados, de manera que se pueda librar efectivo para resolver otras necesidades apremiantes. Pero incluso en aquellos casos en que la liquidez no constituya un problema, la asignación de recursos más apropiada a sus alternativos requiere de un control inteligente de los inventarios.

Desde el punto de vista financiero lo ideal es no tener inventarios.

El nivel de producción y de servicio a la clientela más apropiado será aquel que permita tener los artículos disponibles en el momento en que lo requieran. Salvo que los faltantes se mantengan a un mínimo aceptable, se habrá de incurrir en elevados costos como consecuencia de las interrupciones o paros en la producción, o por razón de pérdida de clientes inconformes. Los

bienes solamente se podrán almacenar si realmente se considera rentable tal operación. Si el almacenar inventarios representa un costo. Para hacer esto se requiere que cueste más no tener dichos inventarios.

## RAZONES PRINCIPALES PARA MANTENER INVENTARIOS

**Economía:** Económicamente hablando, se puede decir que existirán ahorros al fabricar o comprar en cantidades superiores a los requerimientos inmediatos, ahorros en tanto en la tramitación de pedidos, procesamiento y manejo, así como ahorros en el precio pagado.

**Seguridad:** El tener inventarios de resguardo para prever fluctuaciones en la demanda o entrega protegiéndose contra la incertidumbre y retraso.

## MEJORES PRONÓSTICOS

Entre mejores pronósticos tenga una empresa, menores serán los niveles de inventarios. La adhesión a planes funcionales permitirá mantener niveles de inventarios más bajos, en contraste con aquellos planes que continuamente son modificados. Los almacenes centrales que abastecen a otros secundarios, podrán operar con agregados más bajos en contraste con los almacenes según que no descansarán en un almacén centralizado, puesto que se considera que la demanda agregada es menos irregular, razón por la cual son más confiables los pronósticos agregados.

Los períodos de espera más cortos y más confiables implican tener un nivel de inventarios más bajos en contraste en los períodos de espera tardados y poco confiables.

## ALGUNAS ALTERNATIVAS PARA ALMACENAR

Será necesario que regularmente se consideren diversas formas de satisfacer los requerimientos sin necesidad de mantener los inventarios.

Cuando se tenga un volumen apropiado, será posible programar la recepción diaria o semanal de los materiales más importantes de fabricación, pero en estos casos se habrá de incrementar considerablemente el trabajo administrativo. Los fabricantes de vehículos que emplean la producción en masa realizan esto engrane escala.

Los funcionarios de compra le han prestado mucha atención a aquellos convenios en los cuales los proveedores son quienes mantienen los inventarios en lugar de conservarlos el proveedores. Las empresas grandes firman contratos de almacenamiento con empresas locales dedicadas a ferretería, empresas vendedoras de hierro, aparatos eléctricos y artículos de oficina.

Estos convenios estipulan que algunos artículos específicos sean almacenados para el uso exclusivo del comprador y entregados semanalmente conforme se vayan efectuando los pedidos. Otro medio que se está popularizando es el de los inventarios en consignación, en los cuales el vendedor envía mercancías con reposiciones periódicas, siendo conservados estos artículos en los almacenes del comisionista y habiendo de pagarlos hasta el momento en que los venda.

# CAPITULO VIII

## CONTROL DE INVENTARIOS : PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS

### Introducción.

Para poder aplicar en la Práctica los principios de administración de inventarios se necesita que una gran cantidad de información sea generada regularmente y de una manera confiable.

Son tan numerosos y distintos los sistemas de información que es conveniente tener una base de clasificación de algún tipo. Podrán clasificarse conforme la Fuente de información: ya sea mediante verificación física o haciendo referencia a los registros manuales o computarizados.

Oportunidad de la información: El sistema podrá proporcionar continuamente información que sirve como llamada de atención o dicha fuente de información podrá ser consultada periódicamente.

---

### EL USO DE COMPUTADORAS EN EL CONTROL DE INVENTARIOS

El área referente a materiales constituye un campo apropiado para aplicar la computadora, puesto que en él ésta involucrada una gran cantidad de labor rutinaria de pase a los registros, considerando de suma importancia que haya precisión y una gran velocidad en tal registro puesto que la información inoportuna, así como la inexacta, pueden conducir a que se tomen decisiones erróneas.

Los sistemas computarizados, además de llevar los registros de inventarios y de tenerlos actualizados al pasar los datos concernientes a las transacciones, también generan una serie de reportes y análisis. El análisis de pareto, referente al elevado valor de los consumos, constituye una aplicación bastante común de la computadora. Se podrán realizar con mucha facilidad el análisis de los artículos de lenta rotación.

## REGISTROS MANUALES DE INVENTARIOS

Se considera aún una Práctica bastante generalizada dentro de la industria que se utilicen registros de inventarios los cuales son efectuados por empleados quienes utilizan papel como una base para el control de inventarios, a pesar del creciente uso de las computadoras tanto para automatizar el papeleo, así como el empleo de métodos de verificación física para eliminar tal papeleo.

# CAPITULO IX

## ESPECIFICACIONES DE COMPRA Y CONTROL DE CALIDAD

### Introducción.

Por supuesto toda orden de compra deberá indicar de una manera clara tanto para el comprador como para el vendedor todos los requerimientos.

Cuando se trata de productos estandarizados de bajo valor, no existirá problema alguno para describir los requerimientos. Las especificaciones son particularmente necesarias cuando se trate de requerimientos técnicamente críticos o de elevado volumen o no estandarizado. Sería prohibitivo el costo para redactar de una manera detallada las especificaciones de compra, considerándolas plenamente y autorizándolas en forma debida cada una de las cosas que se compraran.

Las especificaciones por medio de muestreo son ampliamente utilizadas respecto ciertas aplicaciones. Se considera bastante común que ciertas características tales como el tacto, el acabado y el color sean especificadas por medio de muestreo, aun cuando en otras ocasiones se pueden especificar de otras formas. Los componentes menores, los cuales se catalogan como complicados, son a veces especificados por medio de muestras con el fin de ahorrar tiempo y molestias de tener que hacer un conjunto de dibujos, particularmente si la cantidad requerida es pequeña. En algunos departamentos de compras se conservan bibliotecas de referencia respecto a muestras, tanto para compras actuales, como para posibles alternativas, las cuales son aprovechadas por los colegas y sirven como un medio para negociar con los proveedores. Sin embargo, las muestras podrán deteriorarse;

podrán o no mantenerse uniformes; tendrán serios inconvenientes cuando varias personas necesiten hacer uso de ellas.

Las especificaciones conforme las marcas de los fabricantes constituye un método sencillo y conveniente que tiene muchas aplicaciones. Son dos sus inconvenientes cuando se trata de órdenes repetidas. En primer término, los fabricantes en ocasiones modifican sus especificaciones internas sin cambiar el nombre de la marca, sin que se notifique a todos los clientes actuales o potenciales. Un fabricante de motores eléctricos hizo precisamente esto y aun cuando las nuevas especificaciones eran técnicamente superiores, tenían diferentes dimensiones de montaje. Uno de los clientes, un fabricante de máquinas, perdió cuatro semanas de producción como consecuencia de lo anterior. En segundo lugar, el comprador mantiene relaciones exclusivamente con un proveedor monopolista, lo cual tiene desventajas comerciales. Una empresa fabricante de máquinas herramientas hizo el cambio de marcas de fabricantes de método de descripciones Estándar Británicas (British Standard) respecto del acero y encontraron, tan sólo para mencionar el caso, que habían estado comprando una sola descripción de liga de acero bajo tres diferentes marcas y comprando a tres diferentes proveedores exclusivos. El cambio no provocó reducción en precios, pero sí trajo consigo una ventaja comercial al reducir los diferentes tipos de artículos de inventarios, incrementándose la posibilidad de escoger un proveedor, lo cual permitía mayor flexibilidad con menos inversión en inventarios.

Por supuesto se considera apropiado que en los casos en que un proveedor proporcione asesoría técnica o colabore en el diseño del proceso o incluso diseñe él mismo un componente, deba conseguir el negocio. Sin embargo, cabe aclarar que no es obligatorio que esto suceda indefinidamente;

estas situaciones deben ser consideradas individualmente conforme sus propios méritos.

## ESPECIFICACIONES FORMALES ESTABLECIDAS POR ESCRITO

Las especificaciones formales por escrito que detallan con precisión los requerimientos para las compras más importantes se consideran muy útiles al estandarizar y describir los requerimientos particularmente con organizaciones complejas. Tales especificaciones permiten hacer una adecuada división de responsabilidades entre el diseñador, el especificador, el comprador y el usuario; podrán mejorar las situaciones de compra aumentando la competencia potencial, brindando una oportunidad para reconsiderar el rango de compras que frecuentemente conduce a una considerable reducción en la variedad de productos.

Siempre que sea posible, se deberán adoptar los productos estandarizados más que los artículos especiales y asimismo los estándares y especificaciones peculiares tan sólo a una organización. Lo anterior implica que haya una reducción en la variedad de productos a nivel nacional, lo cual conducirá a un mejor aprovechamiento de los recursos de la compañía en un sentido - y más fácil para comprar en el otro-. Pero existen muchos artículos que se compran y para los cuales no se tienen disponibles estándares públicos, ni tampoco estándares apropiados; si dichos productos se pudieran estandarizar dentro de la organización se podrían obtener ventajas económicas derivadas del ahorro de tiempo, obteniendo una calidad que se considere consistente y además se habrá de reducir la variedad de productos que se considere innecesaria. Si fuere posible, los estándares de la compañía

se deberán basar en algún estándar público aceptado y que deberá mencionarse en el primer párrafo de la escritura constitutiva;

## LOS ESTÁNDARES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Los estándares son elaborados dentro de las organizaciones y a su vez la estandarización es también llevada a cabo por las organizaciones tanto de una marca individual como en forma colectiva. Se podrá pensar que este proceso es llevado a cabo a diferentes niveles.

A nivel base, las organizaciones individuales tales como los fabricantes, los distribuidores, las autoridades locales y demás, trabajan internamente en la elaboración de los estándares.

En segundo nivel, los miembros de una industria específica colaboran en la elaboración de estándares de la industria. Los estándares SAE, respecto al acero producido por la Asociación Americana de Ingenieros Automotrices constituye un ejemplo. En el Reino Unido, el estándar Axminster elaborado por la asociación comercial para la industria de alfombras fue abolido por la legislación por considerarse de Práctica restrictivo, puesto que ha llegado a ser considerado una costumbre por la industria el utilizar los servicios del cuerpo nacional colegiado sobre estándares.

En un tercer nivel, los estándares son elaborados y promulgados a nivel nacional. La Institución Británica sobre estándares (British Standards Institution) es un cuerpo nacional colegiado sobre estándares del Reino Unido. Se constituyó en el año de 1901, y en un principio se refería exclusivamente a la industria de ingeniería, pero en la actualidad atiende a cualquier industria, y asimismo a las demás áreas no industriales, tales como la educación, la ciencia y el procesamiento de información.

Desde el punto de vista de su organización, la BSI tiene un secretariado permanente que presta servicio a unas 25000 personas que trabajan voluntariamente como miembros de los comités BSI y grupos de trabajo. Los estándares son elaborados por comités especialistas en la materia y se circulan a las partes interesadas para su comentario y crítica antes de que se decida acerca de las versiones finales. Los fabricantes y los distribuidores están debidamente representados y las opiniones de los consumidores son tomadas en cuenta.

Otros países tienen organismos similares, por ejemplo AFNOR ( la Association Francaise de Normalisation) en Francia y la colaboración entre los organismos nacionales producen estándares internacionales o mundiales los cuales constituyen el cuarto nivel más alto dentro del proceso de estandarización habrá de aumentar con cada nivel y es mayor a nivel internacional. Las ventajas relativas al incremento en el comercio internacional tendrán que ser comparadas con la dificultad que se tiene para conciliar diferentes puntos de vista, el tiempo y el esfuerzo requeridos y la desventaja de los costos cambiantes.

Por ejemplo, los productos eléctricos tales como las rasuradoras, los taladros, los refrigeradores, los aparatos de radio y de televisión y las aspiradoras, se venden libremente entre los países europeos y sería deseable que todos los países utilizaran el mismo color de codificación para el alambrado eléctrico y la misma forma y tamaño de conexiones. La estandarización de las conexiones involucra costos muy elevados de cambio en aquellos países que tienen que modificar sus codificaciones prácticas.

Las organizaciones referentes a estándares trabajan conjuntamente a nivel internacional en grupos tales como el CEN, que es el Comité europeo

referente a la estandarización y que expide estándares Europeos en diversos idiomas, así como la ISO, Organización Internacional para la Estandarización.

## CONTROL DE CALIDAD EN LAS COMPRAS

La calidad especificada está representada por un conjunto específico de características o atributos especificados, de grado seleccionado y conjunto estandarizado. La calidad de concordancia es igualmente importante puesto que no tiene caso especificar dimensiones específicas y resistencia a la tensión si los artículos de los proveedores no concuerdan con las especificaciones. La mejor calidad no necesariamente corresponde a lo mejor que se pueda obtener, ni tampoco representa necesariamente lo más barato en el mercado, aun cuando pudiera ser que uno de éstos lo fuera. Más bien se refiere a la calidad que se juzga más acorde o más apropiada para una aplicación determinada.

No es el departamento de compras, salvo en contadas excepciones de casos muy especiales, el que tiene la responsabilidad principal de precisar la calidad requerida. "El personal técnico deberá definir o diseñar lo que se necesita, "en tanto que , el departamento de compras deberá encargarse del aspecto comercial de su adquisición.

El tener seguridad acerca de la calidad de las compras se ve cada más como un intento sistematizado por parte del comprador para asegurarse que un proveedor tiene la intención y la capacidad para cumplir con su responsabilidad de garantizar la calidad de lo que abastece.

Una guía bastante útil respecto a la Práctica actual fue expedida en diciembre de 1974 por el British Standards Institution e identificado como BS

5179, "Una Guía para la Operación y Evaluación de los Sistemas para asegurar la Calidad".

Esta se basó en los problemas especiales de los fabricantes de vehículos quienes deseaban vender sus productos en los Estados Unidos, conforme contratos de la defensa y sobre estándares NATO, sin embargo, una investigación realizada dos años y medio después de su publicación reveló que muchas empresas que no tenían que ver con vehículos, la defensa o NATO, había aprovechado buena parte de esta Guía en los documentos y procedimientos concernientes a la evaluación de sus proveedores.

El BS 5179 tiene como finalidad ser aplicado a muchos tipos de abastecimientos. Va dirigido principalmente al comprador de bienes y servicios dentro de la industria, los cuales deben ser especificados por el comprador, ya sea que estas especificaciones sean sencillas o complejas o si son abastecidas por una empresa grande o pequeña. Podría también ser utilizado por las empresas dedicadas a la distribución, de manera que se auxilie en asegurarse que la calidad de los artículos y bienes comprados satisfagan las especificaciones. Para poder satisfacer todas estas aplicaciones tan variadas, el estándar se expide en tres partes diferentes, cada una de los cuales tiene que ver con:

Primera Parte - un sistema relacionado con la inspección final

Segunda Parte - un sistema de inspección completa

Tercera Parte - un sistema completo de control de calidad.

El sistema más sencillo y que a su vez es el menos costoso de operar, es el sistema de inspección final, clasificado como Primera Parte. Este sistema podrá ser apropiado para los pequeños proveedores quienes tienen que cumplir especificaciones relativamente sencillas y en que las cuales la inspección del producto terminado bastará para asegurarse que se ha

cumplido con los requerimientos. Se reduce a servir como una guía de la comprobación de la calidad del sistema de inspección final del proveedor.

La Segunda Parte considera situaciones más complejas, tales como, las referentes a sub contratos. El proveedor no tiene ninguna responsabilidad respecto al diseño o al desarrollo, pero se requiere de un control más estrecho que llevado a cabo en la Primera Parte y se habrá de requerir una inspección a través de todo el ciclo de manufactura para asegurarse que se ha cumplido con los requerimientos del contrato. Por lo tanto, este sistema se refiere a la evaluación de los sistemas completos de inspección.

La Tercera Parte analiza las situaciones aún más complejas; en estos casos el proveedor podrá estar diseñando y desarrollando, y a su vez manufacturando y asimismo podrá asumir la responsabilidad de la instalación y producción de prueba.

