

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

“ADMINISTRACION DE PROVEEDORES”



Casa Abierta al Cambio

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LIC. EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

**BRAVO HERNANDEZ ALFREDO
VARGAS AGUIRRE IRMA ANGELICA**

ABRIL 1997

ÍNDICE :

INTRODUCCIÓN	7
---------------------------	----------

PRIMERA PARTE.

1. CONCEPTOS GENERALES.	13
-------------------------------------	-----------

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	13
---	-----------

1.2 DEFINICIÓN DE PROVEEDORES	14
--	-----------

1.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES	14
--	-----------

1.4 DEFINICIÓN DE INVENTARIO	15
---	-----------

2. FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	19
--	-----------

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES	19
---	-----------

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES	25
---	-----------

2.2.1 CATÁLOGOS	25
-----------------------	----

2.2.2 DIRECTORIOS DE EMPRESAS	26
-------------------------------------	----

2.2.3 "REVISTAS COMERCIALES"	26
------------------------------------	----

2.2.4 "PUBLICIDAD INDUSTRIAL"	27
-------------------------------------	----

2.2.5 REPRESENTANTES DE VENTAS O VENDEDORES	27
---	----

2.2.6 MUESTRARIOS	28
-------------------------	----

2.2.7 VISITAS PERSONALES A LAS PLANTAS DE LOS PROVEEDORES	28
--	----

2.2.8 "PELÍCULAS FILMADAS Y CINTAS MAGNÉTICAS DE VÍDEO DE LAS PLANTAS DE LOS PROVEEDORES"	29
--	----

2.2.9 ARCHIVO DE PROVEEDORES	29
------------------------------------	----

2.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	30
--	-----------

2.3.1 ANÁLISIS DE PROVEEDORES EXISTENTES	30
--	----

2.3.1.1 EL PRECIO	31
-------------------------	----

2.3.1.2 LA CALIDAD	31
--------------------------	----

2.3.1.3 "LA OPORTUNA ENTREGA Y EL GRADO DE SERVICIO"	32
---	----

2.3.2 ANÁLISIS PARA NUEVOS PROVEEDORES	33
--	----

2.3.2.1 "LA CAPACIDAD TÉCNICA E INGENIERIL"	33
---	----

2.3.2.2 LA CAPACIDAD PRODUCTIVA	33
---------------------------------------	----

2.3.2.3 LA CAPACIDAD FINANCIERA	34
---------------------------------------	----

2.3.2.4	“LA CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN	34
2.3.2.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PROVEEDORES	35
2.4	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	35
2.4.1	ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE POSIBLES PROVEEDORES	36
2.4.2	OFERTAS Y COTIZACIONES	37
2.4.3	VALORACIÓN DE PROVEEDORES	37
2.5	ELABORACIÓN DE PEDIDOS	37
2.5.1	1. DETERMINACIÓN DE UNA NECESIDAD	38
2.5.2	2. EL PRECISAR EL TIPO DE ARTÍCULO QUE SE NECESITA, ASÍ COMO LA CANTIDAD QUE SE DEBA PEDIR	38
2.5.3	3. SELECCIÓN DE LAS POSIBLES FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y 4. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS Y COLOCACIÓN DEL PEDIDO	39
2.5.4	5. SEGUIMIENTO DE LA ORDEN	41
2.5.5	6. RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	42
2.5.6	7. REVISIÓN DE LA FACTURA Y PAGO AL PROVEEDOR	44
2.5.7	8. EL LLEVAR LOS REGISTROS APROPIADOS	44
2.6	USO DE LA INFORMÁTICA EN LAS COMPRAS	44
2.6.1	DETERMINACION DE UNA NECESIDAD	45
2.6.2	PRECISAR LA NATURALEZA Y CANTIDAD DEL ARTICULO O BIEN DESEADO	46
2.6.3	ANÁLISIS DE POSIBLES FUENTES DE ABASTECIMIENTO ...	46
2.6.4	SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS Y COLOCACION DE PEDIDOS	46
2.6.5	SEGUIMIENTO DE LA ORDEN	47
2.6.6	RECEPCION E INSPECCION DE LOS ARTÍCULOS	47
2.6.7	REVISION DE LA FACTURA	47
2.6.8	LLEVAR LOS REGISTROS APROPIADOS	47
3.	INVENTARIOS	51
3.1	TIPOS DE INVENTARIOS	51
3.1.1	INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	51
3.1.2	INVENTARIO DE MATERIALES EN PROCESO	52
3.1.3	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	53
3.2	CONTROL DE INVENTARIOS	53

3.2.1	“SISTEMA ABC”	53
3.2.2	MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP)	56
3.2.2.1	“LOS COSTOS BASICOS”	56
3.2.2.2	“MÉTODO GRÁFICO”	57
3.2.2.3	“MÉTODO ANALITICO”	58
3.2.3	PUNTO DE REFORMULACIÓN O DE REORDEN	60
3.2.4	EXISTENCIAS DE SEGURIDAD	62
3.2.5	EL MONTO DE LAS EXISTENCIAS DE SEGURIDAD	63
3.3	JUSTO A TIEMPO (“Just In Time”)	65
3.3.1	“FLUJO”	68
3.3.2	LA CALIDAD	70
3.3.3	LA PATICIPACION DE LOS EMPLEADOS	70
3.3.4	“LAS COMPRAS JAT”	72
3.3.4.1	LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	73
3.3.4.2	EL PROVEEDOR ÚNICO	74
3.3.4.3	EL MOMENTO OPORTUNO	75
3.3.5	EL INVENTARIO “JAT”	76
4.	FINANCIAMIENTO PARA PAGO A PROVEEDORES	81
4.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA	81
4.1.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA ESPONTÁNEAS	81
4.1.1.1	LAS CUENTAS POR PAGAR O CRÉDITO COMERCIAL	81
	A) CRÉDITO COMERCIAL EN CUENTA ABIERTA	82
	B) CRÉDITO COMERCIAL POR DOCUMENTOS POR PAGAR	84
	C) CRÉDITO POR ACEPTACIÓN COMERCIAL	84
4.1.1.2	PASIVOS ACUMULADOS, CUENTAS DE RETENCIONES O ACUMULACIONES	85
4.1.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA NO ESPONTÁNEAS	85
4.1.2.1	EL CRÉDITO EN EL MERCADO DE DINERO	85
4.1.2.2	ANTICIPOS DE CLIENTES	86
4.1.2.3	PRESTAMOS PRIVADOS	86
4.1.2.4	LAS ACEPTACIONES BANCARIAS	87
4.1.2.5	EL CRÉDITO BANCARIO NO GARANTIZADO	87
	A) LÍNEA DE CRÉDITO	88
	B) CONVENIO DE CRÉDITO REVOLVENTE	88

	C) PRESTAMOS POR OPERACIÓN	88
4.2	FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO CON GARANTÍA	89
4.2.1	PRÉSTAMO BANCARIO A CORTO PLAZO CON GARANTÍA	89
4.2.2	PRÉSTAMO POR MEDIO DE COMPAÑÍAS FINANCIERAS COMERCIALES	90
4.2.3	LAS CUENTAS POR COBRAR COMO GARANTÍA	90
	4.2.3.1 LA PIGNORACIÓN	90
	A) LA PIGNORACIÓN SELECTIVA	90
	B) EMBARGO FLOTANTE	91
	4.2.3.2 LA FACTORIZACIÓN	91
4.2.4	EL INVENTARIO COMO GARANTÍA	91
	4.2.4.1 EMBARGOS FLOTANTES DE INVENTARIO O GRAVAMEN FLOTANTE	92
	4.2.4.2 PRÉSTAMOS CON RECIBO DE DEPOSITO DE INVENTARIO	93
	4.2.4.3 PRÉSTAMOS CON CERTIFICADO DE DEPÓSITO	93
	A) ALMACENES DE DEPÓSITO PÚBLICOS O TERMINALES	94
	B) ALMACENES DE DEPÓSITO PRIVADOS	94
4.2.5	OTROS TIPOS DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA	94
	4.2.5.1 GARANTÍA DE ACCIONES Y BONOS	95
	4.2.5.2 PRESTAMOS CON FIADOR	95
4.3	FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	97
4.3.1	LOS BANCOS COMERCIALES	98
4.3.2	LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS	98
4.3.3	LOS FONDOS DE PENSIÓN	98
4.3.4	LAS COMPAÑÍAS FINANCIERAS COMERCIALES	98
4.3.5	LOS FABRICANTES DE EQUIPO	99
4.3.6	LAS ACCIONES PREFERENTES	99
4.3.7	ACCIONES COMUNES	100
5.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE ACTUAL (1994-1995)	105
5.1.	DEVALUACIÓN	105
5.2.	INFLACIÓN	112

SEGUNDA PARTE.

6. ANÁLISIS DE VARIABLES. 119

6.1 EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 119

6.1.1 CUESTIONARIO UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 120

6.2 LA MUESTRA ANALIZADA 122

6.3 RESULTADOS 124

6.4 LAS VARIABLES 128

6.4.1 LA VALIDACIÓN DE LAS VARIABLES 128

CONCLUSIONES 133

RECOMENDACIONES 134

BIBLIOGRAFÍA. 135

HEMEROGRAFÍA 137

ANEXO A.

ANEXO B.

INTRODUCCIÓN.

El constante desarrollo de las organizaciones ha hecho que la administración se oriente a diferentes áreas. La presente investigación esta dirigida al área de compras, esencialmente de las compras que efectúan las empresas de autoservicio, básicamente las cadenas comerciales de Aurrera, Comercial Mexicana, y Gigante, así como a el concepto de bodega de estas mismas empresas, ubicadas en la delegación de Iztapalapa del Distrito Federal.

La inquietud de la presente investigación se concentra en la administración de proveedores utilizada por estas cadenas de autoservicio, y se sustenta en la hipótesis siguiente: “con una buena administración de proveedores se pueden obtener ahorros financieros y económicos en las cadenas de autoservicio”, no se ofrece un análisis cuantitativo de este tema ya que no se contó con el apoyo de dichas empresas para la obtención de información cuantificable.

La presente exposición consta de tres partes fundamentales, la primera expone una investigación teórica, y se encuentra dividida en 5 capítulos; en el Primero (conceptos generales) se exponen algunos de los conceptos sobre las definiciones de administración y proveedores, para poder establecer un concepto sobre lo que para nosotros es la administración de proveedores, el cual es el siguiente: La administración de proveedores es el proceso mediante el cual las organizaciones detectan, analizan, evalúan, seleccionan controlan y eliminan o dan continuidad, tanto a los entes que les pueden ofrecer los recursos necesarios para su funcionamiento, como a dichos recursos, y que va desde la ubicación, aceptación o devolución del recurso necesario, hasta la negociación y pago del mismo.

El Segundo capítulo (funciones del departamento de compras) describe cuales son las posibles fuentes de información para contactar con los proveedores, cuales son los requisitos que deben cumplir los proveedores, como pueden ser la estabilidad financiera, capacidad de producción, equipo de reparto, calidad, y precio entre otros, también se especifican algunos de los criterios necesarios para la selección y decisión sobre los proveedores que surtirán o continuarán surtiendo a la empresa en cuestión.

En el tercer capítulo (inventarios), se analizan los tres métodos más comunes de organización de inventarios que son: el sistema ABC de inventarios, cantidad económica de pedido y el sistema japonés “justo a tiempo”, el Primero divide a los artículos que componen el inventario por rangos de costos los de mayor valor se ubican en la clasificación A, los de mediano valor en la clasificación B y los de menor en la clasificación C, el Segundo, auxiliado por el punto de reformulación o de reorden y existencias de seguridad, determina la cantidad optima de mercancías que deben comprar las organizaciones en cuestión, el momento en que se debe hacer el pedido y en el caso de ser oportuno la cantidad de existencias de seguridad que deben mantener las empresas, el Tercero, sistema “Justo a tiempo”. En este tema se expone de manera general lo que implica la filosofía de este

sistema de control de inventarios y que se basa en lo siguiente "la eliminación del desperdicio", además se presentan de manera muy general los componentes más importantes de este sistema, ya que muchas veces se cree que la importancia de esta filosofía japonesa es la eliminación de los inventarios, cosa que por si misma no ofrece resultados a largo plazo, y en el corto plazo si no se combina con otros componentes, se podría perjudicar a las empresas que lo apliquen

El Cuarto capítulo (financiamiento para pago a proveedores), expone algunas de las fuentes de financiamiento para otorgar el pago a los proveedores, entre los que comprenden este capítulo se encuentran las fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía (espontaneas y no espontáneas), las fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía y las fuentes de financiamiento a largo plazo.

En la segunda parte de la presente exposición se efectúa el análisis de la variable (hipótesis) y los resultados de las encuestas que se realizaron a algunos de los centros comerciales ubicados en la delegación de Iztapalapa, las encuestas se realizaron con un cuestionario definitivo, derivado de un cuestionario piloto.

Finalmente se exponen las conclusiones y las recomendaciones, resultados de las investigaciones teórica (primera parte) y de campo (segunda parte) anteriores.

**P
R
I
M
E
R
A**

**P
A
R
T
E**

CAPÍTULO

UNO

"CONCEPTOS GENERALES"

1. CONCEPTOS GENERALES.

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

En realidad, no existe una distinción básica entre gerentes, ejecutivos, supervisores, jefes de área o de departamento, encargados y administradores, éstos practican la administración a distintos niveles de la organización, además son las personas que ostentan la autoridad y la dirección de las compañías, y aunque las empresas no presentan las mismas situaciones empresariales, las personas que se encarguen de la función administrativa, pueden encontrarse a cargo de individuos en el departamento de producción, ventas, recursos humanos, ingeniería y ventas entre otros.

Desde el nacimiento de la administración, científica con Taylor, se ha tratado de definir éste término. Actualmente no se tiene una definición totalmente aceptada, ya que se tienen diferentes definiciones Harold Koontz la define como “ la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes” *(1), esta definición, como se puede notar es muy simple, y no muestra aspectos importantes, como podrían ser la aplicación de los recursos.

Por otra parte, Wilburg Jiménez Castro define a la administración como: “ Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” *(2), esta otra definición no resulta muy completa, aunque presenta similitud con la anterior.

En realidad existen bastantes definiciones de administración, pero el propósito de este trabajo no está basado en encontrar la definición de administración, por tanto exponemos una definición más, la de Lawrence L. Bethel, que dice “ La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados, mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control ” *(3).

Estas tres definiciones nos servirán de base para, para que podamos establecer una definición para el tema general del presente trabajo, “la administración de proveedores”.

* 1 Lawrence. L. Bethel. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN INDUSTRIAL. 2ª Edición, México, D.F. 1986. Fondo de Cultura Económica (pp 766), p17. Traducción: Leopoldo Gutierrez de Zubiaurre y Beatriz E. Falero, Título original: “Industrial Organization and management” 5ª Edición en Inglés Corregida.

* 2 Hernández, Nicolás y Rodríguez, Sergio. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN “. México, D.F. 1990 INDA, pp 422.

* 3 Harold Koontz, ADMINISTRACIÓN 9ª Edición, México, D.F. 1990, editorial MC Graw-Hill, pp. 770 Traducción: Marco Antonio Malfavon Martínez, Título original: “Management”, Traducida de la 9ª Edición.

1.2 DEFINICIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores son una fuente externa importante para todas las organizaciones, es por esto importante tener un buen concepto de los que son. Una muy buena definición de proveedores nos la da Harol Koontz, cuando dice:

“ Son los entes que surten de todos los tipos de recursos que una organización necesita para funcionar: recursos materiales (proveedores de materias primas y mercancías que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (proveedores de capital que forman el mercado de capitales), recursos humanos (proveedores de personas que forman el mercado de recursos humanos), etc.,.” * (4)

La definición anterior nos da un amplio panorama de los tipos más comunes de proveedores que, se encargan de surtir los requerimientos más necesarios de las organizaciones, ya sean éstas de servicios, productivas, o agrícolas.

Otra definición, que esta orientada a el aspecto contable, es la siguiente:

“PROVEEDORES: - Dícese de las personas que abastecen a una empresa de los artículos necesarios propios del giro que explota. Nombre convencional de la cuenta de pasivo que registra las cantidades que se deben a los proveedores cuando éstas no han sido respaldadas con un documento mercantil.”

*(5).

Como se puede notar la definición de Harold Koontz, es más clara que esta definición orientada a el aspecto contable.

1.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES.

Definiremos este concepto como: La administración de proveedores es el proceso mediante el cual las organizaciones detectan, analizan, evalúan, seleccionan controlan y eliminan o dan continuidad, tanto a los entes que les pueden ofrecer los recursos necesarios para su funcionamiento, como a dichos recursos, y que va desde la ubicación, aceptación o devolución del recurso necesario, hasta la negociación y pago del mismo.

* 4 Ibid.

* 5 Eduardo M., Franco Díaz. Diccionario de Contabilidad. 4ª edición Siglo Nuevo Editores S. A. Mazatlán, Sin., México. 1983 (pp 210). p.165.