Los principales contratistas respecto a equipo de capital, los principales proveedores de las plantas con alta tecnología, o los productos con atributos altamente críticos en su actuación u otras características, representan el universo a considerar. Se da una orientación acerca de la evaluación de la calidad de la producción del proveedor, así como del sistema completo de control de calidad.

## VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS ENTREGADOS

El tipo de verificación que se haya de hacer de las compras a su arribo podrá depender de varios factores. Siempre se deberá efectuar cierto tipo de verificación el cual podrá oscilar entre un examen rápido para comprobar que los artículos recibidos concuerden con lo ordenado y que no se hayan dañado y que será apropiado para la papelería, para los tornillos considerados como

estándar, etc., hasta una inspección técnica, por otro lado, de un 100% cuando se trate de productos que requieren de mucha precisión técnica, razón por la cual participarán inspectores capacitados y se utilizará equipo para ensayos. Cuando se trate de componentes comprados en grandes lotes, incluso en los casos en que los requerimientos técnicos sean muy rígidos, el mejor método podrá no ser el de inspección total (100%), el cual con toda seguridad habrá de ser menos de 100% efectivo y siempre muy costoso aplicarlo.

El Control de Calidad Estadístico se puede aplicar a cualquier proceso repetitivo o cuando se trate de grandes lotes de producción de artículos similares - los errores en las facturas de compra, tramitación semanal de órdenes de compra, quejas de los clientes, reservaciones en las compañías de aviación, así como en la inspección de las compras-. Proporciona métodos estandarizados, bastante sencillos, a veces mediante gráficas, para tomar decisiones con relación al:

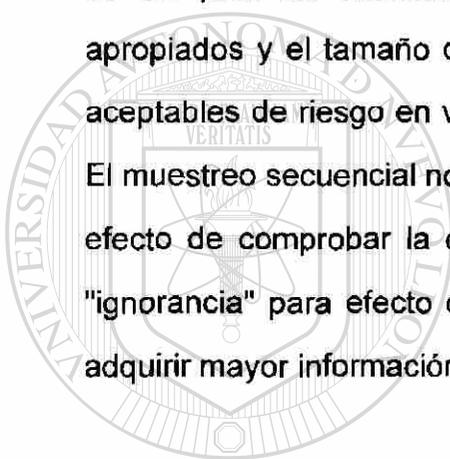
(1) control de proceso.

(2) inspección para efectos de aceptación.

El control de proceso evalúa los resultados futuros utilizando las gráficas de control (desarrollados por Walter Shewhart) como principal herramienta.

Verificaciones selectivas de los últimos resultados del proceso se presentan en las gráficas para revelar si las variaciones reales se encuentran "bajo control estadístico" si las variaciones que se obtienen son tales que corresponden a las que se obtendrían si se obtuvieran muestras al azar de un universo estable. Las gráficas de control proporcionan indicaciones visuales sencillas cuando los resultados no corresponden con lo antes expuesto de tal forma que se pueda tomar medidas para corregir los errores en el proceso antes de que se pueda causar algún daño.

La inspección para efecto de aceptación evalúa la actuación pasada. Se establecen reglas estadísticas para evaluar la calidad de un lote grande para inspeccionar una muestra relativamente pequeña. Si la muestra contiene más de un número específico de defectos, se rechazará el lote; de lo contrario la totalidad del lote es aceptado. Tal plan de muestras incluye un doble riesgo: el riesgo para el vendedor que un lote en buen estado sea rechazado y un riesgo para el comprador que un lote malo sea aceptado. La característica operativa de un plan de muestras puede calcularse con base en los parámetros apropiados y el tamaño de la muestra deberá ajustarse para obtener niveles aceptables de riesgo en ventas de la variabilidad del proceso o del proceder. El muestreo secuencial no sólo proporciona reglas afirmativas o negativas para efecto de comprobar la calidad del lote, uno que además incluye reglas de "ignorancia" para efecto de incrementar el tamaño de la muestra para poder adquirir mayor información antes de tomar una decisión.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO X

## ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS

### Introducción.

A veces se piensa que los mercados se encuentran ubicados en una línea imaginaria que va desde el extremo teórico de la competencia perfecta, y que se localiza al inicio de tal línea, hasta el extremo teórico del monopolio perfecto el cual se encuentra localizado al finalizar tal línea. Si el comprador tuviera muchos proveedores satisfactorios de donde pudiera escoger, tal situación habría de aproximarse bastante a un mercado de competencia perfecta; por el contrario, si sólo hubieran dos o tres proveedores, habría de suponerse que el comportamiento del mercado hubiera de asemejarse bastante a un monopolio. Sin embargo, en la Práctica no se encuentran mercados con pocos proveedores, a los cuales se les conoce con el nombre de Oligopolio, que necesariamente se comporten conforme la teoría de la Maximización de utilidades de los monopolios.

Esto se debe en parte al hecho de que la Maximización de utilidades no constituye el único objetivo de los administradores de dichas empresas. Posiblemente más importante sea el hecho de que el número de proveedores no constituya el único determinante estructural del comportamiento de mercados. El tamaño relativo de los proveedores habrá de considerarse tan importante como el número absoluto de éstos. Un mercado de cien proveedores seguiría considerándose un oligopolio si la producción de tres proveedores considerados de los más grandes representan el 90% de la producción; a los otros 97 proveedores se les habría de atribuir el otro 10%

de la producción; a los otros 97 proveedores se les habría de atribuir el otro 10% de la producción, debido a su elevada concentración.

La facilidad con la cual se ingresa al mercado es otro factor importante. Habrá de considerarse imposible mantener un elevado precio por mucho tiempo si los nuevos productores atraídos por las altas utilidades, encuentran un cambio fácil para ingresar al mercado. Las barreras para poder ingresar al mercado adoptan diversas formas: por ejemplo, en la producción en masa de vehículos de motor, la barrera habrá de ser la inmensa inversión de capital requerida por la tecnología; en el ramo de detergentes, se considera una barrera difícil de salvar el poder igualar los elevados presupuestos de gastos que tienen los dos principales productores, en cuanto a publicidad.

En el abastecimiento de roca, el elevado costo de transportación concerniente a las grandes distancias constituye la barrera principal; en los primeros días que surge un NUEVO producto, como es el caso de la copiadora xerográfica, la protección de patentes representará la barrera; los ejemplos anteriores sirven para mostrar las diferentes barreras que han existido para que se pueda ingresar a los mercados. A los productores nacionales frecuentemente se les protege de la competencia externa mediante barreras tales como tarifas y cuotas arancelarias, prohibiciones y medios Kafka-esque, que se refieren al tiempo tan tardado para proporcionar los permisos o documentación necesaria.

El comprador que no pueda encontrar un proveedor alternativo podrá encontrar un material alternativo; por ejemplo, los precios tan elevados y poco predecibles de la lana han conducido a un mayor uso de las fibras sintéticas en la fabricación de tapetes o alfombras. La disponibilidad de sustitutos, por lo tanto, se habrá de considerar muy importante. Asimismo lo será la elasticidad

precio de la demanda que muestra la sensibilidad de las ventas respecto de los cambios en los precios.

Los vendedores Oligopolistas están en competencia activa con sus rivales y necesitan tomar muy en cuenta como contrarrestar las estrategias seguidas por sus competidores y asimismo deberán tomar muy en cuenta cómo sus rivales habrán de reaccionar ante sus propias decisiones. Se trata de una situación bastante riesgosa que tiende a conducir a "cartels" o convenios de información salvo que se les considere ilegal (e incluso en ocasiones cuando se les considere legal tal como sucedía en el caso de la Gran Conspiración de Equipo Eléctrico en los Estados Unidos ). Por ejemplo, una reducción en precio de parte de un proveedor de un artículo no diferenciado, o lo que equivale a un bien exactamente igual al vendido por otras empresas, requería que otras empresas de inmediato reduzcan sus precios si es que desean evitar la pérdida de negocios; sin embargo, un incremento en precios de parte del proveedor A no tendrá que ser necesariamente imitado por sus competidores cuando sea el proveedor A

---

quien haya de verse afectado negativamente en sus operaciones. Lo anterior está muy relacionado con la elasticidad y se describe en la fig. <sup>®</sup>

11.1 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tipo de estructura del mercado	Número de vendedores	Barreras para el ingreso	Disponibilidad de sustitutos	Elasticidad -de la demanda	Posibilidad -de negociar precio
Monopolio	Uno	Exageradamente muchas	Muy poca	Baja	Muy poca
Oligopolio diferenciado	Muy pocos	Muchas	Poca	Relativamente alta	Algo
Oligopolio no diferenciado	Pocos	Pocas	Muchas	Elevada respecto a aumento de precios ; baja en reducción de precios	Considerable
Competencia perfecta	Muchos	Muy pocas	Excepcionalmente muchas	Muy elevada	Muy poca

Figura 11.1 Tipos de estructura de mercado. Una panorámica simplificada de los mercados de abastecimiento

Obviamente esto tiende a conducir a una nivelación en los precios; los precios tienden a nivelarse en el largo plazo, aun cuando en el corto plazo

los proveedores puedan cotizar un precio elevado si tienen un exceso de pedidos o bien un precio bajo si estuvieran produciendo a menos de su capacidad.

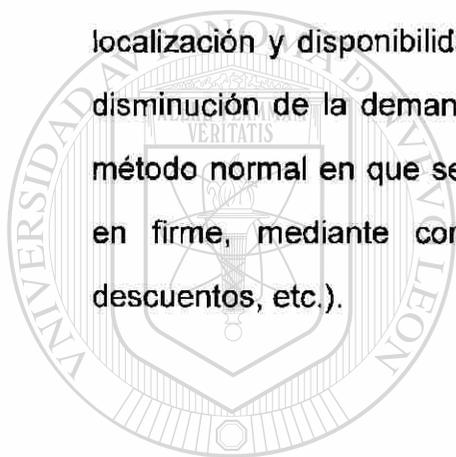
Los proveedores se escapan de esta situación y aumentan su seguridad elaborando sus productos de alguna forma distinta de los productos que ofrecen sus rivales. Los productos pueden ser diferenciados mediante especificación técnica, tal como sucede con las máquinas herramientas o con los vehículos de motor que sirven para un mismo propósito pero que tienen diferentes características.

Puesto que los clientes compran un paquete en el cual las características del producto constituyen tan sólo una parte del convenio, cualquiera de las características del proveedor, las cuales se comentarán en el capítulo siguiente, servirán para diferenciar el "producto". Los proveedores podrán crear una buena reputación respecto a la calidad del producto o con respecto a un excelente servicio que presentan después de efectuada la venta, todo lo cual les permite retener a sus clientes, incluso cuando aumentan sus precios. La diferencia en el producto podrá existir meramente en la mente del comprador, tal como sucede cuando la publicidad crea una diferencia imaginaria que basta para que los compradores lleguen a tener marcadas preferencias entre los proveedores.

Los cuatro tipos de estructura de mercados que se presentan en la fig. 11.1 podrán servir como base para que el comprador analice sus propios mercados de abastecimiento. La omisión más notable de este diagrama de estructura es en cuanto concierne a los compradores. En todo mercado existen dos caras y se considera que un parámetro estructural muy importante lo constituye el número de compradores y la participación relativa del mercado que poseen. La fig. 11.1 nos señala que existe muy poca posibilidad de llegar a

una negociación con un vendedor monopolista; sin embargo, esto no ocurre con el comprador monopolista.

Resumiendo, podemos decir que las características estructurales más importantes del mercado incluyen el número y la concentración de vendedores; la cantidad y el grado de concentración de compradores; la diferenciación de los productos; la disponibilidad de sustitutos; las barreras para ingresar al mercado; y la elasticidad- precio de la demanda- . En casos específicos, diversas otras características se consideran importantes; por ejemplo, la localización y disponibilidad de las materias primas; el nivel de crecimiento y disminución de la demanda, el tipo de tecnología y si está mecanizada, y el método normal en que se concentran las compras (ya sea que se concreten en firme, mediante contrato negociado, conforme precios de lista con descuentos, etc.).



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO XI

## SELECCIÓN DE PROVEEDORES: PROBLEMAS Y SISTEMAS

### Introducción.

La búsqueda y la evaluación, así como la selección posterior, de las fuentes de abastecimiento, constituye una parte de la función de compras. Algunos argumentan que en realidad constituye la parte más importante.

No constituye una tarea fácil el tomar buenas decisiones respecto a fuentes de abastecimiento. Además de las dificultades para descubrir que fuentes existen y están disponibles para un requerimiento específico en el lugar y en el momento preciso, existen otras dificultades para decidir qué fuente de abastecimiento habrá de ser la mejor selección tanto en el largo plazo, así como para un caso específico. Por supuesto que es fácil, pero a su vez poco razonable, el escoger la fuente más barata partiendo del supuesto de que las fuentes coincidan en todos los demás aspectos salvo en cuanto al precio.

El problema se complica aún más en el sentido de que muchas decisiones concernientes a fuentes de abastecimiento son complejas en cuanto que más de un problema se debe resolver, así como que más de un departamento habrán de intervenir.

## CRITERIOS A CONSIDERAR EN LAS DECISIONES CONCERNIENTES A LA SELECCIÓN DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Puesto que las personas quienes toman las decisiones acerca de la selección de fuentes de abastecimiento son humanos, algunos de los criterios que habrán de utilizar serán de índole subjetivos, como por ejemplo si les agrada o no la apariencia del vendedor, en tanto que otros serán de índole objetivo, como el cerciorarse si el proveedor tiene antecedentes de que cumple satisfactoriamente con la entrega oportuna de los requerimientos. Entre los criterios de carácter objetivo para decidir entre fuentes alternativas de abastecimiento se incluyen la buena calidad de los productos, la oportunidad de entrega y el costo.

El costo aparece en último lugar, no porque sea el de menor importancia, sino, porque no puede evaluarse hasta en tanto no conozca que es lo que se recibe a cambio de dicho costo.

En cuanto a la calidad podrán considerarse cuando menos tres elementos: calidad en cuanto a especificaciones, lo cual sirve para diferenciar dos marcas de autos, digamos un Rolls-Royce Corniche y un Ford Modelo A; por otra parte, podrá existir la calidad respecto a grado de aceptación de los productos, tal como sucede con un proveedor cuyos productos son rechazados en un 30% de sus entregas en contraste con otro proveedor en que sólo se rechazan un 1%; por último se considera el servicio. La calidad respecto a especificaciones se refiere a los aditamentos o características que exige el comprador - lo que le demanda al proveedor -. La calidad respecto al grado de aceptación se refiere al grado en que el proveedor logra cumplir con tales especificaciones. El servicio se refiere a todo aquello que fomenta las

buenas relaciones entre comprador y vendedor y el flujo continuo de los abastecimientos de uno a otro. Podrá incluir asistencia técnica y asesoría de expertos antes y después de la venta. Podrá incluir convenios relativos a un servicio rápido y efectivo y la reparación de equipo y abastecimiento de partes de repuesto -que se considerará de suma importancia cuando se refiere a maquinaria, equipo de transporte, máquinas herramienta y máquinas de oficina, pero carente de significado cuando se trata de materias primas-. La posibilidad de que surjan nuevas ideas, el que se realice investigación y desarrollo y que se sugieran formas para reducir el costo o mejorar la calidad habrá de considerarse de suma importancia en algunos casos. Los compradores se mostrarán altamente complacidos con el servicio cuando se pueda confiar en las fechas de entrega estipuladas, cuando las promesas que hacen los proveedores descansan en estudios serios y honestos, y cuando los pedidos urgentes sean apresurados, recibiendo especial atención en cuanto a trabajos especiales. A los compradores también les agrada que se les notifique oportunamente de todos los cambios previstos en los precios o en las fechas de entrega para poder tomar ellos alguna decisión al respecto.

El comprador siempre favorecerá la pronta entrega de los productos. Implicará que se reduzca la planeación del futuro, aumentando la flexibilidad, lo cual significa que habrán menos órdenes pendientes y menos de que preocuparse. Con frecuencia los mejores proveedores son los más ocupados.

Cabe señalar que la mayoría de los proveedores preferirán un tiempo de espera de cinco semanas que cumpla con precisión, a un tiempo de espera de dos semanas con un grado de variabilidad de más o menos dos semanas.

Los mejores proveedores con frecuencia son los más amables. Sin embargo, la calidad no siempre va aparejada del precio. Algunas empresas producen un artículo mejor que el promedio y cobran un precio inferior al precio

promedio. Es el deber del comprador encontrar a estos proveedores y favorecerlos con la compra.

## DISTRIBUIDORES O FABRICANTES

En ocasiones suele ser necesario tomar una decisión entre negociar directamente con el fabricante o bien negociar a través de un agente o distribuidor. El distribuidor normalmente tiene todas las ventajas que acabamos de atribuir a una fuente cercana, más la ventaja adicional de la entrega inmediata.

El recurrir al distribuidor en lugar de mantener sus propias existencias también ahorra espacio, inversión de capital, manejo, planeación futura, trámite y obsolescencia, incrementándose la flexibilidad. Estas constituyen ventajas genuinas, pero no conducen a ninguna regla general. En lugar de tener que decidir el negociar en forma directa siempre que sea posible o a través de distribuidores cuando esto haya de reducir los inventarios, el curso normal a seguir consiste en investigar los hechos que podrán variar de un ramo a otro o de un área a otra, decidiendo lo que más convenga a cada caso. Es muy probable que sea más barato negociar directamente con los fabricantes, porque los distribuidores necesariamente tienen que cubrir sus propios gastos y obtener una utilidad, cuando las ventajas en cuanto concierne a precios superen los ahorros derivados de una entrega inmediata, valdrá entonces la pena negociar en forma directa y esto normalmente sucede cuando se trata de compras grandes ordinarias.

## UNO O MAS PROVEEDORES

Con relación a las compras más importantes, las organizaciones deberán decidir si habrán de depender de un solo proveedor respecto de algún material o producto importante. De NUEVO, la decisión habrá de depender de las circunstancias.

Sin duda alguna la mayor parte de las personas con experiencia en el ramo de compras no se muestran satisfechas de depender de una sola fuente de abastecimiento respecto a algún artículo importante.

Pero la competencia entre proveedores podrá provocar una reducción en los precios, estimulado que se extornen sugerencias para el mejoramiento.

Mucho se puede comentar acerca del grado de riesgo que se asume cuando se depende de un solo proveedor. Cuando una huelga, un incendio o liquidación dañaran al proveedor principal, será mucho más sencillo adquirir los materiales de una fuente de abastecimiento secundario que el tener que encontrar una fuente de abastecimiento secundario que el tener que encontrar una fuente de abastecimiento totalmente nueva.

No existe una respuesta generalizada a la pregunta de si sea más conveniente descansar en un solo proveedor para el abastecimiento de materiales cuando éste sepa que usted tiene que depender exclusivamente de él, o por el contrario convenga tener varios proveedores particularmente cuando exista escasez de materiales. Un cliente que efectúe compras de importancia y regulares podrá tener preferencia con respecto a los pequeños compradores independientemente que tenga que descansar o no en una sola fuente.

El problema no es particularmente tan importante cuando existan varios proveedores que se consideren igualmente buenos; en este caso valdrá la

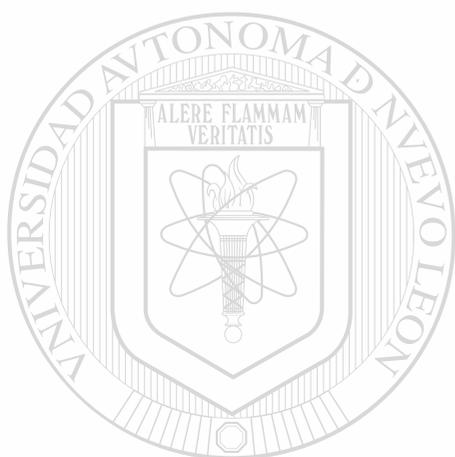
pena seleccionar a un solo proveedor mientras convenga operar con él, pero sin llegar a cerrar las puertas con los demás. Cuando esto no es lo que acontece, la mayoría de los compradores se sienten algo molestos. Se procuran respecto a la continuidad del abastecimiento. Les agradecería tener más de un proveedor puesto que esto haría que los proveedores se esforzaran en dar mejores precios, calidad y servicio al saber que las operaciones podrían ser compartidas y que su actuación podría compararse con la de sus competidores.

## DESARROLLO DE PROVEEDORES

La idea básica en el desarrollo de proveedores consiste en no considerar a los mercados de abastecimiento como un elemento fijo, sino más bien como algo capaz de ser modelado; incluso se piensa que si es posible mejorar a los proveedores.

Behrman informa que en Australia "las filiales de las empresas estadounidenses han demandado que sus proveedores mejoren la calidad de sus materias primas y les han brindado ayuda para mejorar tal calidad; han insistido en la necesidad de que haya una entrega oportuna de los productos colaborando a que disminuyan los casos de retardo; han intervenido en la elaboración de una adecuada distribución de la planta y equipo de proveedores, ayudándoles en la adquisición de equipo de producción". El desarrollo de proveedores en este sentido es un proceso planeado para lograr que los proveedores produzcan los bienes que el comprador necesita de acuerdo con sus estándares de calidad y en las cantidades y fechas de entrega en que se necesiten, proporcionando asistencia o asesoría técnica, ayuda comercial respecto al transporte, compra de materiales y equipo, compromisos de

abastecimiento a largo plazo e incluso posiblemente ayuda financiera bajo la forma de préstamos o inversiones para pagar la adquisición de nueva maquinaria y equipo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO XII

### NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

#### Introducción.

"Los criterios que se utilizan para juzgar a un buen comprador descansan en su habilidad para buscar y para seleccionar buenos proveedores y no tanto en su habilidad para lograr compras baratas" (Derek Rayner, Marks y Spencer, Ltd.) "Evidentemente se considera necesario que el proveedor y el usuario se mantengan unidos de tal manera que cada uno de ellos pueda progresar por medio del otro" (Lord Nelson, English Electric Co. Ltd.) "Nosotros catalogamos la relación entre comprador y proveedor como una verdadera colaboración y no como un cierto tipo de desafío en el cual uno trata de obtener cierta ventaja sobre el otro, el cual se defiende lo más que puede"

(A. Rambaux). "Nosotros esperamos que el proveedor se comporte como si fuera una de nuestras propias plantas. Asimismo, no habremos de exigirle más de lo que esperaríamos de alguna de nuestras plantas. La relación debe ser cordial sin que se sacrifique la integridad",

(Un fabricante de autos de la Gran Bretaña.) Estas citas de diferentes fuentes indican un punto de vista común acerca de la actitud básica que el buen comprador adopta respecto a los proveedores. Se trata de una actitud aun cuando se puede aceptar que haya ocasiones en que los intereses de los proveedores y los compradores estén en conflicto, en distintos grados y en el corto plazo. Surgirá entonces la necesidad de negociar una solución que sea la más satisfactoria posible para ambas partes, sin que se pierda "cordialidad" o "integridad".

Roy Hill y Terry Hillier la denominan "el arte y la ciencia de la administración de abastecimientos". El criterio humano está involucrado dentro del arte de la administración de abastecimientos; el aspecto científico se refiere a la recopilación sistemática de información cuantitativa. Argumentan que el enfoque empresarial y artístico es igualmente importante, tanto en las compras como en las ventas, puesto que ambas están involucradas en las áreas de incertidumbre comercial. Señalan que las organizaciones que "han desarrollado un alto grado de cooperación, general mente han descubierto que ambas partes han resultado beneficiadas y esto en ocasiones ha conducido a que se entablen relaciones a largo plazo".

Una evidencia respecto de lo anterior ha sido publicada por David Farmer y Keith Macmillan. Revelan que los compradores industriales no sólo mantienen relaciones con los mismos proveedores principales por muchos años, sino que además prefieren seguir operando con ellos incluso cuando tengan disponibles otras fuentes de abastecimiento alternativas básicas , mencionando varios beneficios que se pueden obtener como consecuencia de lo anterior. Claro está, será necesario asegurarse que los proveedores a largo plazo habrán de seguir siendo efectivos o competitivos, y que las relaciones continuadas no sean simplemente el resultado de la inercia o de alguna influencia inapropiada.

Ha habido mucha evidencia publicada durante los últimos años de la década de los setentas, la cual se base en investigaciones del Congreso y de más investigaciones oficiales, así como de informes de casos presentados ante la corte que indican que las influencias inapropiadas de diversas índoles, las cuales oscilan desde el gastar grandes sumas de dinero en atenciones hasta enormes sobornos, han sido utilizadas por las organizaciones (incluyendo algunas bastante conocidas) con el fin de conseguir órdenes y

contratos para cierto tipo de negocios particularmente en ciertas partes del mundo. Después de una prolongada discusión, el Instituto de Compras y Abastecimiento adoptó el Código de Ética que se describe. Este Código específico hace referencia a las ventajas que se obtienen con las relaciones continuadas con proveedores, recomendando a los miembros que eviten cualquier convenio que pudiera en el largo plazo impedir el funcionamiento efectivo de la competencia justa.

## EL CÓDIGO DE ÉTICA DEL INSTITUTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

### Introducción

1. Todos los solicitantes de ingreso al instituto deberán comprometerse a aceptar lo dispuesto por los estatutos, reglamentos y cláusulas de asociación del Instituto. El código que se describe a continuación fue aprobado por el consejo del instituto el 26 de febrero de 1977 y obliga a sus miembros.

2. En los casos en que algún miembro haya violado o sospeche que haya violado el código, se deberán efectuar las averiguaciones pertinentes por una comisión disciplinaria la cual será nombrada por el consejo; una vez terminado el caso, el miembro podrá ser amonestado, sancionado o despedido, dependiendo de las circunstancias, e incluso podrá ser removido de la lista de miembros. Los detalles de los casos en que se descubra que los miembros haya violado el código se habrán de notificar en las publicaciones del Instituto.

### Preceptos

3. Por ningún motivo podrán los miembros utilizar su autoridad o su puesto para beneficio propio y deberán tratar de apoyar y poner en alto la imagen de la profesión de compras y abastecimientos, así como del Instituto al:

a) mantener un estándar de integridad en todas sus relaciones comerciales tanto dentro como fuera de la organización para la cual prestan sus servicios.

b) fomentar los niveles mas elevados de competencia profesional entre las personas que dependan de ellos.

c) cumplir tanto con lo dispuesto, así como con el espíritu de :

(i) la ley del país en el cual ejercen.

(ii) la orientación sobre ejercicio profesional conforme lo dispone en ciertos casos el instituto.

(iii) las obligaciones contra actuales .

e) rechazando cualquier practica de negocios que razonablemente

pueda considerarse inapropiada

### Orientación

4. Al aplicar estos preceptos, será necesario que sus miembros sigan las siguientes directrices que a continuación se especifican :

a) declaración de los intereses que se puedan tener. Será necesario que se especifique si existe algún interés personal que pueda limitar o razonablemente pudiera pensarse por los demás que limite la imparcialidad de un miembro respecto a cualquier asunto relevante con la relación de sus funciones.

b) la información deberá ser confidencial y precisa. Se deberá respetar el aspecto confidencial de la información recibida y por ningún motivo deberá ser utilizada en beneficio propio, la información que se de al realizar su función deberá ser verídica y justa y por ningún motivo deberá conducir a error.

c) competencia. Si bien se debe tener en mente las ventajas de pueda tener la empresa para quien trabaje el comprador, respecto a mantener una continua relación con un proveedor, será necesario que evite cualquier convenio que pudiere, en el largo plazo, impedir la operación efectiva de la justa competencia.

d) obsequios. No se deberá aceptar aquellos obsequios que provengan de otros negocios, salvo que estos sean de valor ínfimo tales como los calendarios y las agendas.

e) hospitalidad. Una hospitalidad modesta habrá de considerarse una cortesía permitida dentro de la relación de negocios. Sin embargo, será necesario que la persona que lo reciba no se vea

presionada o influida por otros, ni tampoco se piense que así sea,

al tomar una decisión de negocios, como consecuencia de

haber aceptado tal hospitalidad; la frecuencia el grado de

hospitalidad que se reciba no deberá ser significativamente

mayor de lo que estaría dispuesto su patrón a entregar a cambio.

f) cuando resulte difícil precisar que es o no aceptable en cuanto a la recepción de obsequios y hospitalidad, será preferible que se

rechace la oferta o se deberá pedir orientación a su superior.

5. Si se desea obtener alguna explicación respecto de los preceptos y orientaciones antes presentadas, podrá solicitar por escrito al propio Instituto.

# CAPITULO XIII

## CONTRATOS DE COMPRA Y SUS CLÁUSULAS

### Introducción.

El término "contrato" se utiliza incidentalmente a veces, y con relación a la práctica mercantil, como sinónimo de un convenio caracterizado por ser de gran valor o a largo plazo, pero dentro del derecho simplemente significa un acuerdo que da origen a obligaciones legales. Estas podrán exigirse por medios legales y en caso de incumplimiento tendrá derecho una de las partes a reclamar "daños", o sea, una compensación por falta de cumplimiento del contrato.

### ORDENES Y CONTRATOS

---

Para que un convenio pueda tener validez jurídico deberá iniciarse con un acuerdo de voluntades: una de las partes debió haber hecho un ofrecimiento ( ya sea un ofrecimiento de vender, como proponente, o una oferta de comprar como el enviar un pedido) y el cual fue aceptado por la otra parte sin salvedad alguna.

## TÉRMINOS ESTATUTARIOS

Algunos de estos conjuntos de condiciones excluyen las diversas salvaguardas que la propia ley y la costumbre prevén para proteger al comprador.

Cualquier contrato normal está sujeto a un conjunto de términos y de condiciones que se establecen por consentimiento tácito de las partes, por la costumbre en los negocios o por estatuto. El principal estatuto relevante es el Decreto de Bienes Vendidos, del año de 1893.

El Art. 12 de este decreto establece que cualquier contrato relacionado con la venta de artículos tiene implícito el derecho que corresponde a todo vendedor de verlos.

El Art. 13 establece que si los artículos son vendidos sujetos a una descripción que se haga de ellos, "existirá una condición implícita que los bienes habrán de corresponder con la descripción y si la venta se realizara acorde a alguna muestra o a alguna descripción de los artículos no corresponden con la descripción".

Una disposición importante contenida en los contratos de venta de productos sujetos al cumplimiento de alguna descripción, queda comprendida en el Art. 14. Cuando el comprador "expresamente o de una forma implícita hace del conocimiento del vendedor el fin específico para lo cual se habrán de destinar los artículos, de tal forma que se haga ver que se confía en la habilidad y en el criterio del vendedor y los artículos son de tipo que la empresa vendedora pueda abastecer, independientemente que sea fabricante o no lo sea", entonces existirá una "condición implícita que los artículos hayan de ser útiles para el fin específico". Lo anterior no es aplicable si los artículos son

comprados a una patente o nombre comercial, salvo que el vendedor los haya recomendado específicamente para ese fin y por dicho nombre.

Además, existe una condición implícita que los bienes vendidos sujetos a descripción deberán ser de una calidad que pueda considerarse vendible, salvo que "si el comprador ha examinado los artículos, no podrán haber conclusiones implícitas respecto a los productos defectuosos, puesto que éstos habrán de ser revelados mediante el examen que se realice". Existe algo de confusión respecto a la interpretación que haya de darse al término "vendible" puesto que los tribunales suponen que conforme el contexto del Decreto se deberá entender más bien que los artículos son adecuados para el destino que se le haya de dar. En un caso el demandante compró carbón, el cual explotó al colocarlo en la lumbre. No había nada malo en el carbón, pero si éste se mezclaba con ciertas materias peligrosas y se concluía que no cumplía con las características de "producto vendible".

Cuando los artículos se venden de conformidad con alguna muestra, existen algunas condiciones implícitas respecto que los productos habrán de corresponder con la muestra y que dichos productos hayan de encontrarse libres de cualquier defecto que pudiera detectarse mediante una revisión razonable de la muestra el cual hubiera de clasificar a los productos no vendibles y, por último, que el comprador habrá de tener una oportunidad razonable de comprar las unidades con la muestra.

Todos los términos implícitos constituyen en sí condiciones. El Decreto respecto a Venta de Bienes, define una condición como la estipulación dentro de un contrato "cuya violación podría dar lugar a que se considerara el contrato como cancelado" en contraste con las garantías, las cuales representan una estipulación "cuya violación puede dar origen a que se reclamen daños, pero no dará derecho a que tal contrato se considere cancelado".