1.4 DEFINICIÓN DE INVENTARIO.

El inventario es utilizado en todas las organizaciones, y es muy importante, ya que las empresas invierten grandes cantidades de dinero en él. Una definición sencilla de inventario nos la da Gustavo Velázquez Mastreta, la cual dice: “ ... En sentido *contable*, inventario es el conjunto de suministros, materias primas, materiales de producción, productos en proceso y productos terminados. ...” * (6). Esta definición no es muy clara, por lo que describiremos la definición que nos expone Franco Díaz en lo siguiente: “INVENTARIO: - Relación analítica de bienes debidamente contados, pesados o medidos. Normalmente, tal relación está valuada en dinero.” * (7). Esta segunda definición es más clara que la anterior, y quedaría mas completa si le agregáramos que general mente estos bienes se encuentran en lugar específico, que puede ser una bodega u almacén entre otros.

* 6 Gustavo. Velázquez Mastreta. Administración de los Sistemas de producción. 4ª edición. Limusa. México 1977. (pp. 290). p. 191

* 7 Eduardo M., Franco Díaz. Op. cit.,p.121.

CAPÍTULO

DOS

**"FUNCIONES QUE
REALIZA EL
DEPARTAMENTO
DE COMPRAS"**

2. FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

En general la función de un departamento de compras, en cualquier organización, es la de la adquisición de las materias primas, materiales, mercancías y servicios que requieren las organizaciones para su correcto funcionamiento.

En la presente exposición se abarcará específicamente a las organizaciones dedicadas a la compraventa de mercancías en las llamadas Tiendas de Autoservicio, por tanto la función primordial de un departamento de compras en estas organizaciones es la de adquirir las mercancías necesarias que la empresa pone a disposición de sus clientes, además de los productos, equipos y servicios que la empresa en su caso necesita (como pueden ser productos para las oficinas, equipos de refrigeración, y servicios de fletes), para cumplir con sus funciones de compraventa de mercancías.

Para lograr sus objetivos el departamento de compras debe encargarse de una serie de funciones, a continuación se expondrán algunas de las más importantes:

- “Características de los proveedores”.
- “Fuentes de información sobre proveedores”.
- “Análisis de proveedores”.
- “Selección de proveedores”.
- “Elaboración de pedidos”.
- “Uso de la Informática en las compras”.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES.

Las personas encargadas de las compras deben fijar su atención en conseguir el mejor precio a pagar (en beneficio de la organización a la que prestan su servicio), entregas puntuales (de las mercancías), satisfacción del cliente (las mercancías deben tener la calidad que el cliente espera), además de aumentar o disminuir el tiempo de surtido cuando lo requiera la empresa compradora (como consecuencia de un aumento o disminución de la demanda), esto con el fin de que se compre con racionalidad para evitar costos elevados de las mercancías y pérdidas en las mercancías, ya que si se consiguen bajos precios de compra, el precio de venta será más accesible al público y puede además ofrecerse a menor precio que la competencia, aspecto que puede atraer a un número mayor de clientes: por otra parte se puede tener el surtido necesario para satisfacer las necesidades del público consumidor, evitando que los clientes recurran a la competencia, finalmente se pueden obtener ahorros derivado de las compras a los proveedores, que por consiguiente crean mejoras económicas en las organizaciones, esto lo ejemplifica Michiel R. Leenders en lo siguiente.

“Si, mediante una adecuada función de compras, una empresa pudiera ahorrar \$100 000 en las cantidades pagadas a proveedores por concepto de adquisición de materiales y servicios que necesita,

dicho ahorro habría de afectar directamente el último renglón del estado de resultados, aumentando las utilidades antes de impuestos en \$ 100 000. Si esa misma empresa incrementara las ventas de sus productos en \$ 100 000 tan sólo se habrían de incrementar las utilidades antes de impuestos en \$ 5 000 suponiendo que la contribución a utilidades de dichos productos sea de un 5% sobre las ventas.” *(8)

Por tanto es necesario saber cuales son las características de los proveedores que existen en el mercado, y que pueden ayudar a un buen desarrollo de las compras, y a continuación se mencionan algunas de las más importantes.

En este sentido, Wilbur B. E. nos menciona algunas de las características que un buen proveedor debe tener, y que se exponen en lo siguiente:

“Un buen proveedor es aquel que en todo momento es honesto y justo con los clientes, con sus propios empleados y consigo mismo; que dispone de las instalaciones y conocimientos adecuados para poder entregar un material que satisface las especificaciones del comprador en las cantidades requeridas y en la fecha prometida; cuyo estado financiero está sano; cuyos precios son razonables, tanto para el comprador como para él mismo; cuyas políticas gerenciales son progresistas; que reconoce la necesidad de un perfeccionamiento continuo, tanto de sus productos como de sus procesos de fabricación; y que tiene en cuenta que, en último análisis, la mejor forma de salvaguardar sus propios intereses consiste en salvaguardar los de sus clientes.” *(9)

- Como podemos notar los proveedores deben ser honestos, esto es muy importante, ya que quien confiaría en una persona deshonesto, que se pasa la vida engañando a sus clientes, y que no cumple con sus ofrecimientos; la honradez de los proveedores con sus clientes y con ellos mismos les permitirá estar conscientes de sus posibilidades y de sus alcances, y así mismo no ofrecerán lo que no pueden cumplir; con sus trabajadores (en el caso de propietarios que a la vez son distribuidores de sus productos) le permitirá obtener buenos resultados de producción, ventas, etc., ya que al cumplir sus promesas, sus empleados no se sentirán incómodos de trabajar con él, ya que no se sentirán defraudados con respecto a las relaciones que tengan con su patrón y se desarrollarán en su trabajo con eficiencia, finalmente el tratar con responsabilidad a sus clientes, les permitirá colocar sus productos en repetidas ocasiones con sus éstos.

- Otra característica importante es que el proveedor cuente con las instalaciones y conocimientos adecuados para la elaboración de sus mercancías o prestación de servicios, ya que sólo de esta forma estará capacitado para surtir los pedidos de sus clientes, así como también podrá dar la información necesaria sobre el producto o servicio que presta, y lo que es mejor aún podrá entregar a tiempo y con la calidad y la cantidad necesarias, requeridas tanto por sus compradores como por los consumidores finales.

* 8 Michiel R. Leenders,... Administración de compras y de materiales. México, D. F. 1985. Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. (pp. 770), p. 25. Traducción: C.P. Alberto García Mendoza. M. B. A. Título en Inglés: Purchasing and Materials Management.

* 9 England, Wilbur B. Sistemas de Compras. Buenos Aires 1971 Librería el Ateneo. (pp. 182), p. 93. Traducción: Juan Jorge Thomas. Título en Inglés: The Purchasing System.

- Con lo que respecta a su estado financiero, los proveedores deben de tener una economía sólida, es decir no estar sobre endeudados o al borde de la quiebra, puesto que esto puede ocasionar que la calidad de los productos o servicios que ofrece no sea la adecuada, o peor aún que no surta el pedido completo y en último caso que no surta nada del pedido prometido. Por lo tanto una empresa con flujos de capital regulares no ofrece mayor riesgo del necesario, y por lo tanto los compradores estarán mas confiados en que sus pedidos les serán surtidos a tiempo y completos.

- Los precios de compra son un aspecto importante para la determinación de los precios de venta, por esto es importante que los proveedores ofrezcan sus productos a precios justos, esto es que las cantidades que piden por sus productos deben estar de acuerdo con las características de sus productos, como son: sus costos de fabricación, su calidad, sus costos de transporte etc., y que a su vez sean accesibles para los consumidores finales.

- El que los proveedores se empeñen en mejorar sus métodos de fabricación, así como sus productos, es muy conveniente, ya que puede ser que encuentre la mejoría de la calidad de sus productos mediante la mejora de sus procesos de fabricación, y esto puede generar que disminuya sus costos y por tanto los precios de sus productos, puede darse también el caso de que el buscar mejoras en sus mercancías, le lleve a sustituirlas por otras de mejor calidad, que sirvan para los mismos fines y que también sean más económicas.

- El que los proveedores estén consientes de que el velar por los intereses de sus clientes, es el velar por sus propios intereses, es una característica muy importante, pues le asegura la subsistencia de sus clientes, y por tanto el destino de sus mercancías. Esto puede estar interrelacionado con que los compradores también vean por los intereses de sus proveedores, ya que son los que les proveen de las mercancías necesarias para el cumplimiento de sus objetivos y sus operaciones, y el perder ciertos proveedores puede ocasionar pérdidas en las utilidades por la escasez de productos.

- Es de suma importancia que los proveedores sean flexibles con sus clientes, ya que la función de compras en si no se puede programar con exactitud, por lo que pueden surgir problemas derivados de este acto, con respecto a esto Wilbur nos dice:

*“... si la tasa de producción es mayor de la esperada, sobrevendrán escaseces imprevistas. Por otra parte, las cantidades de material contratadas pueden resultar excesivas cuando una avería en la planta o un inesperado retroceso en la demanda impiden utilizar toda la cantidad de material anticipada... Si el jefe de compras ha de hallarse en una posición que le permita esa flexible adaptación de los suministros a las necesidades, aun después de haber colocado sus órdenes, tiene que estar relacionado con proveedores que se hallen dispuestos a cooperar con él en cualquier manera razonable para hacer frente a esas emergencias. ...” * (10).*

Como podemos notar, Wilbur nos expresa la importancia que tiene para las empresas, el que los proveedores puedan adaptarse a las necesidades de demanda de éstas. En el caso de las tiendas de autoservicio, no se puede dar un aumento de la tasa de producción, que pudiera aumentar la demanda de materiales, ni se puede considerar como excesivo el pedido de

* 10 Ibid, p. 92.

algún material, ya que no se dedican a la elaboración de algún tipo de productos (a excepción de pan y tortilla que si se elaboran en los centros comerciales), si no que se dedican a prestar un servicio, que es el de poner a disposición del público, como consumidor final, de una gran cantidad de artículos alimenticios, deportivos, del hogar, de vestir, escolares, y otros más, pero si se puede dar un aumento o disminución de la demanda de alguna o algunas mercancías, ocasionada por factores que afecten al público consumidor.

De tal forma es necesario que los individuos que surten de mercancías a la compañía, tengan disposición de colaboración de acuerdo con las necesidades de ésta, así mismo las personas encargadas de comprar las mercancías para las empresas de autoservicio, también deben ser razonables con sus proveedores. Esto es que si en el almacén aumenta la demanda de mercancías de cualquiera de los proveedores, éstos puedan surtir el incremento de la demanda, o en caso contrario cuando las cantidades de mercancía resulten excesivas ellos puedan aceptar que se les devuelva parte de la mercancía, de la misma manera el comprador, debe conocer muy bien a sus fuentes de abastecimiento, para que no incurra en exigencias irracionales.

Además de estas características señaladas por Wilbur existen otras de igual importancia, Michiel R. Leenders opina sobre las cualidades que deben tener los proveedores lo siguiente:

“Un buen proveedor o proveedor preferido, será aquel que realice lo siguiente para sus clientes. Venda productos de la calidad especificada y haga entrega de ellos en las fechas establecidas. Ofrezca sus productos a un precio aceptable; sea capaz de avenirse a las necesidades imprevistas tales como podrían ser los incrementos o las disminuciones repentinas en el volumen de negocios, los cambios en las especificaciones, los problemas referentes a servicio y cualquier otra solicitud legítima. El buen proveedor toma la iniciativa para sugerir modos más adecuados de servir a la clientela e intenta descubrir nuevas formas para desarrollar productos y servicios que permitan a sus clientes realizar sus operaciones de la manera más económica. Un buen proveedor avisará por anticipado cuándo habrá escasez de materiales, huelgas y cualquier otra cosa que pueda afectar las operaciones del comprador. Brindará asesoría tecnológica y de otra índole cuando así lo solicite la clientela. Tratará de mantenerse competitivo sobre una base continúa ...” * (11).

- La calidad de un producto es muy importante, ya que los consumidores necesitan productos que respondan a sus necesidades, los consumidores por lo regular ponen mucha atención a las características de las mercancías, y en muchos productos estas características se encuentran especificadas en la misma, en otras ocasiones los proveedores pueden determinar las características del, o de los, productos de manera escrita y no precisamente en el propio producto. Dichas especificaciones del producto deben de cumplirse en cada mercancía, ya que los resultados de la utilización de éstas, lograrán la mayor satisfacción de los consumidores finales, y por tanto harán compras repetidas de estas, lo que beneficiara tanto al productor como al almacén de autoservicio.

* 11 Michiel R. Leenders. Op. cit., p. 302.

Sumado a lo anterior, el que se entregue a tiempo las mercancías hará que los autoservicio puedan poner a disposición de los consumidores finales las mercancías, en el momento en que ellos acuden a solicitarlas o a buscarlas en el centro comercial.

- De el precio, de adaptación a las necesidades de demanda de la empresa compradora. aspectos importantes, ya se han mencionado anteriormente, aunque los cambios en las especificaciones, la cuestión de servicio y otros problemas relacionados con la acción de proveer de mercancías, se tienen que tomar muy en cuenta, ya que los problemas pueden surgir por alguna de estas causas, los proveedores deben estar conscientes de que existen cambios y mejoras en los procedimientos de recibo de las mercancías, por lo que se tiene que tener una disposición para adaptarse a estos requerimientos o a los problemas que puedan surgir derivados de las actividades de compraventa de mercancías en la que están involucrados los proveedores, o por lo menos éstos deben tener la disposición de negociar los nuevos requerimientos.

- Los proveedores son personas que tratan con diferentes clientes, con diferentes métodos de operación, y diversas formas de resolver los problemas con respecto a los servicios que prestan sus compradores, esto les permite tener conocimiento de nuevos procedimientos de operación y de servicio, y poder aconsejar a sus clientes sobre mejores formas de realizar sus operaciones y/o servicios, en beneficio de sus consumidores, también en su propia experiencia en el trato con una variedad de compradores les puede servir para descubrir y desarrollar nuevas formas de relación con los clientes, que puede generar ahorros económicos o mayores ventas a sus propios clientes, o por lo menos hacer más ágiles las operaciones de dichas empresas.

- Es también aconsejable que los proveedores avisen con anticipación a su clientela sobre sucesos que puedan afectar la entrega, o escasez de productos, como posibles huelgas, escasez de materiales utilizados para la elaboración de sus productos, o cualquier otro suceso que pueda afectar las actividades de su comprador, y éste pueda tomar sus debidas precauciones.

- El proveedor debe tener pleno conocimiento de los productos que ofrece, o por lo menos debe de contar con el personal adecuado que pueda brindar la asesoría técnica a sus clientes, además de que pueda dar asesoría en posibles cambios y mejoras de los productos ,o en la propia sustitución de los mismos por otros, para que así en las tiendas de autoservicio se vendan las mercancías y se pueda contestar a algunas dudas que pueda tener el público consumidor.

- Que los proveedores se mantengan sobre una base continua competitiva, es de gran importancia, ya que así podrán ofrecer sus productos sin que estos se encuentren pasados de moda u obsoletos, es decir se encuentren desarrollando las mejoras posibles en sus productos o en último de los casos sustituirlo por otros nuevos productos, siempre buscando

la mejor calidad, menor precio, y que responda mejor, entre otras cosas, a las necesidades de los consumidores finales. Debe ser competitivo también en relación con sus competidores, ya que esto evitará que sus productos dejen de consumirse y pierda su lugar en el mercado, y en el último de los casos desaparezca definitivamente del éste.

Es muy importante que las empresas compradoras hagan un estudio, en la medida de lo posible, de capacidad productiva, estado financiero, y calidad del producto entre otros aspectos, de sus proveedores, ya que los centros de autoservicio necesitan clientes que les surtan con regularidad, o de acuerdo con la demanda de los consumidores finales, y si la empresa que ofrece sus productos a estas tiendas de autoservicio, y no puede proveerlos en el tiempo necesario, por causas financieras, de capacidad de producción u otro impedimento, puede suceder que esto le haga perder ventas, además de que le puede crear mala fama a la tienda de autoservicio.

Finalmente otra característica importante que deben tener los proveedores, es el que sus productos se encuentren elaborados, presentados y embazados, de acuerdo con las especificaciones legales, ya que de lo contrario, las tiendas de autoservicio se pueden enfrentar a problemas legales, como fue el caso, ocurrido en agosto de 1994 en México, siguiente:

“Preocupados por las clausuras de algunos de sus establecimientos, los dueños de una de las cadenas de tiendas de autoservicio más importantes del Distrito Federal y del país convocaron a sus principales proveedores a una reunión “al más alto nivel”, el pasado 26 de julio, a las seis de la tarde, para comentar la problemática que prevalece en el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas relativas a la información comercial en etiquetación y el acuerdo que establece las reglas para la certificación de origen. ... podrían opinar: posibles cambios en la política de proveedores por parte de las grandes cadenas comerciales. Según información proporcionada al columnista, los anfitriones abrieron la sesión expresando a los concurrentes que no podían permitir que las autoridades, en clara referencia a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, clausuraran sus tiendas y almacenes por el hecho de no cumplir con las mencionadas normas de información comercial en etiquetación y certificados de origen, lo cual era responsabilidad de los proveedores. De modo que, o cumplen con la norma, o dejan de ser nuestros proveedores. ...” *(12).

Como podemos notar en la esta parte del artículo anterior, el que los proveedores no cumplan con las disposiciones, puede afectar a los intereses de las tiendas de autoservicio, pues en este caso se originó la clausura de algunas de éstas, lo cual debe de haber perjudicado a las empresas afectadas por aspectos que pueden ser: pago de salarios sin que se haya laborado; pérdida en ventas por el tiempo que estuvieron cerradas las tiendas; pérdida por productos rápida caducidad, y que se han de haber descompuesto, entre otras cosas. Por tanto es muy importante que los proveedores cumplan con los requisitos establecidos por las autoridades, con el fin de que se eviten contratiempos a las empresas, en este caso a las de autoservicio. Al respecto Leenders expresa: “La reciente legislación federal concerniente a la salud y seguridad de

* 12 FUENTE: “EL FINANCIERO”; Página: 12; Columna: ACCIONES Y REACCIONES; Autor: Luis Soto; Título: Cifra vs Secofi Proveedores sacrificados Consumidores afectados; Tabla o texto: TEXTO; Fecha: 04 de agosto de 1994; AA/MM/DD: 94/08/04.

los empleados. así como a la seguridad respecto a los productos de consumo requiere de una estricta vigilancia por parte del personal de compras para asegurarse de que los productos comprados satisfagan los requerimientos del gobierno. ...” * (13).

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PROVEEDORES.

Después de que el personal del departamento de compras, tenga en cuenta las principales características que deben de tener los proveedores, es de suma importancia que las organizaciones, principalmente los almacenes de autoservicio, cuenten con información necesaria que les permita saber acerca de los productos que se ofrecen en el mercado y en un momento dado les permita tener contacto con los proveedores que proveen dichos productos, ya que puede darse el caso de que se necesite comprar mercancías que actualmente no se adquieren, pero que los clientes de la empresa demanden y resulte provechoso para la organización, otra causa puede ser que ésta necesite utilizar algunos productos, para la realización de sus operaciones internas. Además, como el departamento de compras debe de mantenerse en continuo contacto con el mercado de proveedores, para lograr ventajas en la negociación de sus compras, la información de los proveedores debe tenerse a la mano.

De esta manera el departamento de compras debe contar con los datos, cifras, precios, folletos, documentos, necesarios para poder conocer y contactar con los proveedores en el momento en que se requiera, estas fuentes y algunas más se mencionarán a continuación:

2.2.1 CATÁLOGOS.

Los catálogos son la fuente de información sobre proveedores y mercancías más conocida, en éstos se encuentra información referente a refacciones, productos, servicios, y mercancías. Algunos presentan información, fotografías o dibujos sobre los productos o servicios que ofrece una compañía, otros proporcionan información sobre productos de diversas compañías, y generalmente especifican precios estándar de los productos expuestos en los catálogos, características generales de los productos o servicios y localización de las fuentes de abastecimiento y su teléfono o lugar donde se pueden adquirir los productos o servicios. Con respecto a los catálogos, R. Leenders nos indica lo siguiente:

“ Los catálogos frecuentemente proporcionan información relativa a precios. Muchos materiales y accesorios se venden a los precios de lista estandarizados y las cotizaciones tan sólo requieren que se aclaren los descuentos. Los catálogos también constituyen libros de referencia a los cuales acuden los jefes de departamento y los ingenieros:

La facilidad para encontrar el material incluido en los catálogos dependerá principalmente de la forma como estén éstos clasificados y archivados y no constituye una tarea sencilla. Los catálogos se presentan en todo tipo de tamaños y en carpetas que a veces resulta difícil manipular.” * (14).

* 13 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 183.

* 14 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 305.

Como ya se ha mencionado los catálogos principalmente exponen los productos y sus precios, por lo que es muy útil que en el departamento de compras se tengan clasificados, archivados y con su respectivo índice, para que los compradores puedan recurrir a estos en el momento que lo requieran.

2.2.2 DIRECTORIOS DE EMPRESAS.

R. Leenders, nos da una definición de lo que son los Directorios de Empresas y dice: “Los directorios de empresas constituyen volúmenes que enumeran a los principales fabricantes, sus domicilios, número de sucursales, filiales, productos y , en algunos casos, su situación financiera o su posición dentro del ramo. También contienen un listado de los nombres comerciales de los productos que se encuentran en el mercado, señalando nombres de fabricantes y un listado clasificado de materiales, accesorios y equipo y demás artículos ofrecidos para la venta, mencionando en cada caso el nombre y domicilio de las diferentes empresas manufactureras y las fuentes de abastecimiento.”* (15).

En México se cuenta con el “Directorio Nacional de Proveedores” ,en el cual se exponen los proveedores más reconocidos del país, y la sección amarilla del directorio telefónico que también proporciona un listado de proveedores locales.

2.2.3 “REVISTAS COMERCIALES”.

Las revistas comerciales son también una importante fuente de información sobre proveedores, y aunque existe una gran variedad y tipos de estas revistas, los encargados de las compras se pueden dedicar a analizar únicamente las que se refieren al giro industrial o comercial de la empresa a la que prestan sus servicios. Wilbur B. nos comenta con respecto a estas revistas y su relación con el personal de compras lo siguiente:

“**Revistas comerciales.** Estas también constituyen una valiosa fuente de información acerca de posibles proveedores... La lista de publicaciones es, por supuesto, larguísima, y los ítem individuales que traen varían enormemente en cuanto a su valor. ... y los compradores leen en gran medida las que se refieren a su propia industria y a aquellas a las cuales venden y de las cuales compran. Estas distintas revistas se utilizan de dos maneras. Primeramente estudiando el texto, lo cual no solo aumenta la información general del comprador, sino que le sugiere nuevos productos, materiales sucedáneos, etc. La chismografía del mercado lo mantiene informado con respecto a proveedores y a su personal. En segundo término se utilizan las revistas, por los anuncios. ...” * (16).

Como se puede notar en el párrafo anterior, con la lectura de estas revistas el comprador aumenta la información general que tiene sobre los artículos, le muestran otras alternativas de productos y materiales, tiene conocimiento de nuevos productos, y además por medio de la publicidad comercial de estas revistas, mantiene presente a las marcas de los proveedores.

* 15 Michiel, R. Leenders. Op. cit., pp. 306-307.

* 16 England, Wilbur B. Op. cit., p 98.

2.2.4 “PUBLICIDAD INDUSTRIAL”.

La importancia de esta fuente de información de proveedores nos la indica Wilbur B. al indicar:

“... Aunque gran parte es de poco valor, otra parte contiene datos realmente informativos y útiles y bien presentados. El comprador consciente no puede permitirse pasar por alto ese tipo de publicidad. Son cada vez más los anuncios que se dirigen de manera específica a los compradores y están redactados por quienes comprenden el papel concreto que ellos desempeñan, junto con otro personal, en las decisiones de abastecimiento.” * (17).

En muchas ocasiones es necesario que las personas que venden un producto den algunas especificaciones a las personas que lo adquieren, y estas revistas pueden mostrar las características esenciales de estos productos, que en un momento dado podrían facilitar la venta, es muy conveniente que se puedan utilizar estas revistas para tales fines, ya que en muchas ocasiones el proveedor no surte el artículo al vendedor final, sino a un comprador que no trata con los clientes finales, como es el caso de los almacenes de autoservicio, en los que el proveedor surte su mercancía, la cual es recibida por personal de recibo, y aunque le vendedor la mayoría de las veces lleva al producto hasta donde se ve a colocar para su exhibición, existen personas encargadas de las mercancías, y en muchos caso son las que dan información al consumidor final sobre ésta, ya que la tienda se encuentra dividida por departamentos como electrónica, jardinería, ferretería, abarrotes, etc., y por lo regular estas personas no tienen el contacto necesario con el proveedor, para que éste les de información necesaria del producto.

2.2.5 REPRESENTANTES DE VENTAS O VENDEDORES.

Estos pueden ser una fuente de información directa y muy valiosa para el personal de compras, ya que pueden tener conocimientos sobre otras o nuevas fuentes de abastecimiento, variabilidad de productos (nuevos o actuales) que existen dentro del mercado, e información general acerca del mercado. Por lo tanto es necesario que se cultiven buenas relaciones con ellos, para así poder obtener información lo más verídica posible y útil para el departamento de compras y en general para la organización compradora.

Con respecto a esto, Michiel R. Leenders nos dice: “... Los representantes de ventas podrán constituir una de las fuentes de información más valiosa para el administrador de compras respecto a fuentes de abastecimiento, tipos de productos e información comercial” *(18). Como se puede notar los representantes de ventas pueden proporcionar información importante para el departamento de compras de cualquier compañía, ya que estos tienen relaciones con una gran cantidad de clientes, además se encuentran en contacto constante con el medio en el cual son canalizadas tanto sus mercancías, como otros productos, pudiendo dar una opinión general sobre aumentos o disminuciones de demanda.

* 17 England, Wilbur B. Op. cit., p. 99.

* 18 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 307.

2.2.6 MUESTRARIOS.

Una gran parte de los proveedores acostumbra dejar muestras de nuevos productos, para que el comprador ensaye con éstas, pero en el negocio de las tiendas de autoservicio, estas no son de mucha ayuda para hacer la consideración de compras futuras, ya que la aceptación del producto por los clientes, no depende de una sola acción de compra, por uno o unos cuantos clientes, sino de la repetida compra del artículo por bastantes clientes y en forma repetida, es decir los clientes deben de comprar varias veces el mismo producto.

Por tanto las muestras que se le pudieran ofrecer a los compradores de mercancías para los almacenes de autoservicio, tendrían que ser valoradas por el uso y criterio del personal de compras. Con respecto a las muestras Leenders nos dice: "... Con frecuencia, un representante de ventas respecto de un nuevo producto insiste en que un comprador acepte una muestra para fines de ensayo. Esto provoca que surjan las preguntas en cuanto a qué muestras se deban aceptar, cómo asegurarse que se realice una prueba justa de las que se acepten, quién deba soportar su costo, y si se le comunicarán o no al proveedor los resultados de la prueba" *(19). Como ya se ha mencionado las pruebas no son muy convenientes para los centros de autoservicio, pero en realidad las pruebas se le pueden dar a los clientes asiduos de éstos, con el consecuente estudio o cuestionario sobre los resultados, con el fin de que se comience a conocer el producto y estos mismos clientes determinen la futura demanda del mismo, o la probable aceptación del producto por la clientela del centro comercial, y por medio de los resultados el personal de compras analice la posibilidad de adquirir el nuevo producto.

2.2.7 VISITAS PERSONALES A LAS PLANTAS DE LOS PROVEEDORES.

En realidad es muy poco probable que el personal de compras, de las empresas de autoservicio, pueda realizar este tipo de visitas personales a las secciones de producción de sus proveedores, puesto que se relacionan con una gran cantidad y diversidad de éstos, además de que la empresa no se dedica a un sólo ramo comercial, las visitas a estos centros en muchas ocasiones no sería de gran ayuda, lo que se pudiera hacer en estos casos es el de hacer un estudio de cuales son los productos que más demanda tienen, y ubicar a los proveedores potenciales de tales productos para que en caso necesario promover una visita a los centros de producción de estos.

Con respecto a las visitas a los centros de producción de los proveedores, Wilbur B. comenta:

" A este respecto cabe señalar que algunos jefes de compras opinan que las visitas a los proveedores son particularmente útiles cuando no hay dificultades por salvar. Por medio de esas visitas amistosas el jefe de compras muchas veces puede conversar con ejecutivos superiores y no solo con una persona que, por casualidad, tiene a su cargo una queja específica. Esto contribuye a cimentar buenas relaciones en todos los niveles gerenciales y puede revelar mucho acerca de los planes del proveedor para el futuro, cosas que de otro modo tal vez no se hubieran averiguado." * (20)

* 19 Michiel R. Leenders. Op. cit., p. 312.

* 20 England, Wilbur B. Op. cit., p. 102

Esto nos quiere decir que son de más utilidad las visitas a los proveedores cuando no se va a resolver algún tipo de problema, como puede ser el que no se halla surtido el pedido o pedido incompleto, que el vendedor no se halla presentado periódicamente, entre otros problemas, ya que esto puede desviar la atención hacia dicho problema, y la visita se puede mejor utilizar para obtener información útil para la empresa compradora, pero antes de proponerse a hacer este tipo de visitas hay tomar en cuenta el costo que pueden ocasionar para la empresa, ya que pueden resultar muy costosas y no tener o ningún o poco provecho.

2.2.8 “PELÍCULAS FILMADAS Y CINTAS MAGNÉTICAS DE VÍDEO DE LAS PLANTAS DE LOS PROVEEDORES”.

En realidad es muy poco probable que en México, las compañías tengan películas de sus procesos productivos, y las empresas que si tienen estas películas, no estarán tan dispuestas para prestarlas o darlas a cualquier persona o empresa, ya que estas pueden estar consideradas como información confidencial, y su negativa a facilitar este tipo de material puede ser para protegerse de la competencia. Además estas cintas pueden servir como auxiliares para las visitas a los centros de producción de los proveedores.

Sobre las películas R. Leenders menciona: “ Las películas filmadas podrán ser de gran utilidad como un medio para acrecentar los conocimientos que tenga un comprador acerca de artículos importantes y de fuentes de abastecimiento” * (21). En las tiendas de autoservicio las películas en realidad no son tan importantes en algunos productos, porque la atención de estos centros esta orientada a que el cliente escoja los productos que desea de una o varias marcas, aunque en el caso del departamento de sonido, si se necesita conocer hasta cierto punto las cualidades de las mercancías, ya que en este departamento es muy probable que los clientes necesiten información y asesoría sobre los productos electrónicos.

2.2.9 ARCHIVO DE PROVEEDORES.

Toda empresa debe contar con un archivo de proveedores, en donde se encuentren registrados todos los que proveen a la empresa de productos y materiales, además de algunos posibles candidatos en caso de que alguno de los usuales no pueda surtir algún pedido, ya que en muchas ocasiones el medio ambiente, en el que se encuentran las empresas puede ocasionar que algunas desaparezcan o que declinen en su producción, como ejemplo tenemos los actuales problemas económicos que vive México, a raíz de la devaluación del mes de diciembre de 1994, y que a originado la quiebra de algunas empresas, y el desajuste económico de otras. Las características de este archivo nos la da R. Leenders:

“... Se deberá llevar un registro adecuado de la información referente a cualquier proveedor, si es que aquélla se ha de considerar de valor. Uno de dichos registros ya se ha mencionado con anterioridad y nos referimos al índice que acompaña al archivo de catálogos. Otro registro bastante utilizado es el archivo de proveedores el cual, generalmente, se lleva en pequeñas tarjetas o en un simple listado en un computador, clasificado por nombres de proveedores. Tales archivos contienen información concerniente

* 21 Michiel. R. Leenders. Op. cit., p. 311.

al domicilio del proveedor, órdenes pasadas que se hayan surtido por la compañía, información respecto a su situación general y el grado de confianza que se tenga en él, así como su disponibilidad para cumplir con los requerimientos del comprador, y además información pertinente que pudiera considerarse de valor para el comprador. Un tercer tipo de registro que se considera de importancia y que lo llevan muchas compañías es el referente al archivo de artículos en el cual el material se clasifica sobre la base del producto” * (22).

El archivo de proveedores es de una gran importancia para cualquier compañía, y en especial para las empresas de autoservicio, ya que estas están mucho tiempo en contacto con los entes que les proveen de mercancías, y constantemente se necesita de llamar a algún proveedor, para cualquier situación inesperada en la que éstos puedan tener solución o incumbencia, este archivo de proveedores para poder ser de gran utilidad, deberá contener la clasificación necesaria sobre los productos, así mismo, señalará los proveedores posibles, los disponibles y los alternativos, con el fin de que el listado de proveedores sea lo más corto posible y abarque a las mejores fuentes de abastecimiento.

Actualmente se utiliza la informática para la elaboración, manejo, y actualización del archivo de proveedores, este archivo se puede encontrar en una base de datos que puede ser operada desde computadoras, lo que facilita la localización de manera más rápida y eficaz de algún proveedor. En las empresas de autoservicio, se utiliza también la computadora para la confección y elaboración de pedidos y facturas.

2.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES.

Como ya hemos visto anteriormente, es recomendable que los proveedores de cualquier organización, tengan una serie de cualidades para que puedan beneficiar a sus clientes. En la realidad es difícil que algún proveedor cuente con todas las características que se mencionan en el inciso A del presente capítulo.

Por tanto, después de determinar cuales son las características más convenientes, que deben tener los proveedores, y además de contar con diversas fuentes de información de éstos, es necesario que los encargados de las compras en las organizaciones hagan un análisis de sus posibles y actuales proveedores, con el fin de determinar cuales son los que cumplen con la mayoría de las características necesarias para el buen surtido de mercancías a las organizaciones, y de esta manera hacer una selección de los proveedores principales que surtirán a la organización de que se trate. A continuación se expresarán algunos aspectos importantes que las empresa, deben de analizar con respecto a sus proveedores actuales y futuros.

2.3.1 ANÁLISIS DE PROVEEDORES EXISTENTES.

Es muy importante el analizar a los proveedores existentes, ya que es necesario cerciorarse de que éstos estén cumpliendo con las especificaciones establecidas y con las

* 22 Michiel, R. Leenders. Op cit., pp. 309-310.

políticas de la empresa compradora, normalmente esta función la efectúa el departamento de compras, y esta orientada a cuatro aspectos básicos que son:

El precio

La calidad

La oportuna entrega y el grado de servicio

2.3.1.1 EL PRECIO.

Cuando llega un pedido al departamento de compras, éste tiene que verificar el precio del artículo solicitado, atendiendo principalmente a dos consideraciones: la primera es que si el pedido es muy pequeño, probablemente no sea necesario negociar el precio y; la segunda es que si el pedido es de gran volumen, la negociación del pedido es inminente, en caso de que el precio se pueda negociar. Aunque en la mayoría de las ocasiones se maneja como base el precio al que se ha comprado anteriormente, y sobre esto tenemos lo siguiente: “Cuando se trata de un artículo que ha sido comprado en ocasiones anteriores, el departamento de compras puede hallar una ayuda preciosa en las estadísticas históricas de compras para saber cuál ha sido el precio pagado hasta el momento...” * (23).