Por tanto, la violación de cualquiera de las condiciones implícitas le dará derecho al comprador a que rechace los artículos y cancele el contrato. Pero si el ya hubiese aceptado los bienes (al hacer algo inconsistente con la posesión de ellos por parte del vendedor Art. 35), entonces la violación de una condición "podrá considerarse exclusivamente como una violación de las garantías, sin tener las bases suficientes para rechazar los artículos y para considerar el contrato como cancelado, salvo que hubiera una cláusula expresa o implícita en el contrato a ese efecto" (Art. 11.).

Pero estos términos se consideran implícitos, si es que no se excluyen.

Muchas empresas incorporan algunas cláusulas de exclusión tales como las que a continuación presentamos: la compañía no asume ninguna responsabilidad respecto a ningún tipo de daños derivados y el comprador al aceptar este equipo habrá de asumir toda la responsabilidad de las consecuencias de uso o mal uso de dicho equipo por parte del comprador, sus empleados u otros. Esta garantía servirá a falta de todas las demás garantías, obligaciones o responsabilidades, tanto expresas o implícitas por la compañía y sus representantes. Todas las garantías estatutarias e implícitas distintas al título son por lo tanto excluidas y negadas.

Es algo difícil de decidir qué es más deplorable, la actitud del vendedor respecto a sus clientes o la forma como se expresa o utiliza el lenguaje.

# CAPITULO XIV

## DETERMINACIÓN DEL PRECIO

### Introducción.

La determinación del precio que se deba pagar constituye una de las principales decisiones concernientes a las compras. Efectivamente, la posibilidad de obtener un "buen precio" algunas veces se considera la prueba máxima de un buen comprador. Esto es una realidad, si por "buen precio", ampliamente definido, se entiende el máximo valor.

Si bien, el precio es tan sólo un aspecto de la función general de compras, se le considera de suma importancia. Básicamente, el departamento de compras existe para satisfacer los requerimientos de compras de una empresa al costo general más bajo que se pueda obtener a través de una función de compras des centralizada. El departamento de compras deberá conocer los diferentes métodos de fijación de precios, determinar cuándo es más apropiado uno u otro y emplear destreza para poder señalar el precio que se deba pagar. No existe razón para menospreciar la importancia que tiene el precio como uno de los factores que se deben considerar. La persona encargada de efectuar las compras deberá tratar de obtener el máximo valor posible de las compras que hace para la organización cuyos fondos se emplean. Será necesario que se analicen todos los precios que se coticen, independientemente de quién sea el proveedor o cuál el artículo que se ha de comprar. El precio que se paga por el comprador se considera un factor tan

importante en la decisión de cuál es la "mejor compra", como las propiedades técnicas del producto.

## RELACIÓN DEL COSTO RESPECTO DEL PRECIO

Todo gerente de compras está de acuerdo en que al proveedor se le debe pagar un precio justo. Pero, ¿qué significa un "precio justo"? Un precio justo es el precio mas bajo que garantice un abastecimiento continuo de la calidad apropiada en el lugar y en el momento necesario.

Un precio justo hace posible que el usuario esté razonablemente asegurado del costo del material, de tal manera que el producto final o servicio pueda venderse en un mercado competitivo con utilidad o que pueda ser proporcionado por una empresa no lucrativa a una razón satisfactoria de costo-beneficio, a largo plazo.

Un "abastecimiento continuo" a largo plazo será posible solamente cuando un proveedor esté obteniendo una utilidad razonable"

### SIGNIFICADO DEL TERMINO "COSTO"

Suponiendo que sea apropiado el concepto de precio justo, pasamos ahora a determinar: ¿qué relaciones existen entre el costo y el precio? Evidentemente, para poder permanecer en los negocios por un largo plazo se considera conveniente que un proveedor alcance a cubrir los costos totales, incluyendo los costos indirectos y, además, que obtenga una utilidad.

## INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Durante los años reciente, la intervención del gobierno en la fijación de precios ha cambiado enormemente. En donde se ha tenido gran confianza en la iniciativa privada y en el mecanismo del mercado, la creciente intervención del gobierno se ha observado con gran alarma por parte de muchos hombres de negocios e industriales. La intervención del gobierno ha sido en dos sentidos; no sólo ha intervenido en forma activa fijando precios máximos, estableciendo cuotas de producción e instituyendo diversas formas de controles de precios/salarios como parte de la batalla para contrarrestar la inflación, sino que también lo ha hecho en cuanto a controlar la forma como se ponen de acuerdo compradores y vendedores en la fijación de precios.

La función de control de precios por parte del gobierno probablemente variará según las condiciones económicas, políticas e internacionales que se den. La crisis de energéticos y el incremento dramático en los precios de los combustibles han presentado un gran reto tanto para el gobierno como para los negocios. Puesto que otros gobiernos están actuando activamente en el control de precios y han establecido en innumerables situaciones precios diferentes para los productos de uso interno y para los productos de exportación, es imposible que para el gobierno de los E.U.A. pueda pasar inadvertida su situación. Los precios podrán ser fijados por organismos de vigilancia y control o mediante una gran influencia moral. Se podrán complementar los precios mediante controles gubernamentales como, por ejemplo, la fijación de cuotas, de tarifas y permisos de exportación.

## LA NEGOCIACIÓN COMO UN MEDIO PARA DETERMINAR LOS PRECIOS

El concurso de empresas constituye un medio muy eficaz para poder obtener un precio justo respecto a los artículos comprados puesto que estarán en juego las fuerzas de la competencia para reducir los precios a un nivel en el cual un proveedor eficiente será capaz de cubrir los costos de producción y de distribución, además de obtener una utilidad mínima. Si un proveedor desea conseguir el pedido, ese proveedor tendrá que hacer todo lo posible por presentar al comprador una cotización atractiva.

La negociación representa el método más sofisticado y más costoso para la determinación de precios. Se utiliza cuando se trata de compras de elevado valor en las cuales el concurso de empresas no se considera apropiado.

La negociación implica que el comprador se sienta a conversar con el proveedor, llegando a convenir en ciertos aspectos básicos respecto de los contratos de compra/venta, como las condiciones de entrega, las especificaciones del producto, las garantías, precios y demás términos. Debido a la interrelación de estos factores y muchos otros, resulta ser un arte bastante difícil y requiere que se ejercite bastante criterio y tacto. La negociación representa un intento de llegar a un acuerdo en que ambas partes puedan alcanzar sus objetivos. Se utiliza principalmente en aquellos casos en que el comprador se enfrenta a la situación de un solo proveedor ; en tales circunstancias, ambas partes saben de antemano que se habrá de celebrar un contrato de compra y lo que persiguen es definir el conjunto de términos y condiciones que puedan considerarse mutuamente favorables. Debido al alto costo y al tiempo involucrado se llevará a cabo una negociación completa tan

sólo cuando el importe monetario sea elevado, considerando algunas negociaciones la cantidad de \$50,000 o más como mínimo.

Tanto los compradores como los proveedores desearán negociaciones razonables. Se consideran dentro de los límites normales el insistir que el proveedor:

- 1.- Opere de una manera eficiente
- 2.- Mantenga los precios de conformidad con los costos
- 3.- No se aproveche de su situación privilegiada.
- 4.- De un curso apropiado y razonable a la reclamaciones.
- 5.- Esté dispuesto a adaptarse a las necesidades especiales del comprador.

Si bien, generalmente se piensa en la negociación como un medio para determinar el precio que se deba pagar, y éste es el principal aspecto, muchas otras áreas o condiciones se podrán negociar. En efecto, cualquier aspecto de un contrato de compra/venta está sujeto a ser negociado. Algunas de estas áreas son las siguientes:

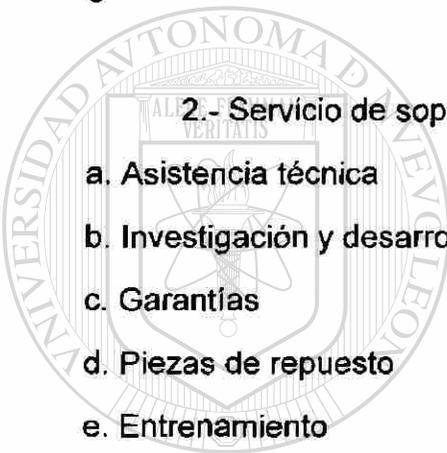
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 1.- Calidad

- a.- Cumplimiento con las especificaciones
- b.- Cumplimiento adecuado en cuanto a funcionamiento y operación
- c.- Que pueda pasar el examen de prueba
- d.- Respecto a procedimientos para rechazar los productos
- e.- Respecto a las responsabilidades de las partes
- f.- Grado de confiabilidad
- g.- Cambios de diseño

### 2.- Servicio de soporte

- a. Asistencia técnica
- b. Investigación y desarrollo de productos
- c. Garantías
- d. Piezas de repuesto
- e. Entrenamiento
- f. Mantenimiento
- g. Empaquetado



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.- Abastecimiento

- a. Tiempo de espera
- b. Programa de entrega de productos
- c. Inventarios en consignación
- d. Opciones de expansión
- e. Inventario de proveedores
- f. Opciones de cancelación

#### 4.- Transportación

- a. Términos de embarque l.a.b.
- b. Medio de transporte
- c. Clasificación de artículos
- d. Concesiones de fletes/bonificaciones
- e. Puntos o lugares múltiples de entrega

#### 5. Precio

- a. Precio de la orden de compra
- b. Descuentos ( por pronto pago, por compras en volumen, comerciales)
- c. Cláusulas en que se permita incremento de precios
- d. Términos de cambio de moneda ( fluctuación del tipo de cambio)
- e. Impuestos de importación
- f. Pago de impuestos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CAPITULO XV

## COMPRAS A FUTURO Y ESPECULACIÓN

### Introducción.

Con base en los comentarios anteriores, es evidente que la determinación de un precio adecuado que se deba pagar no constituye una tarea sencilla. Pero resulta ser aún más difícil cuando el problema no sólo se refiere a compras para satisfacer las necesidades inmediatas y conocidas, sino cuando se trata de efectuar compras para algún periodo con anticipación al momento en que hayan de surgir estas necesidades. Cabe señalar que toda empresa se habrá de enfrentar a esta situación. ¿En qué circunstancias y hasta qué grado se justifican las compras a futuro? Realmente, existe una diferencia entre las compras a futuro, las compras especulativas y una política de compras que se aproxime a un juego de azar.

---

Si bien, en ocasiones resulta difícil establecer una línea divisoria entre estos tres conceptos, no son por ningún motivo la misma cosa. Así mismo, la forma como la alta gerencia razone respecto de las compras a futuro se habrá de reflejar en su política de compras. Si la administración considera que su principal fuente de utilidades provendrá de las compras especulativas de materias primas, orientará sus actividades, no sólo las de compras, sino también las de ventas, mercadeo y financieras hacia ese fin.

## LAS COMPRAS A FUTURO EN CONTRASTE CON LA ESPECULACIÓN

Todas las compras a futuro involucran algo de riesgo y hasta cierto grado son inevitables. Dentro de las compras ordinarias a futuro, las compras se ven limitadas por restricciones conocidas o por requerimientos cuidadosamente planeadas para un periodo corto de tiempo. El factor determinante y esencial lo constituye la necesidad. Las tendencias anticipadas no pasan inadvertidas, pero desempeñan un papel poco importante al determinar las cantidades que se deben comprar. Es por ello que el inventario de un artículo podrá controlarse conforme al método de máximos y mínimos y basado en la experiencia que se tenga respecto del consumo.

Pero incluso en este caso, al llegarse al punto de reposición, la cantidad que se deba comprar podrá aumentar o disminuir de conformidad con el consumo probable y con la tendencia de precios, no habiendo de implicar el hacer pedidos de manera automática por una cantidad fija. Temporalmente, podrá no hacerse pedido alguno. Por otra parte, será posible que se haga un pedido por una cantidad superior a la normal. Pero el factor determinante de control seguirá siendo la necesidad.

Esto podrá ser cierto incluso cuando se tenga que efectuar compras con muchos meses de anticipación, como ocurre en los casos de los productos estacionales, como por ejemplo, el trigo, o cuando se trate de productos que se tengan que adquirir en el extranjero, como es el caso de fibras textiles o de alfombras de lana. Obviamente, el riesgo en cuanto a precio aumenta a medida que se incrementa el tiempo de espera, pero la razón básica para estos contratos a largo plazo es asegurar el abastecimiento para satisfacer necesidades, siendo el precio un factor secundario.

Cuando se especula se trata de obtener una ventaja de los movimientos en los precios, considerándose en segundo término la necesidad de abastecimiento. Durante las épocas de alza de los precios, se denominará especulación a la celebración de contratos de compras por cantidades superiores a las necesidades previstas. Por el contrario, durante las temporadas de disminución en los precios, la especulación consistirá en suspender las compras o reducir la cantidad de ellas a menos de los niveles de seguridad, corriendo el riesgo de que existan faltantes, así como órdenes urgentes a precios más elevados, si no llegara a realizarse la disminución en precios prevista.

En el mejor de los casos, cualquier especulación, según el significado reconocido del término, constituye algo riesgoso, pero el especular con el dinero de otras personas se deberá considerar un crimen. Debemos reconocer que un agente de compras realiza una función fiduciaria. Quienes ocupan tales puestos no deberán erigir un trono al Dios del Azar. Los responsables deberán tratar de asignar un adecuado empleo a los fondos que pertenecen a los accionistas de la compañía. No es de la incumbencia de los agentes de compras el gastar cualquier porción de estos fondos con el fin principal de obtener ganancia futuras e inciertas, sino más bien su obligación consiste en adquirir lo suficiente para satisfacer las necesidades inmediatas de la compañía, buscando el máximo beneficio que se pueda obtener en ese instante, y en mantener la inversión en materiales no utilizados, cuyo valor esté sujeto a fluctuaciones, pero a su vez tratando de que el costo de mantenimiento de dichos inventarios sea económico.

## LA ORGANIZACIÓN QUE SE PRECISA PARA REALIZAR COMPRAS A FUTURO

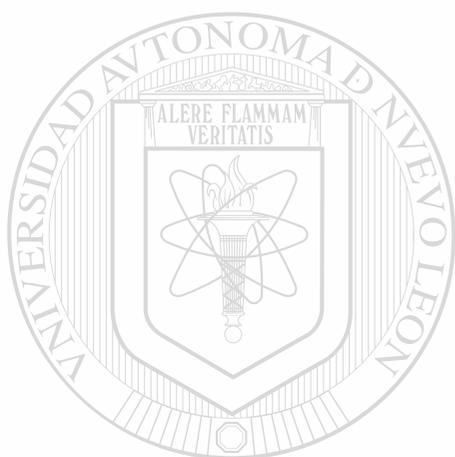
La manera como está organizada una empresa para poder determinar y ejecutar las políticas concernientes a contratos de compras a largo plazo de artículos cuyos precios fluctúan ampliamente habrá de variar considerablemente de una compañía a otra, dependiendo de su tamaño, del grado en que se desea especular y del porcentaje del costo total de fabricación que está representado por estos artículos inestables. En algunos casos, el director de la compañía asume pleno control, basándose exclusivamente en su criterio personal.

En otros casos, aun cuando el director asume la responsabilidad directa, un comité informal habrá de proporcionar gran ayuda. En algunas compañías el ejecutivo de finanzas es el encargado del control de inventario de materias primas.

Otras compañías tienen una persona distinta al jefe de compras, cuya responsabilidad exclusiva concierne a la adquisición de materiales "especulativos" que informa y depende directamente de la alta gerencia. En un gran número de empresas el gerente de compras es quien controla el inventario de tales bienes. En un número reducido de compañías es quien controla el inventario de tales bienes. En un número reducido de compañías casi todo lo concerniente a la ejecución de políticas habrá de descansar en una agencia externa que se especializa en bienes especulativos.

Parece ser que la práctica más sana para muchas compañías es el asignar la fijación de políticas a un comité integrado por el director o gerente general, un economista y el gerente de compras. La ejecución real de una

política general, conforme esté establecido, podrá corresponder al departamento de compras.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO XVI

### ELIMINACIÓN DEL MATERIAL OBSOLETO, DEL MATERIAL SOBRANTE Y DEL DESPERDICIO.

#### Introducción.

Los administradores muestran preocupación respecto al manejo efectivo y eficiente relacionado con la eliminación del material sobrante, obsoleto y del desperdicio generado dentro de la empresa.

Desde hace varios años, los problemas concernientes a la forma de eliminar tales materiales se ha hecho más complejo y se ha considerado de mayor importancia a medida que las compañías han crecido, se han diversificado sus líneas de productos y han logrado tener una administración más des centralizada. En épocas más recientes, una nueva dimensión se ha añadido al problema general de disposición de estos materiales: la necesidad

---

de encontrar nuevos métodos para evitar la generación de productos sólidos de desperdicio y una manera más efectiva de eliminar otros desperdicios que llegan a contaminar el aire y el agua.

Si bien, en este capítulo se analizará y estudiará el papel que desempeña el departamento de compras para disponer del desperdicio y material de desecho, el ejecutivo de compras alerta deberá estar enterado de la nueva tecnología que se ha desarrollado con miras a evitar y eliminar las causas de la contaminación.

La venta de todos estos tipos de materiales dentro de las industrias en los Estados Unidos resulta ser de suma importancia. Se ha estimado que la venta de desperdicio y material de desecho de todo tipo llega a superar la cifra

de \$10,000 millones de dólares por año. La venta del desperdicio, material sobrante y material de desecho, no sólo habrá de constituir un ingreso adicional para el proveedor, también ayudará a evitar la contaminación y servirá para conservar los recursos de materias primas y energéticos. Por ejemplo, cada tonelada de desperdicio de hierro y acero al reciclarse llega a ahorrar 1 1/2 ton de metal de hierro, 1 ton de coque y 1/2 ton de piedra caliza.

El Institute of Scrap Iron and Steel, Inc., 1729 H Street, N.W., Washington, D.C. 20006 es una asociación nacional de empresas que son predominantemente procesadoras y comisionistas de desperdicio.

El Instituto publica varios informes de la industria del desperdicio y proporciona muchas indicaciones al respecto.

## CANALES PARA DISPONER DEL MATERIAL

Existen diferentes medios para disponer de los materiales. En términos generales, las opciones son, conforme al orden de máximo rendimiento para la empresa vendedora:

1.- Utilizarlos dentro de la propia empresa, sobre la base de utilizarlos tal como se encuentren. Se deberá hacer lo posible por utilizar el material en la condición en que se encuentre o al menos con una pequeña modificación que resulte económica, para un fin distinto para el cual se compró; por ejemplo sustitución de calidades similares y tamaños o el corte de los materiales para lograr dimensiones más apropiadas.

2.- Readaptación para su utilización en la planta. Por ejemplo, ¿será posible recuperar el material o modificarlo mediante soldadura? El soldar ha llegado a considerarse un factor de importancia para poder disponer del material de una manera apropiada. Las funciones defectuosas o echadas a

perder, así como partes de metal fabricadas se podrán reducir a tamaños apropiados casi sin costo alguno; tubería , varilla etc., se podrán soldar de manera que puedan aprovecharse; asimismo, los dispositivos y partes de máquina, así como cualquier pieza desgastada o rota podría reconstruirse o soldarse. Además , las piezas fundidas así como las partes de metal fabricadas podrán reducirse en tamaño mediante el proceso de corte, de arco o acetilénico. Como resultado de la escasez de materiales a principios de la década de 1970, muchas empresas han llegado a interesarse en las posibilidades de reprocesar los materiales, tal como ocurre con el papel, el cobre, el zinc, el estaño y los metales preciosos. Además de las ventajas económicas, esto podrá proporcionar una solución parcial a algunos de los problemas ambientales.

3.- Vender el material a otra empresa para ser utilizado en el estado en que se encuentre. ¿Existirá algún otro fabricante que pueda utilizar el material en el estado en que se encuentra o con pequeñas modificaciones?, Debemos mencionar que las ventas se podrán hacer con mucha frecuencia a otros usuarios quienes podrán utilizar este material en sustitución de la materia prima que actualmente están comprando.

Asimismo, el equipo sobrante u obsoleto podrá resolver las necesidades o requerimientos de equipo de otra empresa de una manera apropiada. Un buen ejemplo de esto lo constituye el mercado que ha existido por varios años para los aviones DC-3 que pueden considerarse obsoletos para una línea de aviones que, en cambio, son comprados por líneas de aviones que les darán un uso suplementario.

4.- Regresarlos al proveedor. ¿Se podrán regresar al fabricante o al proveedor a quienes se les compró, ya sea recibiendo efectivo o crédito a cuenta de compras posteriores? Gran cantidad de desperdicio de acero es

vendido por compradores de grandes volúmenes directamente a las plantas , que lo utilizarán como materia prima en el proceso de fabricación de acero. Normalmente, la empresa que utiliza este medio para disponer del material deberá ser un consumidor grande.

5.- Venta a través de un corredor. Existen corredores que se dedican a la venta de desperdicio y equipo usado. Su función es poner en contacto tanto al comprador como al vendedor, recibiendo a cambio una comisión. Gran cantidad de desperdicio de metal se vende por este medio.

6.- Venta a un agente local dedicado a venta de desperdicio y material sobrante. Toda comunidad de cualquier tamaño tendrá uno o más agentes dedicados a la venta de desperdicio. El beneficio que se obtenga através de este medio será pequeño, por tres razones: (1) podrá haber tan solo un agente, esto es, una sola fuente de compra; (2) el agente asumirá el riesgo de la inversión, conservando el inventario y tratando de encontrar un comprador. El margen de utilidad por asumir este riesgo podrá ser bastante elevado; (3) el manejo y movimiento adicional involucrado podrá ser muy costoso.

7.- Destruir o descartar el material o bien. Si no fuera posible encontrar comprador para el bien o material de que se trate , la empresa podrá proceder a destruirlo o soterrarlo. Esto podrá ser sumamente costoso y se deberá tener cuidado de proteger el medio ambiente, asegurándose de que los medios para disponer de los materiales peligrosos no lleguen a constituir un peligro para el público.

## PROCEDIMIENTOS PARA DISPONER DEL MATERIAL

Cuando se vende desperdicio, se deberá prestar mucha atención a la selección de un comprador, así como al procedimiento para manejar la venta. La sección amarilla del directorio telefónico proporciona listas de agentes que se dedican a comprar desperdicios y productos desechados. El American Metal Market, un periódico, proporciona información concerniente a precios respecto a la mayor parte de los productos de desecho y desperdicios para los principales mercados de los Estados Unidos y el Iron Age (de publicación semanal), también proporciona cotizaciones de precios actuales.

Respecto a la venta y entrega del material, será necesario crear un sistema que se siga continuamente y que brinde a la compañía protección en contra de toda posible pérdida ocasionada por métodos inapropiados, empleados deshonestos y prácticas irregulares de parte del comprador. Todas las ventas deberán ser aprobadas por el jefe de departamento y las ventas de contado, controladas por el cajero y nunca por la persona cuya función sea negociar la venta.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO XVII

### INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS: PLANEACIÓN , ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROLAR.

introducción.

Las grandes sumas de dinero erogadas anualmente en todo tipo de investigación por parte del gobierno, de la industria e instituciones educativas durante las últimas cuatro décadas han dado como resultado un notable adelanto en conocimientos y tecnología lo cual ha incrementado la velocidad del cambio en todos los órdenes de la vida.

La investigación científica ha producido nuevos metales, nuevas telas, nuevos plásticos, nuevas fuentes de energía, y una nueva forma de comprender nuestro universo. La investigación en las matemáticas y métodos cuantitativos ha desarrollado nuevos conceptos y herramientas para el análisis de los problemas de los negocios.

La investigación relacionada con las ciencias de la conducta ha abierto nuevas áreas para comprender el porqué las personas se comportan en la forma como lo hacen. Nuevos conceptos se han desarrollado para ayudar a organizar y supervisar la actividad humana y fomentar la obtención de mayores logros.

Dentro de un medio ambiente rápidamente cambiante, la experiencia nos ha enseñado que el cambio puede manejarse mejor si lo planeamos.

La mayor parte de los logros del hombre se derivan de algún plan. El plan podrá estar en la mente de la persona y, por tanto, ser del todo informal o, bien, podrá ser cuidadosamente desarrollado paso a paso llegando a formalizarse al ponerse por escrito y representarse en forma gráfica. La investigación y la planeación se complementan. La mayor parte de la investigación es precedida por una planeación cuidadosa, y los resultados obtenidos de aquella se podrán utilizar mejor a través de un plan apropiado.

## INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS

Ha habido un crecimiento continuo en el número de compañías que han añadido personal de investigación a sus departamentos de compras desde los inicios de la década de 1950.

Un trabajo de investigación publicado en el año 1963 reveló que aproximadamente la tercera parte de las 304 compañías que se incluyeron en el estudio tenían personal de investigación dentro del área de compras.

La investigación en el área de compras se puede definir como una recopilación sistemática, clasificación y análisis de datos como un medio para mejorar las decisiones relativas a compras.

Nuestros requerimientos estimados (consumo)	Capacidad productiva del proveedor y estrategia
Demanda de nuestros competidores	Planes de expansión del Proveedor
Materia prima disponible	Métodos de fijación de precios de proveedores
Historial de precios y pronósticos	Consideraciones de índole cualitativa
Costos de fabricación (dentro de la propia empresa o para el proveedor)	Medio ambiente competitivo
Métodos alternativos de fabricación	Innovaciones en el área de transportación, manejo y distribución
Cambio tecnológico	Reglamentación por parte del gobierno y controles (actuales y futuros)
	Sistemas para procesar información concerniente a compras.
<b>Decisiones Apropriadas -</b>	<b>Concernientes a Compras</b>

La Fig. 18-1 muestra ciertos datos (información) que podrán ser necesarios para tomar mejores decisiones de compra.

Los estudios realizados en relación con la investigación en el área de compras incluyen proyectos bajo los principales encabezados de :

- 1.- Materiales, productos o servicios comprados (un análisis de valor)
- 2.- Productos cotizados en Bolsas Comerciales.
- 3.- Proveedores.
- 4.- Sistemas de compras.

Se ha brindado considerable atención a una actividad similar dentro de la función correlativa y que es la de investigación en la mercadotecnia. La investigación en el ramo de mercadotecnia se considera como un elemento determinante en el proceso de toma de decisiones en las empresas medianas y grandes, y ha arrojado resultados muy positivos para aquellas empresas que practican la investigación de mercadotecnia en forma sistemática.

La investigación en el área de compras, si se lleva a cabo de una manera organizada, también tiene el potencial para generar mejoras muy importantes en el proceso de toma de decisiones en el área de compras, aun cuando ha pasado desapercibida para muchas empresas en el pasado. Sin embargo, la escasez crítica de materiales y los grandes problemas relacionados con el transporte durante la década de 1970 han enfatizado en muchas empresas el potencial de utilidades derivadas de decisiones apropiadas en el ramo de compras, así como su importancia para que las empresas puedan sobrevivir.

La investigación en el área de compras se considera un elemento básico en este tipo de decisiones.

## FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN EN EL RAMO DE COMPRAS

El tomar buenas decisiones de compras dependerá de si se posee información apropiada - apropiada en cuanto a cantidad y calidad-. La investigación en el ramo de compras constituye un enfoque moderno para obtener y manipular información, de tal manera que sea posible visualizar nuevas relaciones y alternativas y se pueda actuar sobre ellas.

En la tabla 18-2 se enumeran fuentes de información utilizadas por 30 empresas grandes que llenaron un cuestionario en el año de 1975 respecto a la investigación en el ramo de compras. Las fuentes aparecen en orden decreciente de uso por el grupo total de las 30 empresas; se hace el desglose conforme a fuentes que fueron utilizadas por empresas que contaban con personal de investigación y por el grupo de empresas que no tenían esta clase de personal. También se presenta la evaluación de los gerentes de compras respecto de cuáles fuentes son más útiles.

Como podría esperarse, una mayor confiabilidad se atribuye a las fuentes de información estandarizadas. Algunas de las fuentes menos conocidas, pero en algunos casos muy productivas, como es el caso del personal de la asociación del ramo, el personal del gobierno de los E.U.A., y el Departamento de publicaciones internas de los E.U.A., fueron muy poco aprovechadas.

Es poco probable que la mayoría de las empresas estén haciendo el mejor uso de las fuentes de información disponibles para realizar investigaciones en el ramo de compras, puesto que muchas de las fuentes tan sólo se están utilizando por un porcentaje muy pequeño de empresas. Y algunas de las fuentes de información poco conocidas podrán proporcionar información valiosa para llevar a cabo un trabajo completo de investigación.

Otro señalamiento de que se está haciendo un uso menos que óptimo de las fuentes de información disponibles es el hecho de que estas empresas estaban utilizando, en promedio, menos de la mitad (39%) de las fuentes disponibles. Parece ser que las empresas que tenían personal de investigación de tiempo completo en el ramo de compras, estaban realizando un trabajo más completo de utilización de fuentes disponibles, puesto que el promedio de uso expresado en porcentaje de todas las fuentes de información por las empresas

con personas especializadas fue de 45% en comparación con el 38% de empresas que no tenían ese personal especializado. La conclusión es que las empresas con personal especializado en investigaciones en el ramo de compras conocen mejor las fuentes de información que se tienen disponibles; esto es bastante lógico, por supuesto, ya que esta clase de personal posee mayor experiencia para saber en dónde se debe buscar la información.

Evidentemente, aquellas empresas con personal especializado están haciendo un mejor trabajo al aprovechar, o al menos están más satisfechas con, las fuentes de información. Las empresas con personal especializado, en promedio, señalaron que el 37% de las fuentes utilizadas eran muy útiles, en tanto que sólo el 17% de los departamentos de compras sin esa clase de personal señalaron que las fuentes fueran en verdad útiles. Pero, de nuevo, es lógico suponer que las empresas que cuentan con personal especializado posean más experiencia y habilidad para sacar provecho de las fuentes de información que tienen disponibles.

Totalidad de las 30 empresas      6 Con personal especializado      24 Sin personal especializado

Fuente	La utilizaron	Más utilizada	La utilizaron	Más utilizada	La utilizaron	Más utilizada
Revistas y periódicos del ramo	83%	20%	67%	50%	88%	14%
Personal de ventas del proveedor	80	33	100	50	75	28
Personal Técnico del proveedor	73	18	83	20	71	18
Personal de compras de otras compañías	73	27	100	33	67	25
Asociación Nacional de publicaciones referentes a Administración de compras	73	9	100	0	67	13
Publicación de los proveedores	70	5	100	17	63	0
Publicación de la asociación del ramo	67	15	67	25	67	13
Libros referentes a compras	63	11	67	25	63	7
Otros departamentos de la compañía	60	0	50	0	63	0
Informes anuales de la empresa	57	0	50	0	58	0
Publicación del Ministerio de Trabajo de los E. U. A.	43	23	67	50	38	11
Consultores	37	18	33	50	38	11
Depto. de Comercio de los E. U. A.	27	25	33	50	25	17
Personal de la asociación del ramo	20	0	17	0	21	0
Bibliotecas Públicas	20	0	17	0	21	0
Publicación Universitaria	10	33	0	0	13	33
Personal del gobierno de los E. U. A.	7	0	17	0	4	0
Publicación del ministerio del gobierno de los E. U. A.	3	0	17	0	0	0
Representantes de gobiernos extranjeros	0	0	0	0	0	0
Publicación de gobiernos extranjeros	0	0	0	0	0	0
Publicación de las naciones unidas	0	0	0	0	0	0
Publicación de Agricultura del departamento de los E. U. A.	0	0	0	0	0	0

tabla 18-2 . Fuentes de información utilizadas en las investigaciones

concernientes a compras.

# PLANEACIÓN

La planeación proporciona, antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que se requieren para alcanzar los objetivos. El éxito en su desempeño requiere del análisis de los datos del pasado, decisión en el presente y la evaluación del futuro.

El proceso real de planeación empieza con la información que se deriva del pronóstico anual de ventas, de los pronósticos de producción y de los pronósticos económicos generales. El pronóstico de ventas proporcionará una medición total de los materiales, productos o servicios que se hayan de comprar; los pronósticos de producción proporcionarán información acerca del lugar en que los materiales, productos y servicios se hayan de necesitar y el pronóstico económico proporcionará información que se considera útil para estimar las tendencias generales en precios, salarios y demás costos.