Con respecto a las empresas de autoservicio, el precio está ya estipulado en el momento mismo en que se acepta que surta el proveedor por primera vez a ésta, y en el caso de cambio de precios, estos se negocian o envían a las oficinas generales de dichas empresas, en donde se acepta, se rechaza o se negocia el nuevo precio, enviándose el resultado a todas las sucursales de la tienda comercial, las cuales manejarán hasta nuevo aviso el precio acordado.

2.3.1.2 LA CALIDAD.

Este aspecto es muy importante puesto que las empresas que compran tienen un gran resultado para sus productos finales, pues al elaborarlos con productos que tengan un buen estándar de calidad sus propios productos presentarán esta característica, lo que ocasionará que sus productos satisfagan al cliente final. Por tanto el supervisar o llevar un control de la calidad de los productos de los proveedores actuales, beneficiará las ventas a los consumidores finales, una forma de medir la calidad de los productos y que nos propone Leenders, es la siguiente: “Un método que se ha descubierto como muy valioso para evaluar la calidad consiste en hacer una tabulación mensual de las facturas de cada uno de los proveedores, señalando el valor de los materiales enviados por éstos y que fueron rechazados durante un mes determinado. Esta cifra última se divide entre el valor total de los materiales embarcados y el resultado representará el porcentaje de material rechazado.” *(24).

En las tiendas de autoservicio, comúnmente no se rechazan los materiales, pero si se puede contar la cantidad de productos que se encuentran defectuosos, por el simple análisis visual,

* 23 P. Baily. ... Aprovisionamiento Almacenaje y Gestión de los Stocks. Bilbao España 1979. Editorial Artes Gráficas Grijelmo Ediciones. Deusto, S.A. (pp 531). p. 305. Traducción: Jesus Alonso de Leciana, Pedro María Larrea Angulo y Rafael Jiménez Larrea.

* 24 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 313.

por el manejo de dichos artículos y por devoluciones de los clientes finales, estas mercancías se pueden contabilizar y sacar su valor en dinero y dividirse por el total del valor de las compras del tal mercancía por el periodo de tiempo analizado, y se obtiene el porcentaje de mercancías de mala calidad, utilizando el método de Leenders. Es importante mencionar que en estas tiendas, los productos defectuosos se devuelven a los proveedores, para que éstos la restituyan por otra de buena calidad, o en su defecto su costo de descuento de los siguientes pedidos.

La comparación de los porcentajes de productos defectuosos, entre los distintos proveedores o con un porcentaje mínimo de aceptación de mercancía defectuosa, podrá determinar cuales son los proveedores que cumplen con las especificaciones de calidad requeridas por los centros comerciales, aunque debemos tomar en cuenta que el hacer estos cálculos resultará muy laborioso y les tomará bastante tiempo, ya que estas empresas manejan un gran cantidad de proveedores que les surten una gran diversidad de artículos. Es importante mencionar que si los proveedores no quieren aceptar la devolución, se detienen sus pedidos y no se les compra más hasta que hagan el cambio de las mercancías defectuosas.

2.3.1.3 “LA OPORTUNA ENTREGA Y EL GRADO DE SERVICIO”

Estos dos aspectos se presentan juntos, ya que el vigilarlos es más fácil y rápido que los dos por separado, aunque los dos aspectos son de gran importancia. Al respecto Leenders declara:

“La oportuna entrega y el grado de servicio se podrán evitar exigiendo a la persona encargada de los trámites que lleve una tabulación continua de cada uno de los proveedores y que habrá de cubrir los siguientes puntos:

- | | |
|---------------------------|---|
| Evaluación de excelencia: | a. Cumple con las fechas de entrega sin necesidad de que se le insista. |
| | b. Generalmente acepta las fechas de entrega propuestas |
| Bueno: | c. Generalmente cumple con las fechas de entrega sin necesidad de que se le insista demasiado |
| que | d. Con frecuencia es capaz de aceptar las fechas de entrega propuestas. |
| Regular: | e. Los embarques a veces llegan tarde y se requiere de gran cantidad de seguimiento. |
| de | |
| No satisfactorio: | f. Los embarques generalmente llegan tarde y rara vez se cumple con las fechas prometidas. |
| las | |

Además de la tabulación anterior, el comprador hace una anotación de su opinión respecto a la ayuda técnica que el proveedor es capaz de brindar, al grado de su disponibilidad para prestar tal ayuda y a la actitud general para afrontar cualquier situación que pudiera surgir ”*(25).

En las tiendas de autoservicio, es muy difícil que se pueda llevar una tabulación como la que

* 25 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 313.

expone Leenders, debido al motivo mencionado anteriormente, el que se maneja una gran cantidad de proveedores, y en muchas ocasiones el personal de recibo de mercancías no se da abasto para atender a tantos proveedores, por tanto no va a poder llevar semejante control, probablemente el personal indicado para llevar este tipo de control es el que se encuentra destinado a cada departamento de la tienda, por ejemplo el personal del departamento de ferretería podría llevar este tipo de tabulación.

2.3..2 ANÁLISIS PARA NUEVOS PROVEEDORES.

Es importante el hacer un análisis de los nuevos proveedores que van a surtir de mercancías a las empresas, ya que esto puede ayudar a que en el futuro no se tengan problemas con ellos, además de que se pueden tener las características necesarias y convenientes para la empresa compradora, y por último puede ayudar a que el personal de compras decida finalmente a que proveedores se les va a comprar. A continuación se analizarán cuatro de los aspectos más importantes para el análisis de este tipo de proveedores, que son:

- “La capacidad técnica e ingenieril”
- “La capacidad productiva”
- “La situación financiera”
- “La capacidad gerencial”
- “Localización geográfica de los proveedores”

2.3.2.1 “LA CAPACIDAD TECNICA E INGENIERIL”

Este aspecto se refiere a la capacidad que tiene la empresa para elaborar productos con especificaciones determinadas que satisfacen el requerimiento de algunas empresas, y además de tener la capacidad de cambiar o anexarle más características a el producto o en último de los casos, elaborar otros productos con las especificaciones que requiera la empresa. Además de que pueda dar a sus clientes asesoría sobre el diseño de nuevos productos, apropiados para la empresa en cuestión.

En realidad, esta capacidad técnica e ingenieril no es una cualidad de mucha importancia para las tiendas de autoservicio, puesto que no necesita productos con especificaciones especiales, sino productos que adquieran los consumidores finales.

2.3.2.2 LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.

Se refiere a la capacidad instalada que tiene la empresa para producir, es decir la cantidad de productos que puede producir la empresa, lo cual es un aspecto muy importante, por que esto puede garantizarle, hasta cierto punto, a la empresa compradora el abastecimiento en las cantidades requeridas, y evitará en mayor grado la escasez.

Este aspecto es muy importante para las tiendas de autoservicio, ya que la escasez de algún producto que tenga una demanda considerable, perjudicará de manera considerable las ventas y ganancias de estas empresas.

2.3.2.3 LA CAPACIDAD FINANCIERA.

El que la empresa proveedora cuente con los fondos necesario para la realización de sus actividades, es muy importante, ya que esto es un buen indicio de que la empresa puede cumplir con grandes cantidades de pedido. Sobre este aspecto Leenders nos explica lo siguiente:

“Es evidente que la saludable o la mala situación financiera podrá afectar a un proveedor en cuanto a no poder responder a las necesidades de la clientela. Existen con mucha frecuencia buenas oportunidades de negociación, si un comprador esta plenamente familiarizado con la posición financiera de un proveedor. Por ejemplo, el ofrecimiento de pago anticipado o descuentos por pronto pago podrá carecer de importancia para un proveedor que tenga un excedente de liquidez o efectivo, pero resultará muy atractivo para una empresa que padezca escasez de capital de trabajo...” * (26).

Esta capacidad financiera se puede determinar del análisis de los estados financieros que se hagan del proveedor. Para las cadenas de autoservicio esta práctica de análisis de los estados financieros es muy conveniente, pues les da confianza de que el proveedor podrá surtir a todas las tiendas de la cadena.

2.3.2.4 “LA CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN”

Aunque es difícil de analizar esta capacidad, es muy importante, ya que las empresas que no se encuentran bien administrativamente, pueden tener problemas futuros, los cuales pueden perjudicar a sus clientes, Leenders presenta también su opinión respecto a este aspecto:

“Existe un consenso generalizado entre los ejecutivos de compras en cuanto a que la capacidad administrativa de un proveedor constituye un factor determinante en la evaluación y selección de proveedores... la administración de una empresa proveedora se considerará más importante cuando se trate de situaciones en donde exista un elevado riesgo, o que estén involucradas grandes sumas de dinero o haya implicaciones a largo plazo. Existen muy pocos sistemas formales de evaluación de administradores y aún queda mucho trabajo por realizar en esta área. Tres fuentes de información lo constituyen: las visitas personales, los estados financieros y los informes de crédito ...” * (27)

Como lo a descrito Leenders, los sistemas para evaluar a la administración de las empresas no se han desarrollado lo suficiente, para lograr un análisis muy confiable, pero si nos menciona tres fuentes de información que en un momento dado pueden dar una referencia al

* 26 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 315.

* 27 Michiel, R. Leenders. Op. cit., pp. 316-317.

respecto, las visitas personales, de las cuales ya se ha hablado al principio de este capítulo, los estados financieros, de los que ya se habló, cuando se analizó la capacidad financiera, y los informes de créditos, estos últimos determinan el grado de endeudamiento de la empresa, el cual debe ser razonable para que se pueda confiar en la empresa proveedora.

Probablemente los supermercados pidan estos informes a sus nuevos proveedores, para hacer sus análisis, y determinar si surten a la cadena comercial o no.

2.3.2.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PROVEEDORES.

Este aspecto es importante para algunas organizaciones, en el caso de que exista distancias muy largas entre los proveedores y las empresas compradoras, pero se puede eliminar si en el lugar en donde se encuentran las empresas existen vías de acceso suficientes y además la empresa proveedora cuenta con un buen sistema de reparto. Para las tiendas de autoservicio este aspecto es cubierto por el proveedor, el cual se compromete a llevar sus mercancías a las tiendas de la cadena comercial periódicamente, o en el menor tiempo posible en el caso de que las mercancías se estén agotando o se agoten definitivamente. Los proveedores que no cumplan con este compromiso se les deja de comprar sus mercancías, esto lo pueden hacer debido a que como no son empresas productoras sino comerciales, algunos productos no detienen sus actividades, como sería el caso de una empresa productora. A este respecto Leenders expresa lo siguiente:

“... El 75% de los compradores *prefieren* hacer sus adquisiciones a proveedores locales... Esta política descansa sobre dos bases. La primera de ellas 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 entregas, tanto debido a que la distancia es más corta, como porque se reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte... Una segunda base para preferir fuentes de abastecimiento locales descansa sobre aspectos bastante razonables, pero menos evidentes. La empresa le debe mucho a la comunidad regional. Es en ésta 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...” (28).

Como ya hemos mencionado este aspecto no es muy relevante para las tiendas de autoservicio, por lo que no les conviene mucho analizarlo, en tal caso se analizaría que los futuros proveedores tuvieran un buen equipo de distribución.

2.4 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Después de tener presente las características que un buen proveedor debe tener, y que benefician a las empresas compradoras, de tener presente las fuentes de información sobre proveedores, de hacer un análisis de proveedores, los encargados de las compras deben seleccionar a los proveedores que se encargarán de surtir y de seguir surtiendo, si es el caso a la empresa compradora.

* 28 Michiel. R. Leenders. Op. cit., pp. 324-325.

En realidad es difícil que los proveedores cuenten con todas las características mencionadas anteriormente, además los análisis a los proveedores, en muchas ocasiones pueden no ser muy confiables. Como ya se mencionó anteriormente, los encargados de las compras las compras consideran que los factores más importantes para la determinación del, o de los, proveedores, son el de la calidad, servicio y precio, pero la selección no es sencilla, y finalmente el comprador busca encontrar a los mejores proveedores para la satisfacción de sus necesidades.

A continuación se analizarán una serie de pasos que puede seguir el comprador para elegir de una manera fácil al proveedor:

“Elaboración de una lista de posibles proveedores”

“Ofertas y cotizaciones”

“Valoración de proveedores”

2.4.1 ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE POSIBLES PROVEEDORES.

El primer paso para la selección de proveedores es la elaboración de una lista de posibles candidatos, los cuales cumplen con los requisitos de las especificaciones del producto, para el caso de las empresas dedicadas a la producción, para el caso de las empresas de autoservicio, que no necesitan específicamente un producto para su venta, sino que necesitan únicamente que esta mercancía sea demandada por el consumidor final para que sea más segura su venta, podrá elaborar una lista de posibles proveedores con productos atractivos para dichos consumidores, aunque en realidad no es muy necesario que elabore esta lista, ya que a cada proveedor se le concede una entrevista para que muestre sus productos al gerente o a la gente encargada de autorizar las compras. Sobre esta lista tenemos lo siguiente:

“... se pretende hacer una lista de los proveedores a contactar y analizar sus contestaciones. El número de empresas a las que se les suele pedir presupuesto es normalmente tres o cuatro; tratándose de artículos nuevos y si el comprador no conoce cuáles son las empresas que pueden cumplir las exigencias marcadas, se puede llegar a contactar hasta con diez proveedores... Si el material no es nuevo sino que es objeto de compras, las estadísticas de compras dirán en cada caso cuales son los proveedores con los que se ha trabajado anteriormente, qué precios se han pagado, qué operaciones anteriores han tenido un resultado satisfactorio y a qué otros proveedores se podría acudir solicitando que pasen oferta.” * (29).

Como podemos notar en el párrafo anterior, se habla de que el comprador va a contactar con el proveedor, pero en el caso de las tiendas de autoservicio, la situación es al revés, es decir el abastecedor va a ver a el comprador. Aun así el listado del que se habla en el párrafo se elabora con el auxilio de las fuentes de información de proveedores ya analizadas anteriormente.

* 29 P. Baily, Op. cit., p. 310.

2.4.2 OFERTAS Y COTIZACIONES.

El siguiente paso a seguir, es el solicitar a los posibles proveedores, los que se encuentran en la lista elaborada previamente, el precio y las ofertas que puedan ofrecer con respecto a su producto, con los cuales se hace una relación que facilite su comparación. Para las tiendas de autoservicio, el precio y las ofertas se le piden al proveedor al momento de que exhiba sus productos al encargado de las compras, y la relación les puede servir para comparar los precios de los productos similares que se tienen, y así negociar, en su caso este precio, también se puede pedir a los proveedores que informen sobre los descuentos que puedan otorgar por pago de contado, por volumen y descuentos comerciales.

Otros dos aspectos a analizar y que ya se han mencionado anteriormente, son: “LA CALIDAD, y LA ENTREGA OPORTUNA Y EL GRADO SE SERVICIO”, que en el caso de los nuevos proveedores se puede verificar preguntando a otros compradores que traten con ellos, o verificando su prestigio de marca.

2.4.3 VALORACIÓN DE PROVEEDORES.

Para que finalmente se tome una decisión final acerca del, o los, proveedores que se encargarán de surtir a la empresa compradora, se comparan los resultados de los factores anteriores, auxiliándose de algunos de los puntos que se trataron en el análisis de proveedores y se determina a los proveedores que surtirán las mercancías, siempre enfocando la atención a características de precio, entrega calidad y servicio.

Para los centros comerciales la decisión de autorizar a los proveedores en realidad depende del análisis de una serie de requisitos que debe cumplir el proveedor, entre los cuáles se encuentran la situación financiera de la empresa, la capacidad de producir y surtir a todas las cadenas de la tienda, el precio, y el comprometerse a cumplir con algunas de las políticas de la empresa entre otras cosas.

2.5 ELABORACIÓN DE PEDIDOS.

Antes de analizar la elaboración de los pedidos, es necesario describir dos aspectos importantes, la “determinación de la existencia de una necesidad” y las especificaciones del producto deseado, de tal forma que la secuencia sería la siguiente:

- “1. Determinación de la existencia de una necesidad.
2. El precisar el tipo de artículo que se necesita, así como la cantidad que se deba pedir.
3. Selección de las posibles fuentes de abastecimiento.
4. Análisis de 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.” * (30).

2.5.1 1. DETERMINACIÓN DE UNA NECESIDAD.

En realidad la mayoría de las empresas comienzan sus procesos de compras con un aspecto que no se ha analizado, la “determinación de la existencia de una necesidad”, esto es primero se tiene que saber que artículo o servicio se necesita, en que, o como, se va a ocupar el artículo que se va a comprar, además de la importancia que tiene tal producto para la empresa que lo va a adquirir. De esta forma el primer paso que se sigue el departamento de compras es el recibir de cualquier departamento o área como: producción, ventas, administración, etc., una orden de compra o una autorización de compra. Este aspecto Stuart F. Heinritz, lo describe como sigue:

“En la cronología de la adquisición, el primer paso es advertir al departamento de compras de la existencia de una necesidad, definiendo ésta con el detalle que puede requerir la confección del pedido y apoyando la demanda con las necesarias aprobaciones que autoricen la compra. Para establecer el hecho de que existe la necesidad, generalmente es suficiente la indicación donde la demanda tiene su origen, o mencionar el número o cuenta del trabajo para el que el material está destinado” * (31).

El indicar la necesidad de un artículo es de suma importancia, puesto que si se compra lo que no se necesita, se incurrirá en gastos infructuosos. Leenders también nos da su punto de vista al respecto: “... Todo artículo que se halla de comprar deberá satisfacer una necesidad o función. Deberá servir para algo. Si no cumple con la función planeada, su compra será totalmente inútil y constituirá una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo...” *(32). De tal manera que primero se debe determinar la necesidad de un artículo para que pueda comenzar el proceso de compra.

2.5.2 2. EL PRECISAR EL TIPO DE ARTÍCULO QUE SE NECESITA, ASÍ COMO LA CANTIDAD QUE SE DEBA PEDIR.

En segundo lugar, es necesario establecer cuales son las cualidades que debe tener la mercancía, así como la cantidad que se requiere de ésta. Por lo que Stuart continua diciendo: “... La definición de la necesidad comprende una descripción o identificación por código del material deseado, la cantidad que se precisa y la fecha en que será necesario; el departamento central o cualquier persona designada por éste firman la demanda, concediendo su aprobación y dando autorización para el gasto.” * (33). Como se puede notar se tiene que describir el material que se esta solicitando para su compra, además de especificar la cantidad que se requiere, de lo

* 30 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 163.

* 31 Stuart F. Heinritz, Las compras principios y aplicaciones. Ediciones Omega S. A. Barcelona - España 1962. (pp. 574). p. 281. Título en Inglés. Purchasing Principles and Applications.

* 32 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 163.

* 33 Stuart F. Heinritz. Op. cit., p. 281

contrario el personal de compras puede adquirir artículos inadecuados para la empresa compradora. Por tanto entre más se describa con exactitud y detalle lo que se necesita, el personal de compras podrá comprar los artículos necesarios con las más alta calidad, puesto que se puede auxiliar de: descripciones con respecto a alguna marca especial, especificaciones que describan las características físicas o químicas, que mencionen los materiales con los que se ha de elaborar el artículo, y que indiquen su funcionamiento: dibujos elaborados por ingenieros; métodos de selección como: calidad en el mercado y/o muestreo.

En realidad la determinación de la necesidad de cualquier artículo o servicio, y las especificaciones y cantidades del mismo, no son funciones del departamento de compras, pero éste si esta facultado para exigir que se le determinen con la mayor exactitud posible estos dos puntos, ya que de esto deriva el que se haga una buena compra que satisfaga las necesidades de la organización, esto es en el caso de las empresas que se dedican a la producción de algún producto. Para los centros comerciales estos dos aspectos no son de gran importancia, ya que, como ya se ha mencionado anteriormente, estos centros no se dedican a la creación de productos, lo que les ocasionaría el tener que utilizar ciertos productos, sino que se dedican a la compraventa de mercancías, por lo tanto es importante que el comprador final sea el que necesite de éstas, para que las adquiera, lo que hará que el centro comercial se surta de los productos que demanden sus clientes.

2.5.3 3. SELECCIÓN DE LAS POSIBLES FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y 4. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS Y COLOCACIÓN DEL PEDIDO.

Después de determinar la existencia de una necesidad, y la descripción del artículo deseado, así como determinado la cantidad que se necesita, entonces salen a flote las funciones del departamento de compras ya vistas anteriormente, la selección de las posibles fuentes de abastecimiento y el análisis de las alternativas, que originan la colocación o elaboración del pedido, y Stuart nos lo define de la siguiente manera: “El pedido es el instrumento por medio del cual se adquieren los elementos necesarios para cubrir una demanda. En él se resumen todas las investigaciones, toda la ciencia y todo el criterio que han conducido a la decisión de compra. En lenguaje específico viene a expresar el acuerdo entre el comprador y el vendedor.” * (34). El pedido es el documento en el cual se especifica la mercancía que se requiere, en muchas ocasiones da los detalles que debe presentar dicho artículo y la cantidad que se requiere, este documento, se presenta a los proveedores apropiados para que estos surtan los materiales especificados.

Otra definición de pedido es la siguiente: “... Es un documento contractual que, en el caso de que se ejercitara una acción legal, puede ser objeto de prueba judicial. Es el medio principal que tiene una empresa para comunicar al proveedor el artículo que desea, el precio, la forma de pago y las condiciones de la operación.” * (35). Como podemos notar el pedido es un documento importante, ya que se puede considerar como un contrato de compraventa, en el que se establecen las condiciones legales concernientes al vendedor y al comprador, así como los acuerdos entre estos, en muchas

* 34 Stuart F. Heinritz. Op. cit., p. 290.

* 35 P. Baily. Op. cit., p. 329.

ocasiones se establecen pedidos acuerdos orales que las empresas cumplen más por política que por obligación contractual. En casi la mayoría de las empresa se maneja su propio formato de contrato, pero cuando no es así se puede utilizar el contrato de venta del proveedor. En los centros de autoservicio se manejan formatos ya preestablecidos de pedidos, con los cuales se piden los artículos a una gran diversidad de proveedores, es decir a cada proveedor se la envía un pedido.

En realidad cada empresa tiende a elaborar su propio modelo de pedido, ya que no existe un modelo específico que pueda satisfacer los requerimientos de las empresas en general, algunos autores coinciden en algunos de los puntos que deben abarcar los pedidos en general, pero no estrictamente describen un orden específico para estos puntos, Stuart F. Heinritz, no menciona algunos de éstos en lo siguiente:

“La información esencial en todo pedido comprende: nombre y dirección de la compañía compradora (en el encabezamiento); número de orden identificador; fecha; nombre y dirección del vendedor; instrucciones generales (señalamiento de expediciones, número de facturas requeridas, etc.); fecha de entrega; instrucciones para el envío (destino, tipo de transporte, ruta de tráfico); Términos y condiciones de la transacción; descripción de los materiales que se piden y su cantidad; precios y descuentos; y firma. ...” * (36).

La información que menciona Stuart es la básica para todo pedido, pero se le pueden agregar, o disminuir puntos, de acuerdo con las necesidades de la empresa compradora. Por otra parte, el número de copias del pedido también es de acuerdo con las necesidades de cada organización, aunque mínimamente son dos una para el comprador y otra para el vendedor, en algunas empresas se necesita mandar copia a el almacén, al departamento que solicito el artículo, a contabilidad, o a algún otra área o departamento.

Cabe mencionar que algunas empresas hacen sus compras por medio de contratos formales anuales, en los cuales se han de efectuar una serie de pedidos o envíos parciales, en otras ocasiones los contratos se hacen para que el proveedor surta una determinada cantidad de materiales periódicamente y por un lapso de tiempo determinado, también se utilizan: pedidos pequeños, que comprende la diversidad de compras pequeñas o pedidos de mercancías en pequeñas cantidades y de poco valor, cuyo costo de pedido es mínimo, si se utiliza una caja pequeña para las compras de estos artículos; pedidos urgentes o de emergencia, que abarcan los pedidos que se necesita se surtan en el menor tiempo posible; pedidos especiales, cuando se hacen pedidos que abarcan varios meses. en los que esta establecido que no se envíe nada hasta que se emita un pedido especial al respecto; pedidos generales, son los que incluyen una gran variedad de artículos, pedidos abiertos, son los que permiten adicionar nuevos artículos al pedido y/o permitir una prórroga de tiempo. La gran variedad de artículos que manejan las tiendas de autoservicio, les puede hacer necesario que se utilicen varios tipos de estos pedidos, ya que no nada más se hacen compras de mercancías para su venta al público, sino que también es necesario hacer compras para los equipos que les facilitan sus actividades

* 36 - Stuart F. Heinritz. Op. cit . p. 290

De esta forma las organizaciones elaboran sus pedidos y los mandan a sus proveedores, pero las funciones del departamento de compras no terminan aquí, pues aún faltan otros aspectos que involucran a éste, el seguimiento del pedido, y muchas veces el recibo de los materiales, los que se verán a continuación.

2.5.4 5. SEGUIMIENTO DE LA ORDEN.

En algunas empresas, el departamento de compras no nada más es responsable de hacer un pedido, sino que tiene que estar pendiente de que las mercancías sean entregadas en un tiempo determinado previamente, es decir después de un tiempo de haber hecho un pedido el personal de compras debe investigar sobre el curso de dicho pedido. Leenders expresa del seguimiento lo siguiente:

“El seguimiento constituye un proceso de rutina de “vigilancia” de una orden para asegurarse de que el proveedor cumplirá con las fechas de entrega a las cuales se haya comprometido. Si surgieran problemas, por ejemplo, en cuanto a calidad o entrega. será necesario que el comprador esté enterado de ello lo más pronto posible, de tal manera que se puedan tomar las medidas oportunas.”
*(37).

El por qué hay que informar a la persona que compró o que tramitó el pedido, es debido a que esta es la persona que conoce y ha tenido contacto con el proveedor, por tanto es la persona indicada para resolver el problema que surja con respecto a las mercancías que se pidieron. Pero para evitar estos problemas se efectúa el seguimiento del pedido, el cual es aconsejable que se haga a los pedidos de mayor valor o el de las mercancías más importantes. Se recomiendan los siguientes pasos para un buen seguimiento del pedido:

1. *Conocer* a los proveedores y el grado de confianza que merecen.
2. *Comunicar* a los peticionarios los tiempos de ejecución del pedido, es decir el tiempo que transcurre entre la realización correcta de un pedido y la entrega del proveedor; llevar actualizada la lista de estos plazos y convencer a los peticionarios de que lo que más les interesa es trabajar contando con estos plazos.
3. *Establecer* un sistema de recordatorio que advierta la necesidad de seguir la marcha de los pedidos...
4. *Reclamar* con toda dureza que haga falta, cuando sea necesario.” * (38).

En lo que respecta al primer punto, el comprador debe tener un cierto conocimiento del proveedor y puede determinar la confianza que se le puede tener, ya que en la selección y análisis de los proveedores, pudo obtener la capacidad de producción, el grado de servicio, y entregas oportunas entre otros aspectos, que le pueden servir para emitir un juicio sobre si puede o no cumplir el proveedor.

* 37 Michiel. R. Leenders. Op. cit., p. 114.

* 38 P. Baily. Op. cit., p. 353.

El punto número dos, el de comunicar a las personas que elaboraron la orden de compra, sobre el tiempo que puede durar la recepción de un pedido, lo puede hacer en base también a el mismo análisis y selección de proveedores hecho con anterioridad, además de que puede establecer convenios de tiempos de entrega específicos.

El encargado de las compras puede establecer un sistema de recordatorios, basado en envíos de correspondencia al proveedor y/o llamadas telefónicas, fax y visitas personales al proveedor, entre otros.

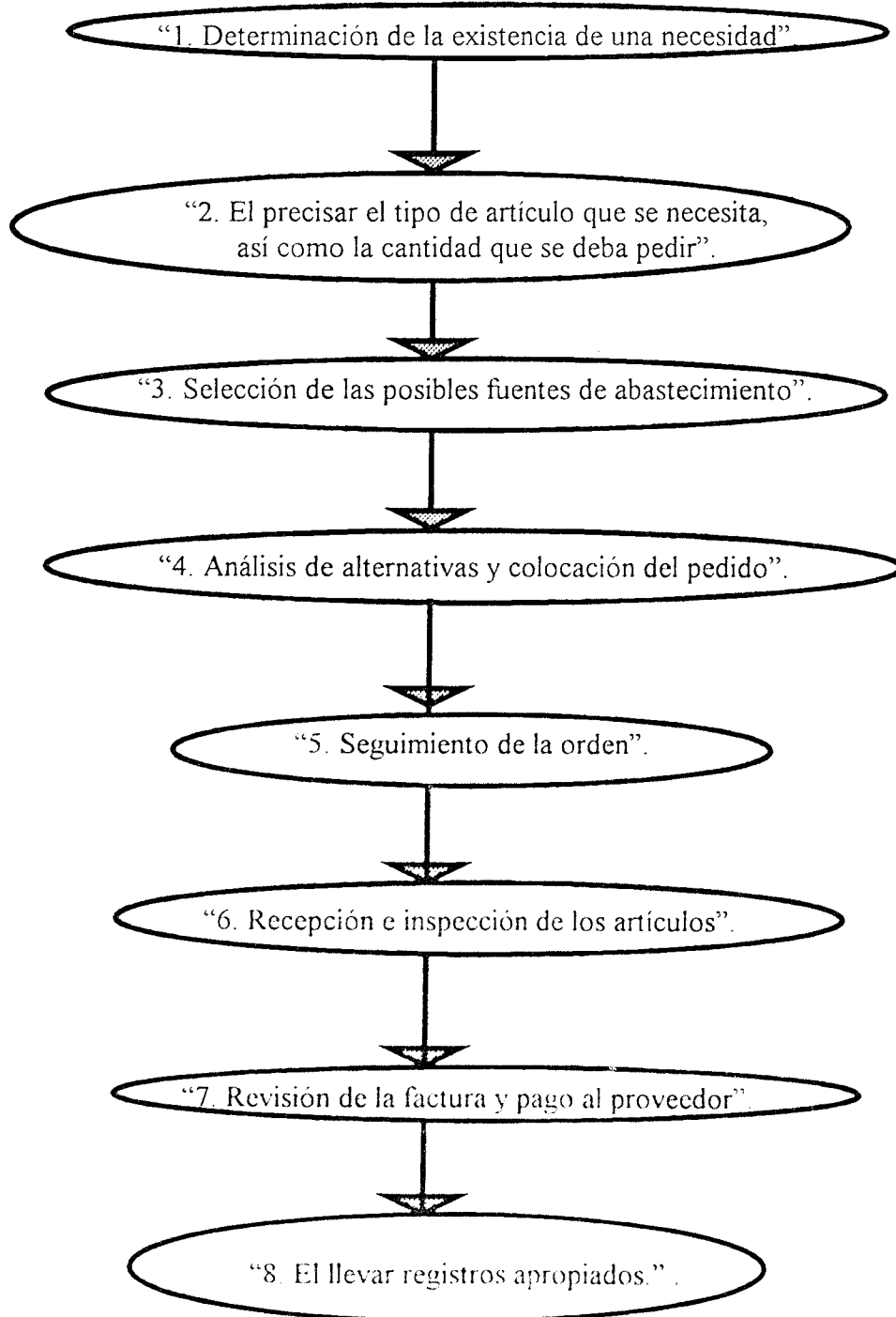
El reclamar cuando haga falta es muy importante, ya que se puede estar incumpliendo el documento del pedido, y se puede hacer presionando a los proveedores para lograr que estos cumplan con lo pactado, amenazándolos con la cancelación de otros pedidos, dejar de negociar con ellos y, en último de los casos, amenazar con acciones legales. Es necesario mencionar que algunas empresas tienen elaborados algunos formatos de recordatorio y de seguimiento del pedido. Los centros de autoservicio tienen personal que se dedica a telefonar a sus proveedores, en el caso de que se requiera algún artículo, o el personal de cada departamento del centro comercial puede telefonar a sus proveedores.

2.5.5 6. RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE LOS ARTÍCULOS.

En algunas empresas la recepción de los artículos se encuentra a cargo personal especial, pero en la gran mayoría de las empresas el departamento de recepción, forma parte del área de compras. En él se reciben todas las mercancías que llegan con su respectivo documento de entrega o con una copia del pedido, que en muchas ocasiones se coteja con la copia que existe en esta recepción, con cualquiera de estos documentos se identifican y registran los materiales que trae el proveedor, para después enviar los registros a compras, a el almacén, al departamento que va a utilizar el material, y a contabilidad entre otros. En si el departamento de recibo no se queda con los materiales, sino que solamente es un conducto para su distribución. Stuart nos ilustra al respecto lo siguiente: "... La sala y el departamento de recepción no constituyen depósitos de materiales, sino, simplemente su camino de entrada y distribución. El recibo que éste libra o conforma es tan sólo una prueba de la recepción física de ciertas cajas, bultos, camiones u otros conceptos, en buenas condiciones, pero no implica la aceptación de su contenido." * (39). Es decir se reciben las mercancías como las trae el proveedor a simple vista, no se revisan exhaustivamente, para después enviarse a el almacén, la bodega u destino ya especificado con anterioridad, en donde se revisará la mercancía con más detenimiento. En los centros comerciales, se revisan lo mejor posible las cantidades, ya que la mayoría de las mercancías después de pasar por recibo, se canalizan directamente para su exposición al público, cabe mencionar que, la mayoría de las mercancías, los mismos proveedores son quienes colocan los productos en los anaqueles correspondientes, otros productos si se llevan a alguna bodega de la tienda, y personal de ésta, lo revisa y lleva a los anaqueles para su exposición.

* 39 Stuart F. Heinritz. Op. cit., p. 290.

FIGURA 1. PASOS DEL PROCESO DE COMPRAS.



La inspección de los artículos, se lleva a cabo de diferente manera en cada empresa, por ejemplo la calidad se puede inspeccionar de forma selectiva, otras se verifica en un laboratorio, se pueden utilizar en una empresa dos o tres formas de inspección. En los centros de autoservicio se puede inspeccionar la calidad considerando los artículos que los clientes regresan por algún defecto de fabricación, o el personal de cada departamento de la tienda, al acomodarlo en los anaqueles, se puede dar cuenta de los productos defectuosos, y separarlos par devolverlos a los proveedores.