En la mayoría de operaciones de compras, menos del 20% de los artículos comprados representan más del 80% del valor monetario pagado. Al pasar de los pronósticos amplios a planes específicos, la siguiente etapa es la de elaborar pronósticos de precios y cantidades requeridas para cada uno de los artículos principales ( esto es, aquel 20% de los artículos totales que representan el 80% del valor total de las compras ).

Las estimaciones concernientes a consumo de materiales son desglosadas por espacios de tiempo, ya sea en requisiciones mensuales o trimestrales. Estas cantidades se cotejan con los procedimientos de control de inventarios que toman en consideración tiempo de espera e inventarios de seguridad.

Estas estimaciones se relacionan luego con la tendencia de precios y los pronósticos de disponibilidades para el material que se este considerando, desarrollándose un plan de compras. Si los pronósticos prevén suficientes existencias del material y un posible debilitamiento en precio, una probable política de compras será el disminuir los inventarios hasta el nivel más bajo que económicamente sea factible. Por otra parte, si el pronóstico predice escasez de materiales y una tendencia de incremento en precio, la prudencia recomendará una política de compras que garantice que se tengan existencias adecuadas o cubiertas por el contrato, considerándose la posibilidad de efectuar compras a futuro.

El procedimiento que acabamos de describir se utiliza tanto para materias primas como para partes componentes.

Al pronosticar tendencias que hayan de afectar la disponibilidad y el precio de los componentes, se deberá tomar en cuenta todas las condiciones que se espere que prevalezcan por el periodo que se esté pronosticando dentro de las industrias en las cuales el proveedor de piezas opera.

El 80% de los artículos comprados y que representan el 20% del valor invertido en inventarios que corresponden a una función promedio de compras podrá clasificarse en grupos de artículos relacionados. El patrón del análisis que se siga para pronosticar los artículos principales se podrá utilizar para grupos de productos relacionados.

Después que las cantidades mensuales o trimestrales por unidad y el costo monetario estimado para cada artículo o grupo de producto relacionado se hayan tabulado y hecho las modificaciones como resultado de desarrollar un plan de compras, los compradores individuales habrán de hacer un análisis de los artículos de los cuales son responsables a fin de determinar si debieran

hacerse otras modificaciones a los precios, considerando los objetivos que han establecido para guiar sus actividades para el periodo de pronóstico.

Los proyectos especiales, como lo sería la construcción de nuevas instalaciones o la planeación concerniente a la manufactura de nuevos productos importantes que previamente no se hayan producido, podrán crear incertidumbre respecto a los espacios de tiempo en los que los nuevos equipos o productos se hayan de necesitar, lo cual dificultará la planeación.

De acuerdo con un ejecutivo de compras, existe un gran valor en la preparación de los planes, no sólo en conjunto, sino también para las partidas individuales.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# ORGANIZACIÓN

La organización determina la forma mediante el cual pueden alcanzarse los objetivos concebidos en la planeación y es el medio de lograr una acción colectiva efectiva.

A través del tiempo se han externado muchas ideas respecto a lo que pudiera considerarse una buena organización. Chandler señala que esto constituye un proceso continuo e identifica cuatro etapas de evolución en el desarrollo organizacional:

1. Expansión inicial y acumulación de recursos.
2. El uso racionalizado del empleo de los recursos.
3. La expansión hacia nuevas líneas de productos y mercados con el fin de asegurar un uso continuo de los recursos.
- 4.- Desarrollar de nuevas estructuras que permitan la movilización continua de recursos para hacer frente a los cambios en la demanda, tanto a corto como a largo plazos, así como a las tendencias en los mercados.

El proceso de desarrollo de organizaciones eficientes involucra innumerables actividades, pero ninguna de ellas habrá de ser tan importante al inicio como la relación existente entre las estrategias, las estructuras y la delegación. Las estrategias, una vez establecida, deberán llevarse a cabo dentro de un marco estructural; e independientemente de cuál sea el diseño organizacional, habrá de existir la delegación de funciones dentro de aquel.

Carecerá de importancia el que la organización este estructurada sobre la base de escalafón y jerarquías, o sobre la base de flujos de información, o con una orientación hacia las personas; lo importante será en realidad que el trabajo sea asignado y ejecutado de acuerdo con planes estratégicos y metas

organizacionales . De lo anterior se deriva que el plan organizacional y los procedimientos de delegación de funciones se consideren segmentos importantes en la integración de metas estratégicas y de diseños organizacionales.

Lo que hace particularmente difícil la tarea de organizar la función de materiales, es que no bastará considerar tan solo la estrategia corporativa y las necesidades internas, sino que será necesario también el tomar en cuenta al mundo externo.

Tanto el departamento de compras como el de tráfico mantienen diariamente contactos con el mercado y deberá actuar conforme a los acontecimientos que tengan lugar en dicho mercado. Si los proveedores atribuyen gran énfasis a la mercadotecnia y contratan personal capacitado, y con mucha visión, será indispensable que las organizaciones que compran puedan contrarrestar esta fuerza externa.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# EJECUCIÓN

Uno de los aspectos básicos para el éxito de cualquier organización lo constituyen las personas que la integran y que son responsables de su funcionamiento. La investigación respecto al programa de personal deberá iniciarse con un análisis del trabajo que haya de realizarse, incluyendo el total de carga de trabajo y la forma cómo puedan combinarse las diferentes tareas de características similares. Con base en estos análisis, será posible hacer algunas estimaciones respecto al número de personas que se necesiten y en cuanto a las características y antecedentes educativos que deban reunir. Una comparación de estos hallazgos con el número de personas que realmente trabajan en el departamento y con sus respectivas asignaciones de trabajo proporcionará una base para iniciar una evaluación de la política concerniente a personal.

Selección de personal. La siguiente cuestión es cerciorarse de si las personas que ocupan los diferentes puestos en realidad están capacitadas para realizar dicho trabajo. Esto a su vez conduce a que se formulen otras preguntas. Una de ellas se refiere a la manera como se selecciona el personal.

¿Existe una comprensión bien definida de cuáles deban ser las características del personal? ¿Qué características personales se piden? ¿Qué entrenamiento académico deberá exigirse? ¿Qué antecedentes respecto a experiencia se requieren? ¿A dónde se recurre para poder contratar nuevo personal?

Las respuestas a cada una de las preguntas y otras similares, podrán variar por supuesto dependiendo de las circunstancias específicas. Por tanto, si se solicitara un comprador potencial, la mayor parte de los administradores buscarán una persona que tenga capacidad analítica y buen criterio, honestidad y, desde luego, una personalidad agradable. Es probable que la persona deberá ser un graduado de la UNIVERSIDAD, preferiblemente con especialización en el ramo de negocios, aun cuando no se considera indispensable este requisito.

Programa de reemplazo de personal de compras. ¿Tiene el departamento un programa normal de reemplazo de personal? Con mucha frecuencia, las empresas no logran tener personal distribuido entre los diversos grupos de edades, lo cual da como resultado que todos los compradores sean personas mayores que habrán de retirarse más o menos en la misma época y para complicar las cosas aún más sin que exista personal entrenado que pueda venir a sustituirlos.

Entrenamiento dentro del propio departamento. Otros aspectos muy importantes del programa de personal y que debe verificarse consiste en el entrenamiento después de la contratación. Los recién ingresados al departamento de compras tiene mucho que aprender en este campo, en particular, desde que la función de compras requiere de un entrenamiento especial.

En tales circunstancias, un nuevo empleado probablemente tendrá mucha dificultad para aprender un nuevo trabajo en cualquier departamento en el que no se preste particular ayuda, pero en esos casos la persona deberá recabar información haciendo pruebas o de los demás compañeros de trabajo, quienes se encuentran ocupados con su propio trabajo. Esto significa que el jefe del departamento deberá fomentar y mantener un vivo interés en el

entrenamiento de nuevo personal. Deberá proporcionarse ayuda, ya sea mediante clases vespertinas o algún programa de capacitación dentro del propio trabajo.

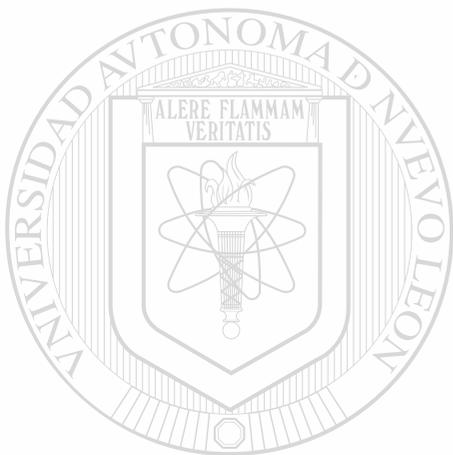
¿Existe algún programa de capacitación dentro del propio trabajo? En muchos departamentos de compras se carece de tal programa. Esto constituye una omisión muy seria. Tal programa podrá desarrollarse en torno de los manuales de políticas y procedimientos. Deberá llevarse a cabo un estudio de los principales artículos que se compran, posiblemente con la ayuda de películas. Asimismo, el estudio de los productos y procesos de la compañía específica podrá resolver algunas dudas. Se podrá resolver algunas dudas. Se podrá asignar tareas de lecturas, observación de películas, redacciones de informes periódicos, discusiones en grupo e, incluso, contratar los servicios de conferencistas externos, todo ello con el afán de mantener el interés y proporcionar buenas oportunidades de aprendizaje.

Al personal de mayor edad en el departamento será conveniente recordarle que la educación de una persona nunca concluye y que la experiencia no siempre resulta ser el mejor maestro.

## PLAN DE REMUNERACIÓN

Un programa de personal deberá abarcar algo más que la selección y el entrenamiento. ¿Qué plan de remuneración existe? ¿Se le paga adecuadamente a la gente? ¿Existe un sistema definido para ascender dentro del departamento y empresa y específicamente, qué posibilidades tienen las personas más jóvenes de progresar en cuanto a jerarquías y responsabilidad? ¿Tiene el departamento suficientes personas para realizar el trabajo de manera adecuada y aún mantenerlas a todas lo suficientemente ocupadas?

¿Cómo se encuentra la moral entre el personal, incluyendo la actitud individual hacia los demás compañeros, hacia el jefe de departamento, y, por supuesto, hacia la propia compañía?



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CONTROL

El control puede definirse como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado. El control incluye una vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos.

Hasta el momento hemos supuesto que la responsabilidad del personal encargado del control de calidad se restringe a la tarea específica de someter el material que se recibe a ciertas pruebas precisas con el fin de dar una respuesta a la pregunta básica: "¿Cumple este artículo con la descripción señalada en la orden de compra?".

Realmente, dicho personal de control de calidad podrá tener otras funciones adicionales a la de someter el material que se recibe a algunas pruebas. Por tanto, deberá ser capaz de formular especificaciones, al menos

---

para constatar que la compañía tiene capacidad para someter a prueba los artículos a fin de saber si se cumple con tales especificaciones.

Evidentemente, es inútil exigir características cuya presencia o ausencia no puede determinarse.

Asimismo, el personal encargado del control de calidad podrá iniciar estudios relacionados con materiales. Se podrá solicitar que examine muestrarios que haya dejado el personal de ventas. Frecuentemente, los miembros del personal de control deberán proceder a investigar reclamaciones y errores, tanto del material que se recibe como de los productos terminados que se embarcan. Podrán examinar el material devuelto al almacén para determinar si tal material es apropiado para volverse a remitir a los

departamentos productivos a fin de satisfacer requisiciones. En forma similar, se les podrá solicitar los materiales en proceso y de los productos terminados dependieran del gerente de producción, probablemente habría ocasiones en que los estándares de inspección serían menos rígidos con el fin de no revelar fallas en la producción.

Si los inspectores del material que se recibe dependieran del administrador de compras, podría existir en algunos casos la tendencia a hacer menos rígidos los estándares de inspección con el fin de aprobar materiales que el director de compras habría procedido a adquirir debido a una buena reducción en el precio, pero que no satisfarían los requerimientos mínimos de calidad. Puesto que al departamento de producción por lo común le incumbe el descubrimiento de defectos en el material durante el proceso de manufactura, generalmente se sostiene que también habrá de tener la responsabilidad de la inspección de los materiales antes de que éstos entren a la producción.

Sin embargo, no podemos asemejar lo anterior con respecto a la inspección del material que se recibe por parte del departamento de compras.

La prueba que se realiza no se lleva a cabo con el fin de verificar el trabajo realizado por el departamento de compras, sino más bien para constatar si los proveedores han cumplido adecuadamente con su compromiso. Sin embargo, sí existe algo de verdad que un gran número de embarques recibidos que sean rechazados podrá reflejar fallas en la selección de la fuente de abastecimiento, pero podríamos afirmar que no puede existir dentro de la organización una persona más interesada en eliminar proveedores incumplidos, que el director de compras. Las únicas posibles excepciones a esta afirmación podrían presentarse en aquellos casos en que el director de compras se confabulara con el proveedor, o sea, que fuera deshonesto en su proceder, o que el

funcionario de compras hiciera la selección de sus proveedores exclusivamente sobre la base de quien ofrecen precio más bajo.

Los aspectos que se deben tener muy presentes son los siguientes:

a.- La inspección no sólo comprende materiales y partes compradas, sino además incluye productos en proceso y productos terminados.

b.- La inspección en cualquier etapa constituye un problemático técnico referente a saber dónde, cuándo, cuánto y cómo se debe de inspeccionar. Frecuentemente, también requiere del empleo de equipo más o menos técnico.

c.- La importancia de la calidad habrá de variar de una industria a otra, así como entre empresas.

d.- La inspección deberá ser tanto correctiva como preventiva, así como negativa. Los aspectos constructivos de la inspección son tan importantes como el llevar a cabo las pruebas.

e.- Cualquier organización que se lleve a cabo efectos de inspección involucra problemas administrativos relacionados con personal, control de costos y relaciones con otros departamentos, tales como almacenes y unidades productivas, registros, etc.

f.- El verdadero objetivo de cualquier inspección es el asegurarse de obtener los materiales y las partes del tipo deseado. Esto tan sólo podrá obtenerse al fin manteniendo buenas relaciones con los proveedores mediante una buena política de compras.

## CAPITULO XVIII

### INFORMES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DIRIGIDOS A LA ADMINISTRACIÓN, EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN Y ESTRATEGIA

introducción.

La importancia de mantener buenas comunicaciones para alcanzar resultados óptimos en la operación de un negocio está recibiendo un reconocimiento cada vez mayor por parte de la alta gerencia. A medida que se han incrementado las actividades más o se han diversificado o han descentralizado sus operaciones, la información y la comunicación apropiada han llegado a convertirse en algo esencial en el desarrollo de controles administrativos.

---

#### INFORMES RESPECTO DE LAS OPERACIONES

---

No podemos proporcionar una explicación detallada de todos los informes que pudieran ser útiles bajo todas las circunstancias. El énfasis respecto a qué clase de información deba presentarse dependerá del tipo de industria en cuestión. Muchos ejecutivos de compras restringen sus informes a una tabulación de las cifras que muestran lo siguiente:

- a.- El importe total de las compras.
- b.- El importe total erogado por concepto de gastos de operación del departamento.
- c.- Número total de órdenes de compra expedidas.

En algunos casos estas cifras se relacionan unas con otras al calcular cifras promedio y porcentaje que sirvan para mostrar:

a.- El valor promedio de las órdenes de compra expedidas:

Costo de operar el departamento

Número de Ordenes de Compra expedidas

b.- Los costos de operación expresados como un porcentaje del valor monetario total de las compras.

c.- Los costos de operación expresados como un porcentaje del importe total de las ventas.

El comparar las cifras anteriores y las razones con cifras similares para periodos pasados da cierta idea de lo que está aconteciendo dentro de la función de compras. Sin embargo, estos informes sirven muy poco como base para evaluar qué tan bien se está desarrollando la función de compras al proporcionar los materiales y el equipo necesario al costo neto más bajo, considerando calidad, servicio y necesidades del usuario. Observase que el precio más bajo no es necesariamente el costo neto más bajo.

El equipo de procesamiento de datos, debidamente programado, es capaz de proporcionar información oportuna y en cierta forma que facilite el análisis de la mayor parte de las actividades de compra.

Qué se deba informar, la frecuencia para presentar los informes y cómo informar constituyen decisiones que requieren de un análisis cuidadoso. En algunos casos la alta gerencia especifica el tipo de informe, su frecuencia, y si se ha de presentar por escrito o verbalmente.