2.5.6 7. REVISIÓN DE LA FACTURA Y PAGO AL PROVEEDOR.

En realidad esta puede o no ser función de departamento de compras, pero de acuerdo con las necesidades de las empresas, ya que este punto puede ser revisado por contabilidad, algunas de éstas dejan que el dicho departamento se encargue de este aspecto.

La verificación de las facturas se refiere a cotejar las facturas de los productos que manda el proveedor, con los pedidos o los reportes de los artículos recibidos. Las facturas deben tener registrado el número de pedido y el precio de cada artículo, de esta forma el departamento de compras puede cotejar el pedido con la factura correspondiente, y en el caso de coincidencia, mandar la factura a el departamento de contabilidad para su pago, en el caso de que existan errores en la factura, ésta se regresa al proveedor para que la corrija. En las empresas de autoservicio el departamento de recibo es el que se encarga de cotejar la entrega del proveedor con la factura.

2.5.7 8. EL LLEVAR LOS REGISTROS APROPIADOS.

La última función del departamento de compras, es la de recabar y archivar todos aquellos documentos importantes, que le pertenecen al departamento de compras, por ejemplo los pedidos, que permiten obtener información histórica de los proveedores, además de información concerniente a la entrega incompleta de pedidos, mal servicio del proveedor o retrasos de éste y la información que se considere pertinente y que en un futuro pueda servir para determinar el comportamiento de los proveedores.

2.6 USO DE LA INFORMÁTICA EN LAS COMPRAS.

En la actualidad el es muy común el uso de la informática para auxiliarse y acelerarse los procesos empresariales, de tal manera se puede encontrar que se usan computadoras en el departamento de administración, producción, en las oficinas, el departamento de compras, ventas, etc , en una palabra muchas empresas utilizan en toda su organización a las computadoras.

Con respecto al departamento de compras específicamente, la gran cantidad de artículos que maneja, con el consecuente gran valor monetario de éstos, la necesidad de tener un mayor control de las mercancías sus costos y las existencias, además el lograr una mayor efectividad de estas operaciones, ha orillado a las empresas a utilizar a las computadoras, las cuales han sido de gran ayuda para el registro análisis e información de las operaciones de tal departamento.

La existencia de un sistema de computo en el departamento de compras, no altera sus funciones ni los pasos a seguir en el proceso de compras, sino que los agiliza a la vez que los hace más fáciles de llevar a cabo.

Es necesario para este análisis tomaremos en cuenta la secuencia del un proceso de compras vista anteriormente:

“ Determinación de la existencia de una necesidad.

La descripción del artículo que se necesita así como la cantidad requerida.

Análisis de las posibles fuentes de abastecimiento.

Selección de proveedores y colocación del pedido.

Seguimiento de la orden.

Recepción e inspección de los artículos.

Revisión de la factura y pago al proveedor.

Llevar los registros apropiados.” * citado anteriormente (cita no. 30).

A continuación explicaremos brevemente como puede ser aplicada la computadora en cada uno de los pasos.

2.6.1 DETERMINACION DE UNA NECESIDAD.

El uso de la computadora en este paso puede ayudar a analizar información importante, que puede determinar el uso de algún producto, Leenders expresa al respecto: “... los computadores pueden ser de gran ayuda para analizar información concerniente a consumo pasado, mercados, factores económicos, precios y futuro consumo. de manera que los pronósticos se puedan efectuar con rapidez y mayor precisión.” * (40). Es decir que los computadores pueden facilitar el análisis de información para poder hacer pronósticos, que a su vez se pueden convertir en estimaciones de uso de algún, o algunos, materiales, las cantidades necesarias y el momento en que se necesitarán.

Algunos centros de autoservicio utilizan sistemas de computo en sus actividades, que también abarcan su departamento de compras, en estos casos se puede determinar con la computadora las demandas pasadas que ha tenido algún producto, además se pueden analizar aspectos económicos, el precio entre otros para hacer un pronóstico de ventas, del cual se podrán estimar las compras necesarias de artículo de que se trate.

* 40 Michiel, R. Leenders. Op. cit., p. 124.

2.6.2 PRECISAR LA NATURALEZA Y CANTIDAD DEL ARTICULO O BIEN DESEADO.

Este punto es más bien una función de otros departamentos, como puede ser el de ingeniería, en empresas de producción de bienes o servicios. Una vez que el personal encargado determine las especificaciones que se requieren para las mercancías, se guardan en cualquier medio informático existente para almacenar información, la cual puede ser utilizada por el departamento de compras. Para determinar las cantidades se necesita analizar la información mencionada en el primer paso, y con estas cantidades necesarias se puede alimentar a la computadora, para que se pueda determinar los lotes óptimos de compra, tomando en cuenta aspectos como los costos de adquisición y los costos de mantenimiento de inventario.

En las tiendas de autoservicio, este punto no tiene mucha importancia, a no ser que se necesite obtener los costos de adquisición y los de mantener el inventario de determinado artículo.

2.6.3 ANÁLISIS DE POSIBLES FUENTES DE ABASTECIMIENTO.

Cuando se encuentran procesados los requerimientos, la información respecto a los proveedores, previamente almacenada en la computadora, podrá obtenerse, en forma de listas de proveedores que indiquen los precios y ofertas que han ofrecido y si han proporcionado un buen servicio. En los centros de autoservicio, el análisis de posibles fuentes de abastecimiento, se hace a través de las oficinas generales, en donde se encuentra el gerente de compras, quien es la persona que se encarga de analizar a este tipo de proveedores, y puede o no utilizar las computadoras, ya que la información que pide a los proveedores, se la pueden mandar en hojas de papel, por fax y probablemente también en dispositivos de información para computadora.

2.6.4 SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS Y COLOCACION DE PEDIDOS.

Los centros de autoservicio pueden tener almacenados a los proveedores que actualmente les surten de mercancías, así como los nuevos que ha autorizado la gerencia de compras, en una base de datos de computadora, y de ésta pueden obtener los datos que necesiten en el caso de que se requiera que algún proveedor surta, en realidad estas tiendas no seleccionan a sus proveedores por artículo, ya que un mismo artículo lo pueden surtir diferentes proveedores, y a distinto precio, pues la característica de estas empresas es que ofrecen una gran variedad de mercancías, marcas y precios. Las propias computadoras pueden procesar e imprimir un pedido de mercancías.

2.6.5 SEGUIMIENTO DE LA ORDEN.

Cuando se ha establecido un pedido, éste puede registrarse en un archivo de seguimiento, el cual es necesario que se actualice continuamente, registrando en él la recepción de las mercancías, de las facturas, las modificaciones hechas al la orden inicial, así como todos los datos importantes referentes a dicho pedido. Los centros comerciales pueden llevar este registro de seguimiento, para saber el curso de sus pedidos, y en su caso contactar con los proveedores para solucionar cualquier contratiempo que pueda surgir.

2.6.6 RECEPCION E INSPECCION DE LOS ARTÍCULOS.

Los informes de recepción e inspección se pueden almacenar en el registro, para actualizar los pedidos cada vez que se reciben, él cual puede servir para cuando se realicen las auditorias de facturas o de inventarios.

2.6.7 REVISION DE LA FACTURA.

Cuando se reciban las facturas de los productos, en la computadora se pueden cotejar éstas con los pedidos o mejor aun, con los informes de recepción de artículos, de tal manera que se verifique el precio, la cantidad, y los descuentos, si es que existen.

2.6.8 LLEVAR LOS REGISTROS APROPIADOS.

En la memoria de la computadora se pueden almacenar el comportamiento de los proveedores, los precios de cada uno de los artículos surtidos por éstos, los pedidos que se han recibido y los que aun no se reciben, para que se obtenga esta información con rapidez cada vez que se requiera.

CAPÍTULO

TRES

"INVENTARIOS"

3. INVENTARIOS.

Después de analizar, clasificar y determinar a los proveedores que se van a encargar de surtir las mercancías a las empresas, éstas, deben determinar el método de control de inventario que permita a la empresa la mayor agilidad y conveniencia en el flujo de mercancías, ya que los costos de mantener inventarios pueden resultar muy costosos, y perjudicar la economía de las empresas.

En realidad existen diferentes clases de inventarios, y entre los más comunes se encuentran: inventario de materias primas, de materiales en proceso y de productos terminados, éste último es el que nos llama más la atención, ya que es el que pueden utilizar las tiendas de Oautoservicio, puesto que su función principal es la comercialización de productos terminados, y aunque también se dedican a la producción de un número limitado de mercancías, como por ejemplo pan y tortillas, esta actividad no es de vital importancia para este tipo de organizaciones. por tanto el inventario de materias primas y de materiales en proceso no tienen una importancia relevante para estas empresas. Si acaso, utilizan una cantidad mínima de productos en proceso.

En este sentido, en el presente capítulo, analizaremos primero las diferentes clases de inventario; de materias primas, materiales en proceso y de productos terminados, para después analizar a cada uno de los métodos de control de inventarios; los más comunes como son: el sistema ABC, el modelo de cantidad económica de pedido y el punto de reordenación, se analizarán también, las existencias de seguridad y el método japonés “Just In Time” (justo a tiempo).

3.1 TIPOS DE INVENTARIOS.

Existe una gran cantidad de inventarios, pues cada empresa de acuerdo a su organización y necesidades determina su o sus inventarios, pero los más comunes son tres: inventario de materias primas, materiales en proceso y de productos terminados. éstos son los inventarios que por lo general se requieren en las organizaciones dedicadas a la producción de cualquier producto:

- “ Inventario de materia prima”.
- “ Inventario de materiales en proceso”.
- “ Inventario de productos terminados”.

3.1.1 “INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS”.

Se forma por la concentración de materiales, que son o serán los componentes básicos de los productos que elaboran las organizaciones productivas, además puede o no estar

conformado por productos ya elaborados, es decir son los productos que darán forma a los artículos que producen dichas empresas. Lawrence J. Gitman nos dice sobre este inventario lo siguiente:

“ Materias primas. El inventario de materias primas comprende los insumos - generalmente materiales básicos - que compra la empresa, como acero, plásticos, tornillos o remaches. En algunos casos, cuando una empresa fabrica productos muy elaborados, compuestos de numerosas partes, el inventario de materias primas puede consistir en artículos manufacturados que se compran a otra empresa, o a otra división de la misma compañía. por ejemplo, radios, neumáticos o transmisiones pueden ser comprados por la planta de ensamblaje de una fábrica de automóviles, a otras divisiones de la misma, o a proveedores externos.” * (41).

Como se puede notar, Gitman describe que el inventario de materias primas, puede estar constituido por materiales y/o productos terminados, pero en las organizaciones de autoservicio, los productos que se pueden tener el inventario, mínimamente pueden estar constituidos por materiales, y si se constituyen casi en su totalidad por mercancías o productos terminados, que no se encuentran en espera de ser procesados o de formar parte de algún otro producto más sofisticado, para su comercialización, sino que la gran mayoría de las mercancías que adquieren estas organizaciones se comercializan directamente, sin sufrir transformación, modificación, o inclusión en algún producto de mayor elaboración.

3.1.2 “INVENTARIO DE MATERIALES EN PROCESO”.

Este tipo de inventario, también muy utilizado por la empresas dedicadas a la producción de artículos, y se refiere a los materiales que se canalizan del inventario de materias primas a el departamento de producción, y que todavía no forman el producto terminado para su comercialización, o que todavía no es enviado para su venta a el inventario de productos terminados. Gitman también hace referencia a este inventario diciendo:

“ Productos en proceso. Este inventario de materias comprende todos los elementos que se encuentran en el proceso de producción. Por lo general se trata de productos parcialmente terminados, esto es, en una etapa intermedia de su elaboración. Se considera material en proceso las piezas metálicas en las que se ha realizado cierta operación pero que tendrán características adicionales al final del proceso de producción.” * (42).

Esta clase de inventarios, también es utilizada por algunos centros de autoservicio, mínimamente, o con muy poca cantidad de materiales en este inventario, puesto que en estas empresas la gran mayoría de sus inventarios se brincan esta etapa, y las mercancías que adquieren de sus proveedores, directamente se exponen a la clientela para su venta directa, por lo que este tipo de inventarios no es de gran importancia para estos centros comerciales.

* 41 Gitman , Lawrence j. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. HARLA. México. D.F., 1986. Tercera edición. (pp. 782). p. 310. Traducción: Licda. Mei Mei Alicia Chu Pulido. Título en Inglés: Principles of Managerial Finance. Third Edition.

* 42 Ibid. p. 310.

3.1.3 “INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS”.

Este inventario hace referencia a todos los productos que ya pasaron por el proceso de producción, y se encuentran listos para su comercialización fuera del departamento de producción. Gitman refiere sobre este inventario lo siguiente:

“ Productos terminados. El inventario de productos terminados consta de los artículos ya producidos pero que aún no han sido vendidos. Algunas empresas que fabrican sobre pedido mantienen inventarios muy bajos de este tipo, ya que todos los artículos están prácticamente vendidos antes de ser producidos...” * (43).

Este último tipo de inventario es de gran importancia para las tiendas de autoservicio, ya que, su función es comercializar con productos terminados, los cuales expone a sus clientes, y algunos también maneja en bodegas, de donde se canalizan las mercancías hacia la tienda, para que ésta siempre este surtida, y no se pierdan ventas por falta o escasez de mercancías.

3.2 CONTROL DE INVENTARIOS.

De manera general se conocen tres métodos de control de inventarios, los cuales son: el ABC, cantidad económica de pedido CEP, y el punto de reordenación, y aunque estos son los más conocidos, también hablaremos de las existencias de seguridad, y del sistema japonés llamado “Just In Time” (justo a tiempo). Es importante mencionar que en la actualidad algunos (o todos) de estos sistemas pueden estar auxiliados por la informática, o en su defecto puede llevarse un control más estricto por medio de ésta. A continuación analizaremos las características más importantes de cada una de estas formas de control de inventarios.

3.2.1 “SISTEMA ABC”.

Este sistema de inventarios, consiste en clasificar a los inventarios en tres tipos de artículos dependiendo de su costo, Gustavo Velázquez Mastreta, nos da un ejemplo de esta clasificación en lo siguiente:

“... clasificando su inventario por grupos de artículos:

- a) Artículos de alto valor
- b) Artículos de mediano valor
- c) Artículos de poco valor” * (44).

* 43 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 310.

* 44 Gustavo. Velázquez Mastreta Administración de los sistemas de producción. 4ª edición, editorial Limusa México, D. F. 1977. (pp. 290), ps. 195.

En realidad no existe una regla general para determinar cuales son los artículos que se deben incluir en el grupo A, mucho menos en el B o el C, la empresa que decide utilizar este sistema de inventarios se rige bajo su propio criterio, también determina los límites de los precios que dividen al grupo C del B, o del B con el A, es decir el costo máximo por artículo de las mercancías del grupo C, el mínimo y el máximo que constituiría el margen de precio por artículo del grupo B y el mínimo del grupo A.

Es importante señalar que cualquier grupo de mercancías no precisamente debe ser de un mismo tipo si no de pueden ser una variedad de artículos, y además ser de diferente precio, se decir el grupo C, por ejemplo, puede estar formado por artículos como material eléctrico, espejos retrovisores, tornillos, tuercas, gomas, piezas no muy grandes de metal o de plástico, rondanas y empaques entre otras cosas. Que pueden ser componentes de algún producto final, como puede ser un automóvil.

En el grupo de artículos B, las mercancías son de mayor valor que en el grupo C, y continuando con el ejemplo del automóvil, este grupo podría estar formado por productos como: llantas, piezas de lámina, vidrios y espejos entre otros.

El grupo A, siguiendo el mismo ejemplo anterior, estaría formado por los artículos más caros del producto final, y estos pueden ser: las piezas más grandes del motor, los hierros de que esta hecho el chasis, y los asientos entre otros.

Con respecto al porcentaje de artículos en los grupos A, B y C, Gustavo Velázquez nos da el siguiente ejemplo:

“Generalmente para la empresa ‘Velázquez, Hernández y Arena’, S. A., fabricante de artículos Eléctricos, el 10% de los artículos de inventarios se clasifica en la categoría A, alrededor del 70% son artículos C de poco valor, y el resto son artículos B de mediano valor, tal como se indica en la figura...” * (45).

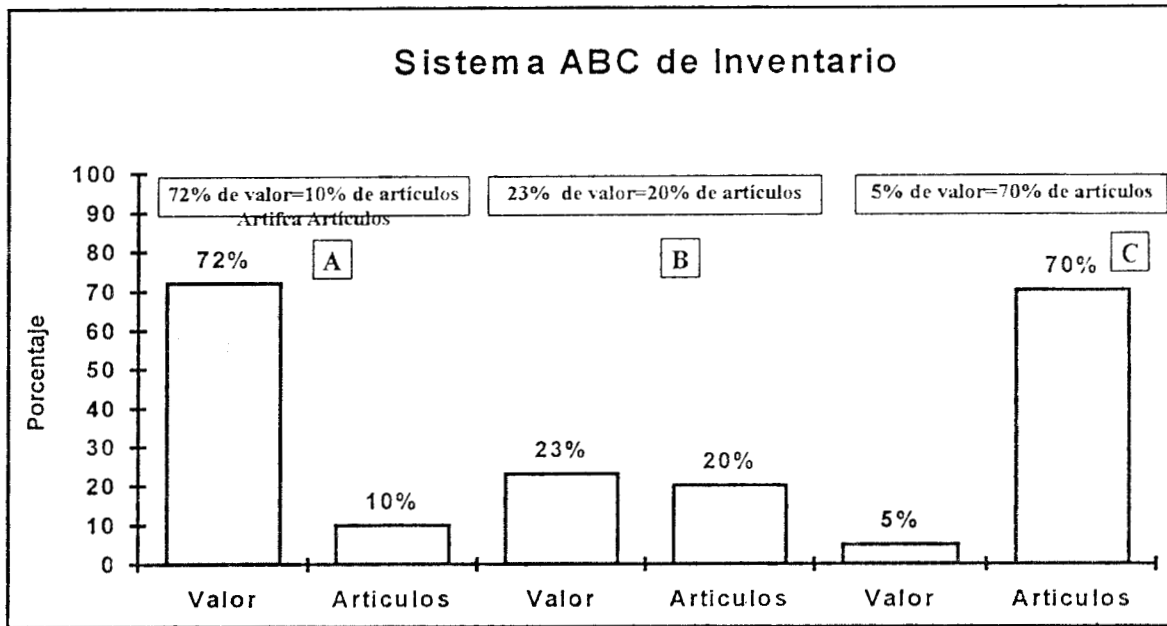
La figura que menciona Velázquez esta reproducida en la figura (2)

Como podemos notar en la figura (2) Gustavo Velázquez, ubica a la menor cantidad de artículos para el grupo A, esto se puede justificar tomando en cuenta que los productos de éste grupo son los de mayor valor, y lógicamente las empresas hacen grandes inversiones en este tipo de productos, pero su alto costo hace que la cantidad, en numero, no sea muy alta

El grupo B, señalado en la figura (2) le sigue en porcentaje al grupo A, esto es debido a que aunque el precio es menor, aún así la inversión en este tipo de artículos es también grande, aunque menor en comparación con el grupo A, por lo tanto el número de artículos que se adquieren, aunque no es muy alto, si es un poco mayor que la cantidad del grupo A.

* 45 Ibid. ps. 195.

FIGURA 2.



*FUENTE: Gustavo, Velázquez, Mastreta Administración de los sistemas de producción, pag. 196

Por último el porcentaje, en cantidad, de artículos del grupo C, es el más alto, debido a que los artículos de este grupo, son de mucho menor valor en comparación con los dos grupos anteriores, y en ocasiones son comprados a granel, debido a esto las empresas no invierten mucho capital en artículos de este tipo pero si obtienen grandes cantidades de productos.

Para las tiendas de autoservicio, el manejar sus inventarios con este método puede ser conveniente, si utilizan bodegas para cada grupo de artículo, aunque esto no sería muy sencillo pues este tipo de organizaciones trabaja con una gran variedad de artículos, además de que las características de éstos no son siempre muy compatibles, ya que algunos son comestibles, con diferentes tiempos de caducidad, algunos necesitan refrigeración y otros no; algunos contienen sustancias tóxicas; como los insecticidas, pinturas, medicinas, cosméticos; otros más son de fierro y necesitan un ambiente seco como, palas, picos, tornillos, refacciones de autos; otros más son aparatos eléctricos o electrónicos; como planchas, licuadoras, batidoras, televisores, estéreos, computadoras personales. En fin, la homogeneidad, en características, uso y mantenimiento, de los productos que comercializan estas organizaciones, hace muy difícil la utilización de este sistema de control de inventarios, aunque en la actualidad si se utilizan bodegas para guardar algunos productos en inventarios

3.2.2 MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (CEP).

El mantener inventarios origina costos a las empresas, los cuales se elevan cuando se mantienen grandes cantidades de productos en inventario, por lo que es muy importante determinar cual es la cantidad de pedido (cantidad de productos) que minimice los gastos a las empresas, por conceptos de inventarios. Un método para determinar la cantidad de pedido más conveniente para las empresas es el modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP). Sobre este modelo Gitman nos dice lo siguiente:

“... Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP). Este modelo... toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, y determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total...” * (46)

Para analizar este modelo, Gitman describe los siguientes costos:

- “Los costos básicos”.
- “Un método gráfico”.
- “Un método analítico”.

3.2.2.1 “LOS COSTOS BASICOS”

Es necesario que se determinen primero algunas definiciones con respecto a los costos, que se generan al hacer un pedido y al mantener inventarios, lo que nos ayudara a entender con mayor facilidad este modelo (CEP). De esta manera, Gitman nos da las definiciones que abarcan este primer punto, y que nos ayudarán a la mejor comprensión de los métodos del punto dos y tres, las cuales son:

“ *Costos básicos.* Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total...”

Costos de pedido. Estos costos incluyen los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los trámites resultantes, y de recibir y cotejar un pedido contra su factura. los costos de pedido se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

Costos de mantenimiento de inventario. Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo en inventario durante un periodo específico. Por lo regular, estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia, y el más importante, el costo de oportunidad, que surge de inmovilizar los fondos de la empresa en el inventario.

* 46 Gitman . Lawrence j. Op. cit., pp. 314 - 315.

Costos totales. El costo total de inventario se define como la suma del costo de pedido y del costo del inventario. En el modelo CEP, el costo total es muy importante, ya que su objetivo es determinar el monto de pedido que lo minimice.” * (47).

Una vez que se han dado las definiciones de los costos en que pueden incurrir los inventarios, pasemos al análisis del siguiente punto, el método gráfico.

3.2.2.2 “MÉTODO GRÁFICO”

Como ya se ha mencionado anteriormente, la importancia del CEP consiste en que establece la cantidad de pedido que minimiza los costos del inventario. Gitman nos muestra una forma gráfica para obtener esta cantidad en lo siguiente:

“ ... Esta cantidad económica de pedido puede obtenerse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje "X", y los costos sobre el eje "Y". La figura ... muestra el comportamiento general de estos costos. El costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en el que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario; Dado que esto siempre se cumple en este modelo cuando se definen los costos como estrictamente fijos estrictamente variables, los cálculos matemáticos requeridos para determinar el CEP son muy sencillos.” * (48).

La figura que menciona Gitman esta reproducida en la gráfica 3 (FIGURA 3), en la cual se puede notar que, la función de costo de pedido varia en forma inversa con la cantidad de pedido, es decir que a medida que aumenta el monto del pedido, el costo de pedido disminuye para cada período, esto puede ser debido a que en cuanto mayor sea la cantidad de productos que se hagan en un pedido, se reducirán los pedidos, y por lo tanto los gastos en éstos.

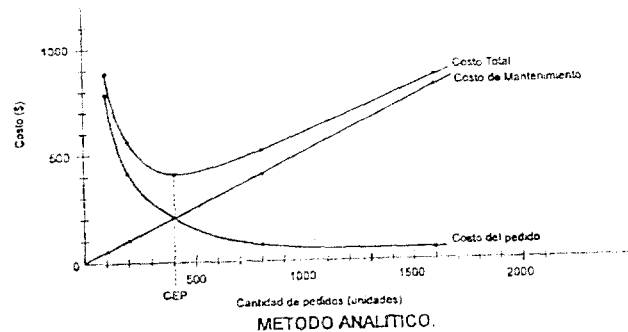
Por otra parte, los costos de mantenimiento de inventario varían en forma directa con la cantidad, es decir que cuanto mayor sea la cantidad de pedido, se tendrán mayores cantidades de productos en inventarios, por lo tanto el promedio de productos en inventario será alto, lo que aumentará el costo de mantenimiento de inventario.

Como se puede apreciar, la función del costo total presenta forma de U, esto indica que hay un valor mínimo para la función, la línea que esquematiza este costo total demuestra la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario, en cada caso del monto de pedido.

* 47 Gitman , Lawrence j. Op. cit., pp. 315 - 316.

* 48 Gitman , Lawrence j. Op.cit. p. 316

FIGURA 3.



FUENTE: Lawrence J. Gitman. Fundamentos de administración financiera, 3ª edición, pag. 317

3.2.2.3 “MÉTODO ANALÍTICO”

Para el establecimiento de una fórmula para determinar el CEP de un artículo determinado, Gitman utiliza las siguientes variables:

- “U = Uso en unidades por período
- P = Costo unitario de pedido
- M = Costo de mantenimiento de inventario por unidad por período.
- Q = Cantidad o monto del pedido en unidades.” * (49).

De estas variables, formula la ecuación del costo total de la Empresa. Como primer paso desarrolla una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario. En la cual el costo de pedido es expresado como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Y como este número es igual al uso durante el período dividido entre la cantidad de pedido (U)/(C), Gitman declara que el costo de pedido se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{“COSTO DE PEDIDO} = P \times U / Q \quad (E1)\text{”}.$$

En este sentido Gitman define a el costo de mantenimiento de inventario “como el costo por período de mantener una unidad, multiplicado por el inventario promedio de la Empresa (Q/2)” * (50). A este inventario lo expresa como la cantidad de pedido dividida entre 2. Puesto que para este caso supone que el inventario se agota a un ritmo constante, de esta forma Gitman establece de la siguiente forma el costo de mantenimiento de inventario:

* 49 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 316.

* 50 Gitman, Lawrence J. Op. cit., pp. 316 - 317.

“COSTO DE MANTENIMIENTO: $M \times Q / 2$ (E2)”.

Aclara que el análisis de las ecuaciones E1 y E2, “muestra que a medida que aumenta la cantidad de pedidos, Q, el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente.” * (51).

De esta manera determina que la ecuación del costo total resulta de la combinación de las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario en las ecuaciones E1 y E2, de la siguiente forma:

“COSTO TOTAL = $(P \times U / Q) + (M \times Q / 2)$ (E3)”.

Y puesto que la CEP esta definida como la cantidad de pedido que minimiza la función de costo total, Gitman despeja la CEP en la ecuación E3. Y obtiene así la siguiente fórmula:

”CEP = $\sqrt{\frac{2PU}{M}}$ (E4)”.

Gitman además muestra otras dos formas de llegar a este resultado:

“La solución puede obtenerse tomando la primera derivada de la ecuación 11.4 (E3) con respecto a Q, o igualando el costo de pedido al costo de mantenimiento de inventario y despejando Q, la CEP, como se demuestra en seguida...:

1) Multiplicar ambos miembros por Q

$$P \times U / Q = M \times Q / 2$$

2) Multiplicar ambos miembros por 2

$$2 P U = M \times Q / 2$$

3) Dividir ambos miembros entre M

$$2 P U = M \times Q$$

4) Tomar la raíz cuadrada en ambos miembros

$$\frac{2 P U}{M} = \sqrt{Q} \frac{2 P U}{M} = Q = CEP” * (52).$$

* 51 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 317.

* 52 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 317.

Este modelo simple de CEP, puede ser una herramienta importante para los encargados del departamento de compras y para los que controlan los inventarios, y aún para ejecutivos como el director de finanzas es recomendable que tenga conocimiento de la utilidad de este modelo, ya que debe destinar insumos financieros, para satisfacer los costos de mantenimiento de inventario, en caso de que su organización utilice el CEP, para que se pueda utilizar este modelo.

A pesar de lo anterior es de suma importancia que se tenga en cuenta que el CEP tiene sus limitaciones, y estas nos las enumera Gustavo Velázquez Mastreta en lo siguiente:

“... es importante señalar las limitaciones de que adolece el modelo de cantidad económica de compras (o de producción).

Demanda: la demanda de los productos se supone uniforme y constante.

Ordenes: se supone que las órdenes de compra o de producción son agotadas y reemplazadas en forma instantánea.

Descuentos: se da por supuesto que no se dispone de descuentos en cantidad comprada.

Costos: se supone que los precios y costo de los materiales son constantes. Los factores de costo de mantenimiento de los inventarios, como son; seguros, almacenamiento e intereses de capital, son también constantes e independientes de los niveles de inventarios.” * (53).

Como nos lo ha indicado Gustavo Velázquez, el modelo de la CEP puede no dar resultados exactos, debido a las limitaciones que ya se han mencionado anteriormente, pero para algunos productos si resulta un método sencillo, práctico y más o menos confiable. este modelo se puede mejorar con el punto de reformulación o de reorden, que se analizará en lo siguiente.

3.2.3 PUNTO DE REFORMULACIÓN O DE REORDEN.

Como ya se ha mencionado, el CEP, no representa una herramienta muy confiable para las empresas, en cuestión de minimizar costos en las cantidades de los pedidos, pero el Punto de Reformulación o de Reorden, puede auxiliar al CEP, en su cometido de mostrar a la empresa esta minimización de costos. De esta manera, una vez que las empresas han determinado la cantidad económica de pedido, es necesario que determine cual será el tiempo justo para la formulación de un pedido.

Como hemos visto, en el modelo CEP se considera que los pedidos son recibidos inmediatamente después de que el nivel de inventarios llega a cero. Por lo que se hace necesaria, un punto periódico para la formulación de pedidos, que tome en consideración el lapso necesario en que se tengan que formular y recibir los pedidos. Gitman nos dice al respecto lo siguiente: “Suponiendo... una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente ecuación:

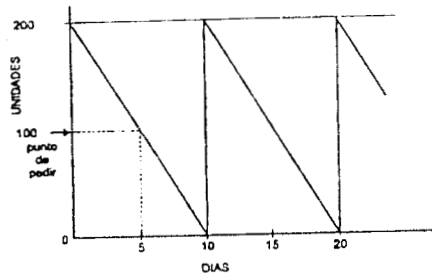
PUNTO DE REFORMULACIÓN = Tiempo de anticipo en días x Uso diario.” * (54).

* 53 Gustavo Velázquez Mastreta. Op. cit., pp. 200-201.

* 54 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 318.

En la figura 4 se ejemplifica el punto en que se tiene que pedir cuando se sabe el tiempo que tarda en surtir el pedido (5 días), cuando se consumen 10 unidades diarias, y el pedido normalmente es de 200 unidades.

FUGURA 4.



FUENTE: James C. Van Horne. Fundamentos de administración financiera. 6ª edición. pag. 274

Esta fórmula del punto de reformulación o de reordenación determina el día en que se tiene que hacer el pedido, dando un margen de tiempo para que éste sea recibido, para que no se llegue a agotar el inventario, puesto que esto ocasionaría que se detuvieran las actividades de la empresa. Estos dos métodos de control de inventarios, el de la CEP y el de punto de reformulación, pueden servir de base para las tiendas de autoservicio, ya estas no se pueden tener cantidades muy altas de inventarios, por que esto les ocasionaría grandes costos, pero tampoco se pueden quedar sin mercancías para vender, pues esto les ocasionaría pérdida de ganancias.

Gitman nos expone un ejemplo sencillo sobre la utilización de esta fórmula en lo siguiente:

“ Por ejemplo, si una empresa sabe que necesita 10 días para recibir un pedido después de que éste es formulado y usa 5 unidades de inventario diariamente, el punto de reformulación de pedido sería de 50 unidades (10 días x 5 unidades diarias). Tan pronto como el nivel de inventario de la empresa alcance 50 unidades se hace un pedido por una cantidad igual a la cantidad económica. Dicho pedido sería recibido exactamente cuando el nivel de inventario llegue a cero. Esta fórmula del punto de reformulación se basa en los supuestos de un tiempo de anticipo fijo y un uso fijo diario. Sin embargo, también existen fórmulas más elaboradas, que se basan en supuestos menos restrictivos.” * (55).

Como se pueden notar el método de la CEP y el punto de reformulación combinados, son una herramienta útil para determinar la cantidad a reponer de las existencias y cuando reponer esas existencias, por lo que los encargados del departamento de compras de las tiendas de autoservicio deben conocer su aplicación, y utilizarlos para tomar decisiones de compra.

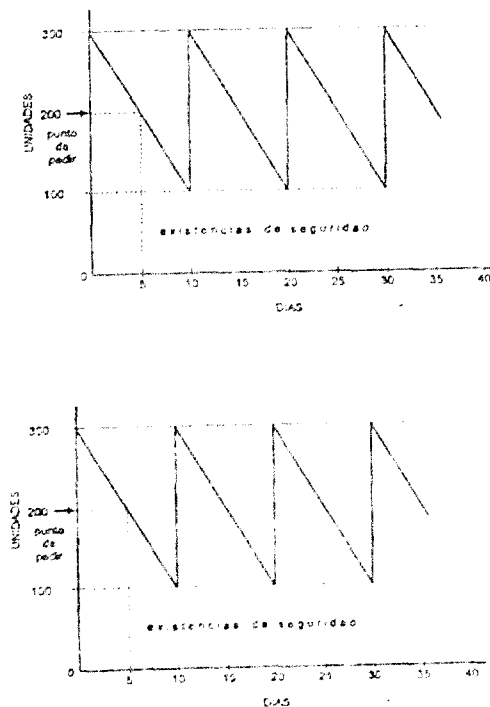
* 55 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 318.

3.2.4 EXISTENCIAS DE SEGURIDAD.

Como ya se ha mencionado, el punto de reformulación se encuentra basado en el supuesto de que se necesita un tiempo de anticipo fijo, para hacer el pedido, y un uso de artículos también fijo, con el fin de que cuando lleguen las existencias a cero se reciba el nuevo pedido, pero este método no prevé algún contratiempo en la entrega del pedido, causada por problemas que pudieran tener los proveedores como: problemas con sus trabajadores por huelgas y secases de materias primas entre otras causas, por otra parte la demanda de los productos del inventario puede disminuir o aumentar por problemas sociales y económicos como; la crisis, la devaluación y la inflación, que en el caso de las tiendas de autoservicio pueden ocasionar que disminuya la demanda, y como las dichas tiendas comercializan directamente las mercancías que compran a sus proveedores, se verían en la necesidad de disminuir sus compras, aunque se puede también dar el caso contrario en el que una mejora en la economía social, pueda originar mayor demanda de productos, y por tanto las compras a los proveedores de los centros comerciales aumentarían.