La personalidad de los principales ejecutivos, el tipo de estructura organizacional y la naturaleza de la industria repercuten en las decisiones

concernientes a procedimientos para informar. La existencia de una buena información se considera importante para el status y operación efectiva de la función de compras, debido a los conocimientos que se obtienen del análisis considerado indispensable en la elaboración de reportes, la información presentada y la oportunidad de ampliar la comprensión de los administradores respecto a los resultados que se hayan de obtener mediante un sistema efectivo de compras.

En términos generales, los informes relacionados con las operaciones de compras se podrán elaborar sobre una base regular mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente y podrán clasificarse conforme los siguientes grupos:

**1.- Condiciones económicas y del mercado, situación respecto a precios**

a.- Tendencias en los precios y cambios respecto a los principales materiales y artículos comprados. Comparaciones con los costos estándar cuando tales métodos contables son utilizados.

b.- Cambios en las situaciones de demanda-oferta respecto a los principales artículos comprados. Efectos que pudieran tener las huelgas o las amenazas de huelga.

c.- Expectativas respecto a tiempo de espera para los principales artículos.

**2.- Variaciones en las inversiones en inventarios**

a.- Monto de lo invertido en inventarios, clasificados por tipo de artículo básico o grupos de materiales.

b.- Número de días o de meses de abastecimiento o de existencia disponible, así como del abastecimiento ordenado, para los principales artículos o materiales.

c.- Razón de valor de inversión en inventario respecto al valor monetario de las ventas.

d.-Grado de rotación de inventarios para los principales artículos.

3.- Operaciones relacionadas con compras y su eficacia

a.- Reducciones en los costos derivadas de la investigación sobre compras y estudios relacionados con análisis de valor.

b.- Porcentaje de rechazo de artículos principales por no reunir requisitos de calidad.

c.- Números de casos en que hubo faltantes que provocaron interrupciones en la producción programada.

d.- Número de ocasiones en que se provocaron cambios en las órdenes, clasificadas conforme a su causa.

e.- Número de requisiciones recibidas y procesadas.

f.- Número de órdenes de compra expedidas.

g.- Carga de trabajo de los empleados y productividad.

h.- Análisis de los costos de transportación.

4.- Operaciones que afectan las actividades de administración y financieras

a.- Comparación de los costos reales de operación del departamento respecto a lo presupuestado.

b.- Descuentos por pronto pago aprovechados y descuentos por pronto pago perdidos.

c.- Compromisos para comprar, clasificados por tipos de contratos formales y por órdenes de compra, clasificados por tipos de contratos formales y por órdenes de compra, clasificados conforme a las fechas en que se hayan de entregar los productos.

d.- Modificaciones a los descuentos por pronto pago que son ofrecidos por los proveedores.

## INFORMES SOBRE PROYECTOS ESPECIALES

En algunas ocasiones, existe la necesidad de preparar informes especiales para llamar la atención de la alta gerencia o de los diversos administradores de funciones, sobre cuestiones que puedan ser de interés para la empresa. El ejecutivo de compras inteligente que tiene noción del puesto clave que él o ella ocupa en el flujo de información, podrá tener la oportunidad de detectar cambios en las tendencias de las prácticas de mercado o situaciones de abastecimiento a largo plazo.

Los departamentos de compras que tienen personal de investigación en el área referente a compras se encuentran en una situación muy favorable para elaborar tales reportes especiales.

---

## PRESENTACIÓN APROPIADA DE LOS INFORMES

Los informes que no se leen constituyen una pérdida de esfuerzo. Los informes que solamente constan de una tabulación de cifras, con frecuencia carecen de significado para todos, excepto para quien recopiló tales cifras y elaboró el informe.

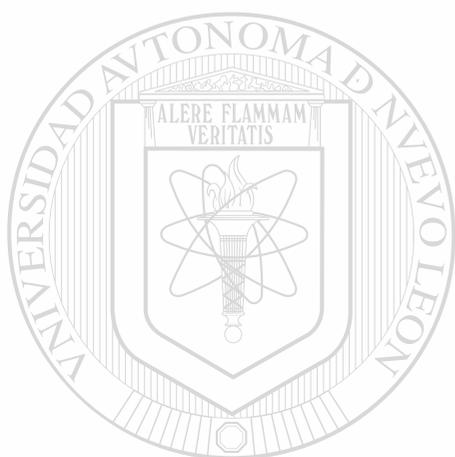
Un buen punto de partida al elaborar cualquier informe es que la persona que se ocupe de ello asuma el lugar de la persona que se espera haya de leerlo - ¿qué información es importante para realizar el trabajo? Algunos de los puntos fundamentales y comunes para todos los informes son que exista claridad de presentación. que las ideas sean sencillas y concisas y

que la información presentada sea perfectamente verificable para cumplir con el requisito de precisión. Se deberá escoger un título para el informe, que describa perfectamente la naturaleza de éste.

La mayor parte de los ejecutivos ocupados prefieren ver un breve resumen de la información considerada importante y, si fuera posible, que se incluyan conclusiones al inicio del informe. Este procedimiento pone al tanto al lector de lo que se tratará en el cuerpo del informe. Las recomendaciones, cuando se juzguen necesarias, habrán de aparecer al final del reporte. Generalmente se incluyen tabulaciones estadísticas breves en el informe o se representan en forma de diagramas circulares divididos por radios para expresar diversos porcentajes, gráficas de barras u otras representaciones gráficas. Cuando se tengan tabulaciones estadísticas muy amplias, será necesario incluirlas como apéndice e identificarlas y analizarlas en el cuerpo del informe.

Se deberá prever en cualquier sistema en el que se formulen informes periódicos el verificar ocasionalmente si éstos son de utilidad para las personas que los reciben. Con mucha frecuencia, los informes se siguen elaborando más por hábito que por razón de que se sirvan para un fin especial.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**CASO**

**PRACTICO**

UANL

---

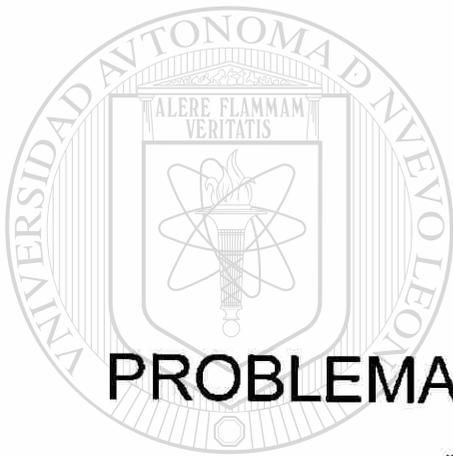
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CASO PRACTICO

**OBJETIVO** : Bajar inventarios de almacenes para reducir costos en la empresa fabricante de tabaco.



**PROBLEMA** : Se tiene un alto inventario de refacciones por lo tanto el costo de inventario es muy elevado.

---

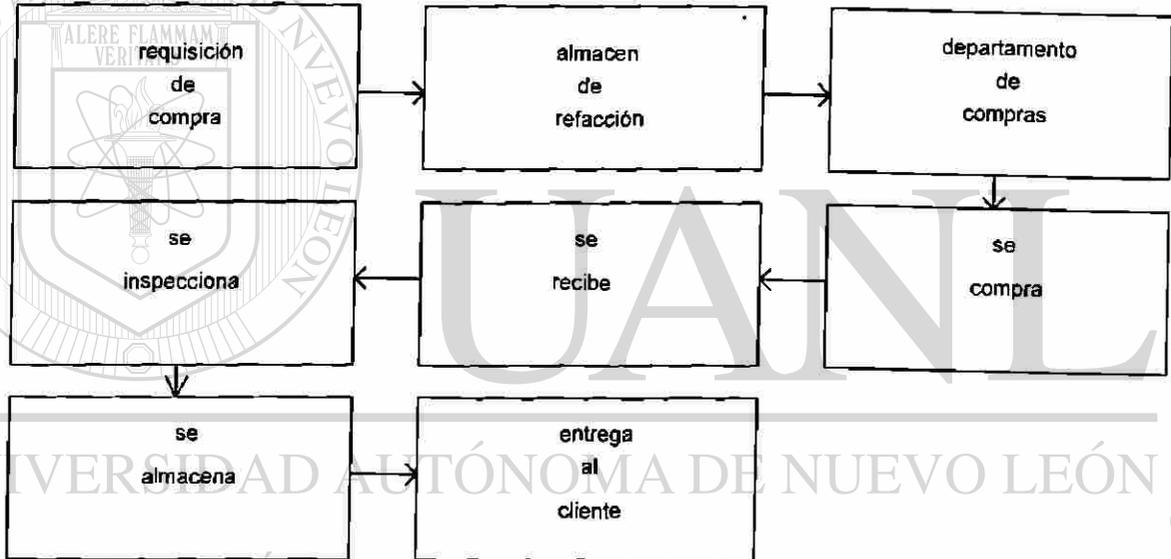
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN®  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

(VER FIGURA 1)

FIGURA 1



# DIAGRAMA DE FLUJO



# ALGUNAS CAUSAS QUE NOS PROVOCAN EL ALTO INVENTARIO DE REFACCIÓN

## A) LLUVIA DE IDEAS

- 1.- Desconocimiento de la refacción
- 2.- Desconocimiento del costo
- 3.- Desconocimiento del tamaño
- 4.- Compras especulativas
- 5.- Refacciones que no cumplen con la calidad
- 6.- Refacciones obsoletas
- 7.- Baja de refacciones
- 8.- Error administrativo
- 9.- Daños por manejo de refacciones

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



## B) SELECCIÓN DE LA TAREA

- 1.- Desconocimiento del costo
- 2.- Desconocimiento de la refacción
- 3.- Refacciones obsoletas

### C) DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO ESPECIFICO

Generar un documento en forma de proceso para concientizar al personal de la importancia de la compra de refacciones.

### D) SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

En la empresa existe un consejo de calidad responsable de autorizar la implantación de los proyectos de acuerdo a los siguientes parámetros :

- Retorno de la inversión
- Inversión requerida
- Prioridad de la empresa
- El tiempo requerido para la implantación
- ETC.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En este caso el proyecto fue aceptado debido al beneficio que obtendremos al reducir el inventario sin ninguna inversión y en un corto plazo.

®

# COMPRENDA LA SITUACIÓN

## A) CUANTIFICACION DEL PROBLEMA

Atravez de inspección realizada por el C. C. se determinaron los inventarios de refacciones de la siguiente manera.

\* 80 %

- DESCONOCIMIENTO :

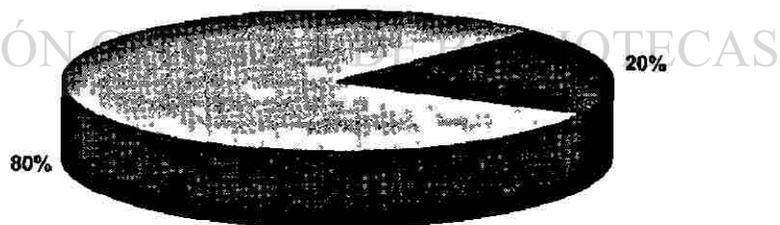
- DEL COSTO

- REFACCIÓN.

- OBSOLETOS.

\*20 %

- OTRAS CAUSAS



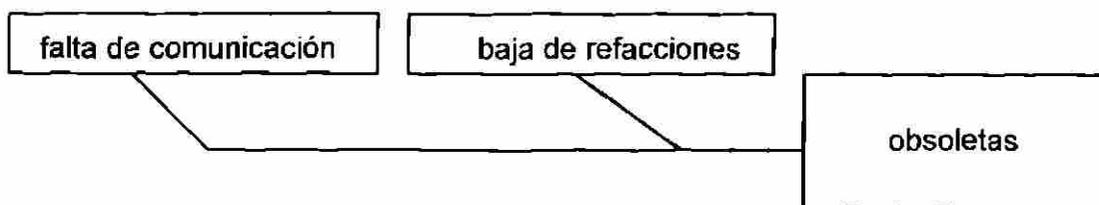
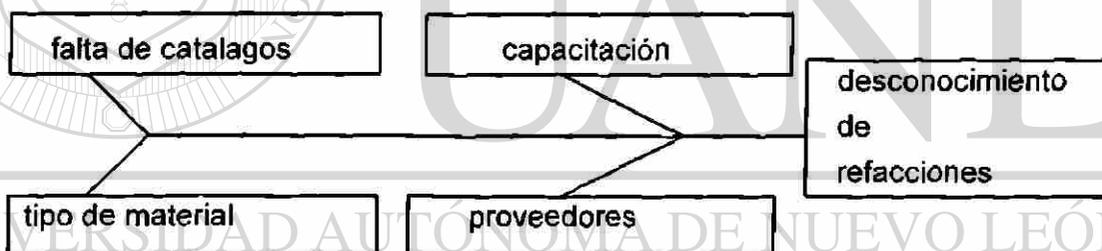
PERIODO DE 12 MESES

## B) IMPACTO EN EL COSTO

En un periodo de 12 meses se cualifico el inventario de refacciones y se obtuvieron los siguientes costos.

DESCRIPCIÓN	COSTO N\$
1.- DESCONOCIMIENTO DEL COSTO	170
2.-DESCONOCIMIENTO DE LA REFACCIÓN	130
3.- REFACCIONES OBSOLETAS	100
4.- DESCONOCIMIENTO DEL TAMAÑO	15
5.- COMPRAS ESPECULATIVAS	15
6.- REFACCIÓN QUE NO CUMPLEN CON LA CALIDAD	5
7.- ERROR ADMINISTRATIVO	40
8.- BAJA DE REFACCIONES (POR MAQ. - -DISCONTINUADA)	20
9.- DAÑOS POR MANEJO DE REFACCIONES	5
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>N\$500,000,000</b>

# DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

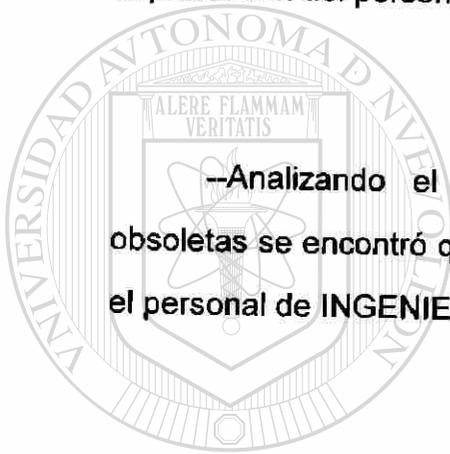


# CAUSAS VERDADERAS

## A) ANÁLISIS.

--Después de analizar los diagramas CAUSA - EFECTO se determino que el desconocimiento de los costos y refacciones es debido a la falta de capacitación del personal que solicita la compra de refacción.

--Analizando el diagrama CAUSA - EFECTO de las refacciones obsoletas se encontró que la principal causa, es la falta de comunicación entre el personal de INGENIERÍA y el personal de ABASTECIMIENTO.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# POSIBLES SOLUCIONES

## A) 1.- PLAN DE ACCIÓN

Realizar un programa de capacitación al personal con la siguiente estructura.

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS :

ADMINISTRATIVA

CALDERAS

REFRIGERACIÓN

POTENCIA

HIDRÁULICA

ELECTRÓNICA

NEUMÁTICA

MECÁNICA

ETC.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

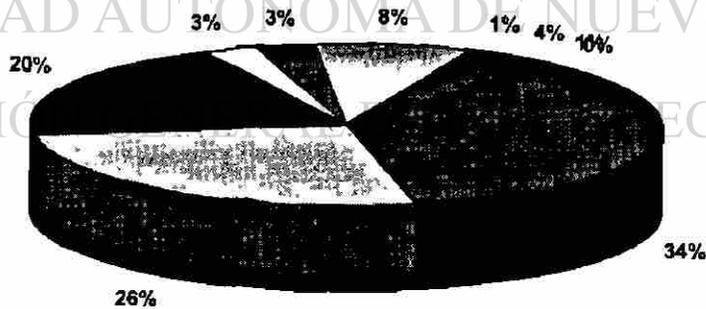
NOTA; Se proporcionaran catalogos, tablas de especificaciones material bibliográfico, ETC.

2.- Concientizar al personal de la importancia del costo que causa, el no dar de baja las piezas obsoletas.

# CONFIRMACIÓN DE SOLUCIONES

El porcentaje de inventarios se redujo en las siguientes cantidades ANTERIOR:

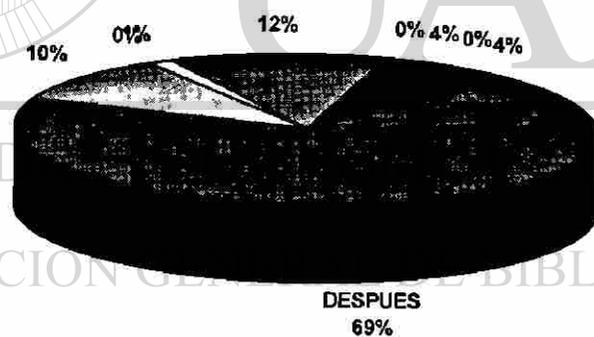
- 1.- N \$ 170 000 000 --- 34 %
- 2.- N \$ 130 000 000 --- 26 %
- 3.- N \$ 100 000 000 --- 20 %
- 4.- N \$ 15 000 000 --- 3 %
- 5.- N \$ 15 000 000 --- 3 %
- 6.- N \$ 40 000 000 --- 8 %
- 7.- N \$ 5 000 000 --- 1 %
- 8.- N \$ 20 000 000 --- 4 %
- 9.- N \$ 5 000 000 --- 1 %



N\$ 500,000,000

## DESPUÉS

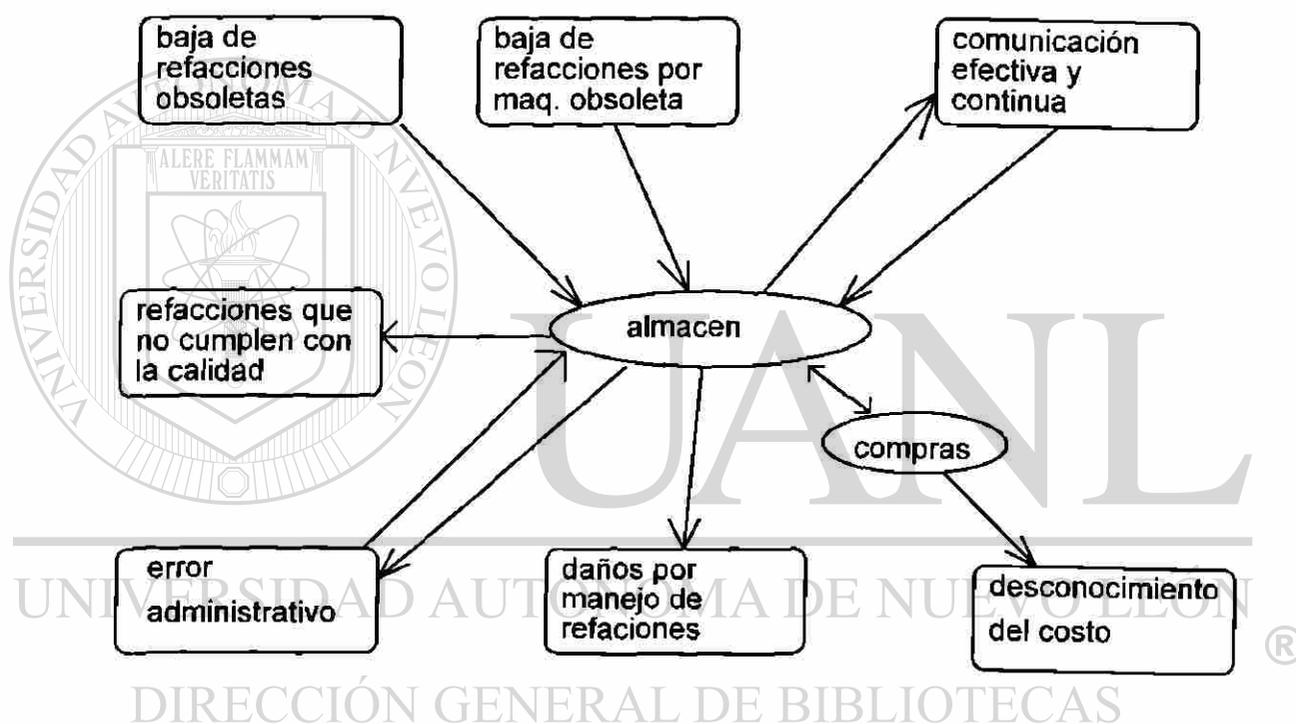
1.-	17	%
2.-	2.6	%
3.-	0.0	%
4.-	0.36	%
5.-	3.0	%
6.-	0.0	%
7.-	1.0	%
8.-	0.0	%
9.-	1.0	%



Σ TOTAL DESPUÉS EN % IGUAL 24.96

N \$ 124,800,000

# ASEGURAMIENTO DE LOS RESULTADOS



Se requiere tener una comunicación efectiva y continua entre el cliente (PRODUCCIÓN) y el proveedor (ALMACÉN).

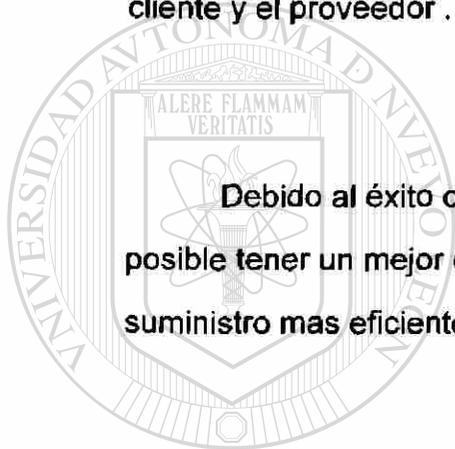
Para poder lograr mantener un bajo costo de inventario.

## PLANES A FUTURO

A futuro se planea la continuación de la capacitación del personal técnico y administrativo para seguir los resultados ya obtenidos.

Ademas de que se requiere un esfuerzo de mejora continua entre el cliente y el proveedor .

Debido al éxito obtenido en la reducción de los inventarios ahora es posible tener un mejor control de refacciones : una mejor inspección y un suministro mas eficiente.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# GLOSARIO

<b>ADMINISTRACIÓN.-</b>	Grupo de personas responsables de una sociedad.
<b>CALIDAD.-</b>	Cumplir con las especificaciones del cliente.
<b>CAPACIDAD.-</b>	Aptitud o suficiencia para realizar alguna cosa.
<b>COMPETITIVIDAD.-</b>	Calidad de una economía o producto por lo que estos pueden establecer competencia con otros de su clase en términos de igualdad.
<b>CONSUMIDOR.-</b>	La persona que utiliza las mercancías o artículos que compra.
<b>CONTROL.-</b>	Tener dominio sobre lo que se hace.
<b>COSTOS.-</b>	Desembolso de dinero para cubrir una necesidad.
<b>DATO.-</b>	Información para ser estudiada.
<b>DIAGRAMA.-</b>	Dibujo que sirve para esquematizar un proceso.
<b>DISPERSIÓN.-</b>	Desviación de los valores de una variable respecto de un valor central. (promedio, mediana, etc.).
<b>EFFECTIVIDAD.-</b>	Ser eficiente o competente.
<b>EFICIENCIA.-</b>	Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado, productividad.
<b>ESTADÍSTICA.-</b>	Ciencia cuyo propósito es la recopilación y agrupamiento de datos numéricos sobre un fenómeno natural o social.
<b>ESTRATEGIAS.-</b>	Organizarse para lograr los objetivos.
<b>FABRICACIÓN.-</b>	Elaboración de algún producto.

<b>FACTIBILIDAD.-</b>	Que se puede realizar.
<b>GRÁFICA.-</b>	Representación por medio de dibujos de un conjunto de valores numéricos relacionados entre si.
<b>INFERENCIA.-</b>	Deducir los resultados que se puede tener en una cosa.
<b>INGENIERÍA.-</b>	Conocimientos científicos aplicados a la invención, perfeccionamiento o mejora de un producto o proceso.
<b>INSPECCIÓN.-</b>	Vigilar la calidad de un producto.
<b>MANUFACTURA.-</b>	Fabricación de un producto.
<b>MERCADO.-</b>	Oferta y demanda de un producto.
<b>MERCADOTECNIA.-</b>	Investigación del mercado.
<b>METODOLOGÍA.-</b>	Procedimiento estándar para el desarrollo de una actividad.
<b>PROCESO.-</b>	Conjunto de fases sucesivas para obtener un producto.
<b>PRODUCCIÓN.-</b>	Elaboración o fabricación de algún producto .
<b>PRODUCTIVIDAD.-</b>	Incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo.
<b>PRODUCTO.-</b>	Algo que se desea obtener.
<b>RECABAR.-</b>	Conseguir lo que se desea.
<b>SISTEMA.-</b>	Conjunto organizado de cosas, ideas, etc. que contribuyen a un mismo objetivo.
<b>SUPERVISIÓN.-</b>	Revisar el trabajo efectuado.
<b>VERIFICACIÓN.-</b>	Comprobar o examinar la exactitud de algo.

## GENERALES

Las problemáticas expuestas anterior mente son conocidas en su mayoría por los altos ejecutivos en la organización, sin embargo, estos toman tipos de actividades al respecto:

--Algunos ejecutivos tratan de ocultar los problemas mediante la generación de información confusa y manipulada que dificulta su detección e interpretación, y en lugar de tomar medidas correctivas al respecto fomentan este tipo de actividades.

--Los ejecutivos de alto nivel que si están interesados en tratar de solucionar los problemas, en algunos casos (no todos) son ignorados u opacados y a la vez perjudicados ya que a ellos se les adjudica las ineficiencias totales por las que atraviesa la compañía.

--Un tercer tipo de ejecutivo de nivel alto es aquel que al no ser ni beneficiado ni perjudicado con las actividades anteriores se mantiene al margen, observando como sus compañeros se agreden y desprestigian ante sus jefes; apesar de que, al conocer la problemática podría participar como factor desequilibrante en la balanza en beneficio de la organización.

Quando en una organización aparecen este tipo de actividades y son detectables con facilidad, quiere decir --a nuestra opinión-- que cada quien tiene intereses propios (independientes del beneficio de la compañía) los cuales son primordiales sobre cualquier otra cosa o persona, y que para el logro de los mismos no se detendrán ante nada.

El porque se originaron estas actividades, sería una pregunta bastante difícil de contestar, pero se considera que posiblemente es debido al deseo de poder, de status organizacional que la misma organización se ha encargado de inculcar en la mentalidad de todos sus empleados, ya que el que no se desarrolla en la empresa tiende a desaparecer.

Junto con los factores anteriormente mencionados existen otros que muy probablemente también han influido en la mentalidad de los ejecutivos a tomar algún tipo de actitud como respuesta a ellos;

**--Los constantes reajustes de personal**

**--Las reestructuraciones organizacionales.**

Se recomienda finalmente crear una estrategia cuyo objetivo se buscan en todos los empleados y operarios el deseo de hacer las cosas bien, esforzarse por una mejora continua, trabajar realmente en equipo y armoniosamente y buscar el progreso de su empresa dando un poco mas de ellos, pero a la vez que sientan que el esfuerzo no es unilateral, sino que es valorado por sus jefes y por la organización y que este sea recompensado por algún mecanismo que satisfaga a el trabajador y a la organización en resumen inculcar el amor por la organización reflejándose en un esfuerzo extra de ambas partes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones en la actualidad, están sufriendo un proceso de ajustes en su estructura administrativa, organizacional y financiera a causa de la situación de la Economía Nacional, de años de estancamiento y conformismo Tecnológico y competitivo y a la apertura de la Economía Nacional al mercado global.

El proceso de cambio ha provocado el cierre de algunas empresas (no tuvieron la capacidad de soportar la etapa de transición), la venta de otras, el despido de personal, etc., pero las que logren salir adelante, se puede decir que serán altamente competitivas y con un futuro bastante promisorio.

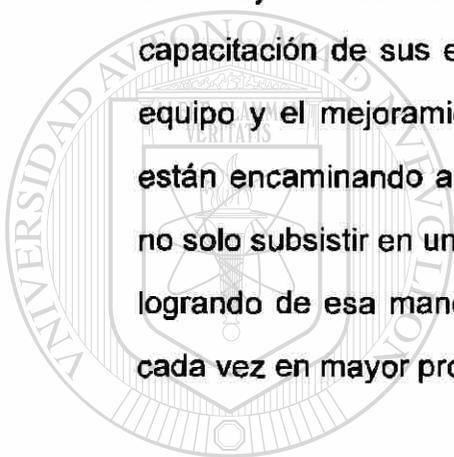
Las ineficiencias y problemas existen en toda organización, y en la medida que se combatan para su eliminación determinará la facilidad con la que logren el cambio antes mencionado.

Se opina que el mayor obstáculo a vencer es el cambio de mentalidad de operarios, empleados e incluso de altos ejecutivos quienes se niegan a aceptar sus errores o pero aun, cuando los aceptan no hacen nada para solucionarlos, solo se quedan viendo como su compañía se va deteriorando hundiéndose en un callejón sin salida.

De ahí la importancia de contar en las organizaciones con líderes visionarios, que no solo acepten los errores y hagan algo para solucionarlos, sino que los pronostiquen y eviten antes que sucedan.

Recordemos que el papel de los altos ejecutivos es pensar y tomar decisiones, si no lo realizan satisfactoriamente, no están haciendo su trabajo y por lo tanto no son útiles para la organización.

Afortunadamente en la organización seleccionada para este estudio los cambios han sucedido y están sucediendo paulatinamente sus esfuerzos por ser mejores se reflejan en la constante preparación, actualización y capacitación de sus empleados, el reemplazo o el ajuste e innovación de su equipo y el mejoramiento de sus procesos y métodos de trabajo los cuales están encaminando a la empresa a niveles de clase mundial que le permitan no solo subsistir en un mercado global, sino sobresalir sobre sus competidores, logrando de esa manera reafirmarse en los mercados nacionales y participar cada vez en mayor proporción en los mercados internacionales.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## BIBLIOGRAFÍA

**Autor:** Michel R. Leenders

Harold E. Fearon

Wilbur B. England.

Administración de Compras y de Materiales

Editorial : C.E.C.S.A.

2a. impresión Enero de 1991

**Autor:** P.J.H. BAILY

Administración de Compras y de Abastecimientos

Editorial : C.E.C.S.A.

3a. impresión Enero de 1991

**Autor:** Leonard Hardy

Utilidad del Marketing

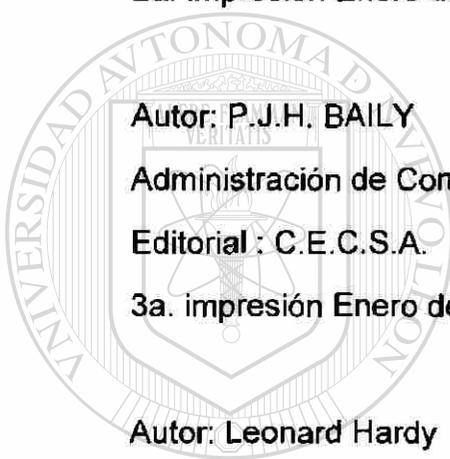
Editorial : Labor, S.A.

**Autor:** Agustin Reyes Ponce

Administración de Personal

Desde un Punto de Vista de Relaciones Humanas

Editorial : Limusa. México



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Autor: Keith Davis, Ph.D.

John W. Newstrom, Ph.D.

El Comportamiento Humano en el Trabajo:

Comportamiento Organizacional.

Editorial : Mc. Graw-Hill

2a. Edición

Autor: Phillip kotler

Gary Armstrong

Mercadotecnia.

Editorial : Prentice Hall

2a. Edición

Autor: Dr. Salvador Mercado H.

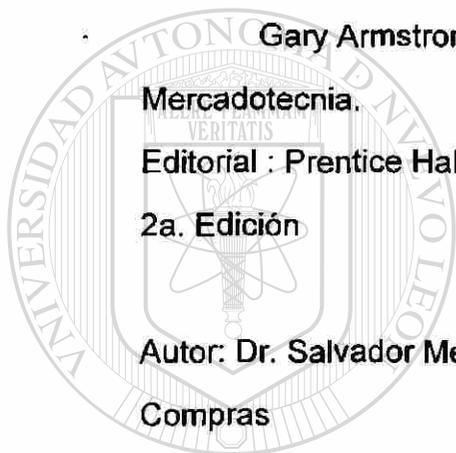
Compras

principios y aplicaciones

Mercado

Editorial : Limusa. México

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