Esto hace necesario analizar otra situación, que es la que toma en cuenta la incertidumbre tanto en la demanda de inventarios, como en el tiempo de espera. Para resolver esta situación resulta aconsejable mantener existencias de seguridad en los artículos del inventario. En la figura 5 siguiente James C. Van Horne nos muestra un ejemplo de este concepto:

FIGURA 5.



FUENTE: James C. Van Horne. Fundamentos de administración financiera. 6ª edición pag. 275

Van Horne nos da la explicación de esta gráfica en lo siguiente:

“... La parte superior de la figura muestra lo que ocurriría si la empresa tuviera existencias de seguridad de 100 unidades y si esperara una demanda de 100 unidades cada 10 días con un tiempo de espera de 5 días. Obsérvese que con existencias de seguridad el punto de pedir se debe fijar en 200 unidades de existencias disponibles, en contraste con el anterior de 100 unidades. En otras palabras, el punto de pedir determina la cantidad de existencias de seguridad que se mantenga.

La parte inferior de la figura muestra la experiencia real de la empresa hipotética. En el primer segmento de la demanda se observa que la utilización real es algo menor que la esperada. (La inclinación de la línea es menor que la línea de demanda esperada en la sección superior.) En el punto de pedir de 200 unidades de existencias se coloca un pedido por 200 unidades de inventarios adicionales. En lugar de que se produzcan los 5 días esperados para la reposición de inventarios se observa que solamente fueron necesarios 4 días. El segundo segmento de utilización es mucho mayor de lo esperado y, como resultado de ello, las existencias se usan rápidamente. Cuando quedan 200 unidades en existencia se coloca de nuevo un pedido por 200 unidades, pero en este caso se necesitan 6 días para recibir las existencias. Como resultado de ambos factores se producen fuertes disminuciones de las existencias de seguridad.

En el tercer segmento de la demanda la utilización es aproximadamente la misma que se esperaba, es decir, las inclinaciones de las líneas de utilización estimada y real son casi la misma. Debido a que el inventario era tan bajo al final del segundo segmento de utilización anterior se coloca un pedido casi de inmediato. El tiempo de espera resulta de 5 días. En el último segmento de la demanda la utilización es un poco mayor que la esperada. El tiempo de espera necesario para recibir el pedido es de 7 días, mucho mayor de lo estimado. La combinación de estos dos factores de nuevo hace que la empresa utilice sus existencias de seguridad. El ejemplo demuestra la importancia de las existencias de seguridad para absorber las fluctuaciones incontrolables en la utilización y el tiempo de espera. Sin ese tipo de existencias la empresa se hubiera quedado sin inventario en dos ocasiones.” * (56)

Como se puede notar, las existencias de seguridad pueden ser de mucha utilidad para las empresas, pues evita que éstas se encuentren con inventarios de cero, o mucho peor que les haga falta artículos del inventario y se detenga su producción, o las ventas como sería el caso de los almacenes de autoservicio. Ya que se ha determinado que son necesarias las existencias de seguridad, es importante establecer el monto de éstas, a continuación veremos como se puede determinar este monto.

3.2.5 EL MONTO DE LAS EXISTENCIAS DE SEGURIDAD.

La determinación de la cantidad apropiada de existencias de seguridad que deben mantener las empresas depende de varios aspectos, y Van Horne, nos menciona, algunos de estos aspectos, en el siguiente párrafo:

“Mientras mayor sea la incertidumbre relacionada con la demanda pronosticada del inventario será mayor la existencia de seguridad que deseará mantener la empresa si los demás factores permanecen iguales. Dicho de otra forma, el riesgo de quedarse sin existencias es mayor mientras más grandes sean las fluctuaciones impredecibles en el uso. De igual forma, mientras mayor sea la

* 56 James C., Van Horne. Fundamentos de administración financiera 6ª Edición. Ed. PRENTICE HALL. México, D.F. 1988. ps. 815. (ps. 274 - 276).

incertidumbre del tiempo de espera para reponer las existencias será mayor el riesgo de agotar las existencias y mayores de las existencias de seguridad que deseará mantener la empresa. si todas las demás cosas permanecen iguales. Otro factor que influye en la determinación de las existencias de seguridad es el costo de agotar los inventarios. El costo de quedarse sin materias primas y sin inventarios en transito es la demora en la producción...

El factor final a tomar en cuenta es el costo de mantener inventarios adicionales. Si no fuera por este costo, la empresa podría mantener cualquier existencia de seguridad que fuera necesaria para evitar toda posibilidad de agotar los inventarios..." * (57).

Como ya se ha visto tres de los factores que se deben tomar en cuenta para la determinación de la cantidad de existencias de seguridad son; la mayor inseguridad de el uso del inventario. para las tiendas de autoservicio este uso de inventario, las ventas en este caso, es muy difícil programar ya que la demanda de los artículos puede cambiar por distintas causas, algunas ya se han mencionado anteriormente; el no tener una certeza de el tiempo que necesitan los proveedores para surtir las mercancías, los centros de autoservicio no pueden quedarse sin inventarios, ya que perderían clientes y por tanto ventas, además esto les traería mala fama, por tanto necesitan mayor seguridad en el surtido de sus pedidos para poder determinar un monto de existencias de seguridad; por último, es necesario que tomen en cuenta los costos del mantenimiento de inventarios adicionales, para las tiendas de autoservicio es importante este costo en el sentido que se no se debe tener en inventario un alto grado de mercancías que no se vendan con regularidad, puesto que esto se puede generar apalancamiento a la empresa, al tener cuentas por pagar sin que se obtenga utilidad, lo que puede ocasionar que no se cuente con el crédito o capital necesario para adquirir artículos que si tengan una mayor rotación, es decir se vendan con mayor regularidad y necesiten reponerse lo más pronto posible.

Si se llegará dar el caso de que las tiendas de autoservicio se quedaran sin inventarios rotativos, se ocasionarían descontentos en el cliente, se perderían ventas inmediatas y probablemente futuras, y se empujaría a los clientes a comprar a la competencia, lo que ocasionaría serios problemas económicos y financieros a tales empresas, por lo que es necesario que estas empresas cuenten con un buen inventario de seguridad.

Finalmente Van Horne deduce lo siguiente, respecto a las existencias de seguridad

"La determinación de la cantidad apropiada de las existencias de seguridad incluye comparar la probabilidad y el costo de agotar existencias contra el costo de mantener existencias de seguridad suficientes para evitar esta posibilidad. En definitiva, el asunto se reduce a la probabilidad de agotamiento de existencias que este dispuesto a tolerar la administración. En una situación típica esta probabilidad se reduce a una tasa decreciente según se aumente las existencias de seguridad." * (58)

Como se puede notar las tiendas de autoservicio necesitan mantener existencias apropiadas, ya que la administración no se puede dar el lujo de que se terminen sus existencias

* 57 James C., Van Horne. Ibid, p. 276.

* 58 James C., Van Horne. Op. cit., p. 276.

3.3 JUSTO A TIEMPO (“Just In Time”)

Desde comienzos de los 80’s los empresarios occidentales tienen conocimiento de este sistema industrial, que va más allá de ser una simple técnica de control de inventarios, sino que abarca otros aspectos como la producción y la distribución. A continuación tenemos la definición de lo que es Justo a Tiempo, según Edward J. Hay: “... la modalidad JAT... Es una filosofía Industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. Con una filosofía JAT bien ejecutada, la empresa puede hacer de su fabricación un arma estratégica.” * (59).

Muchas empresas en Estados Unidos han utilizado esta técnica para reducir sus costos y aumentar sus utilidades, efecto que se puede notar a corto plazo en las empresas que han implantado este sistema, pero Justo a Tiempo es mucho más que esto, y la base se encuentra en el desperdicio. Edward J. nos habla sobre “la eliminación del desperdicio” lo siguiente:

“La eliminación del desperdicio tiene como resultado a largo plazo un proceso fabril tan ágil, tan eficiente, tan orientado a la calidad y tan capaz de responder a los deseos del cliente, que llega a convertirse en un arma estratégica. Con un sistema de fabricación más eficiente y menos derrochador, las empresas ya no tendrán que depender del mercadeo y de la publicidad como únicos medios para hacer distinguir sus productos y captar una parte del mercado.” * (60).

Es decir con la “eliminación del desperdicio”, las empresas pueden obtener mayor rapidez en sus procesos productivos, obtener mejores resultados con respecto a la calidad de sus productos, además de que estos darán mayor satisfacción al cliente. Por otra parte, se lograrán, implícitamente, ahorros y la propia calidad distinguirá a los productos de las empresas, pues los usuarios finales quedarán satisfechos al utilizarlos. Pero estas no son las únicas ventajas que ofrece la técnica “JAT”, como lo podemos notar en lo que nos dice Edward J. cuando continua diciendo:

“La modalidad JAT no sólo les ofrece a las empresas la oportunidad de mejorar notablemente la calidad de sus productos elaborados, sino que les permite reducir su tiempo de respuesta al mercado hasta un 90%. El tiempo necesario para lanzar al mercado productos nuevos o modificados de acuerdo con la petición de la clientela,

se reduce a la mitad. Al mismo tiempo, se requerían menos bienes de capital para llevar a cabo lo anterior y los inventarios se podrán recortar en forma drástica, o inclusive eliminar del todo.” * (61).

Como podemos notar en lo anterior, las ventajas que ofrece el “JAT” son muy convenientes para las organizaciones, y se traducen en ahorros, mejoras a los productos, mayor velocidad

* 59 Edward j. Hay, JUSTO A TIEMPO (Just in Time). Séptima Reimpresión. Colombia 1994. Grupo Editorial Norma. (pp. 247), p. 1. Traducción: Margarita Cárdenas, Título en Inglés: The Just-In-Time Breakthrough: Implementing The New Manufacturing Basics.

* 60 Ibid, p. 2.

* 61 Edward j. Hay, Op. cit., p. 2.

en la elaboración, modificación y exposición en el mercado de productos, tanto actuales como nuevos, así como disminución en la compra de inventarios.

Para las tiendas de autoservicio, sería muy conveniente que sus proveedores utilizaran esta técnica, ya que el resultado sería la obtención de mercancías de calidad, de menor precio y sin problemas de retraso, faltantes o pedidos incompletos. Pero la aplicación de el sistema “JAT” en las tiendas de autoservicio, tendría que ser enfocado a otros aspectos con respecto al desperdicio, pues los centros comerciales, deben tener mercancías disponibles en todo momento a disposición de sus clientes, por tanto no pueden eliminar totalmente su inventario, por otra parte, al no ser su actividad básica la elaboración de algún tipo de producto, no pueden existir ahorros en el tiempo ni en los procesos de fabricación. Pero se pueden disminuir desperdicios en lo correspondiente a compras excesivas de mercancías que no tienen una rotación aceptable, o se lleva algún tiempo para su venta, o aunque tengan una buena demanda del consumidor final, que las compras correspondan a la demanda, sin exceder a ésta en grandes cantidades, en fin se deben eliminar los desperdicios que ocasionen que no se lleve a cabo con agilidad y rapidez necesaria el proceso de compra de mercancías, recibo adecuado y exposición de éstas al público y cobro rápido y eficaz de estas.

La “eliminación del desperdicio” se sustenta en tres aspectos básicos, los cuales nos menciona Edward en lo siguiente:

“En la filosofía JAT hay tres componentes básicos para eliminar el desperdicio.

El primer componente básico de la eliminación del desperdicio es imponer equilibrio, sincronización y flujo en el proceso fabril, ya sea donde existan o donde se les pueda mejorar.

El segundo componente es la actitud de la empresa hacia la calidad: la idea de ‘hacerlo bien la primera vez’.

El tercer componente de la filosofía JAT es la participación de los empleados. Este es un requisito previo para la eliminación del desperdicio. Cada miembro de la organización, desde el personal de la fábrica hasta los más altos ejecutivos, tiene una función por cumplir en la eliminación del desperdicio y en la solución de los problemas fabriles que ocasionan los desperdicios. ...” * (62).

La aplicación de estos tres elementos puede ser aplicable a las empresas de producción, pero para una tienda de autoservicio, debe presentar otro esquema, puede ser que el primer punto pueda ser orientado establecer una coordinación en el proceso de flujo de mercancías desde el momento en que se solicitan al proveedor, hasta que se ponen a disposición del público consumidor, es decir agilizar los medios que se tienen para hacer un pedido, recibir los materiales de manera inmediata, y por último canalizar las mercancías de inmediato a los anaqueles de exposición.

Para la aplicación del segundo punto, que se refiere a la calidad, es necesario orientar a la empresa a ofrecer una agilidad en el servicio que se presta al público en general, lo cual se

* 62 Edward J. Hay. Op. cit. p. 3.

puede lograr si el personal de cada departamento, esta pendiente de que las mercancías no falten en los anaqueles, estando atento a las necesidades de asesoría de los clientes (esto a su vez podría hacer que indirectamente se supervisara a los clientes para que no abrieran o consumieran las mercancías, que ocasionan pérdidas económicas a la empresa) y haciendo cobros rápidos y eficaces.

En el caso del tercer punto es lo mismo que en las empresas de producción, los empleados y ejecutivos de cumplir con sus respectivas obligaciones en la empresa, enfocándose siempre a eliminar tareas innecesarias, con el objeto de lograr calidad en el servicio.

El concepto de desperdicio y los elementos de la Filosofía JAT.

Para entender esta técnica es necesario determinar los puntos que conforman y que respaldan la filosofía "JAT" (la eliminación del desperdicio), los cuales ya se han mencionado anteriormente a grandes rasgos, y Edward J. los resume en lo siguiente:

"Ejecutada correctamente, la filosofía JAT reduce o elimina buena parte de desperdicio en las actividades de compras, fabricación y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio de manufactura. Esto se logra utilizando los tres componentes básicos: flujo, calidad e intervención de los empleados. Primero, se necesita una definición práctica de desperdicio. La empresa Toyota, que dio origen a la modalidad JAT, define como desperdicio 'todo lo que sea distinto de la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas y tiempo laboral absolutamente esenciales para la producción'." * 63.

Es decir, los tres componentes básicos de la filosofía "JAT", que son flujo, calidad y participación de los empleados, giran al rededor de la eliminación del desperdicio, por tanto es importante que se de una definición de lo que se considera como desperdicio, en el párrafo anterior se dio la definición que establece la empresa Toyota de éste, la cual no es muy apropiada para las empresas que se encuentran fuera del contexto japonés, ya que la expresión "absolutamente esenciales" crearía desacuerdos a las empresas, pues se necesitaría una concordancia para establecer lo que realmente es esencial. Edward J. incluye a esta definición el concepto de "valor", con lo cual la considera apropiada para las empresas norteamericanas. De tal manera que la definición de desperdicio queda como sigue: "La definición norteamericana de desperdicio ... es: "Todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto"." * (64). En esta definición, la expresión: "agregar valor al producto", se refiere a las transformaciones, anexiones y trabajo que se le aplican a algún producto, con lo cual éste aumenta su valor tanto monetario como en utilidad, por ejemplo una pieza de acero que se convierte por medio del torno en una refacción de alguna máquina, o el chasis de un automóvil al instalársele los aditamentos que lo convierten en un automóvil.

Es importante saber a que se refiere la consideración "recursos mínimos absolutos", Edward J. nos da algunos ejemplos de estos en lo siguiente:

* 63 Edward J. Hay. Op. cit., pp 17-18.

* 64 Edward J. Hay. Op. cit., p. 18.

“¿ que quiere decir la expresión recursos mínimos? Algunos ejemplos serían los siguientes:

Un solo proveedor, si este tiene capacidad suficiente.
Nada de personas equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas.
Nada de existencias de seguridad.
Ningún tiempo de producción en exceso.
Nadie dedicado a cumplir tareas que no agregan valor.” * (65).

Como podemos notar los recursos mínimos absolutos se refiere a utilizar los recursos necesarios, para poder elaborar algún producto, es decir acciones que tengan como prioridad el mejoramiento directo del producto final por medio de transformaciones físicas, sin que se hagan trabajos que solo son una carga de costos para este producto, y que no modifican de ninguna manera a éste.

Los tres aspectos básicos que componen la filosofía “JAT” son:

“Flujo,
Calidad e
Intervención de los empleados” * (66).

3.3.1 “FLUJO”

Este componente se refiere específicamente a que el trayecto de las mercancías por el proceso de producción se debe hacer lo más ágil y veloz posible, para que el producto final tenga un periodo de fabricación corto, y por lo tanto más barato. Edward J. asocia el flujo con el equilibrio y la sincronización, como se puede ver en lo siguiente: “Una línea de ensamble - o una secuencia cualquiera de hechos o de operaciones - que tengan equilibrio, sincronización y flujo incluirá poca o ninguna actividad de desperdicio. ...” * (67). Es decir el flujo continuo y sin interrupción en el proceso de fabricación, además de una producción adecuada por secuencia y por tiempo determinado, logrará eliminar en gran parte el desperdicio, es decir la producción de cualquier artículo debe seguir sus secuencia desde que se recibe la materia prima hasta que se obtiene el producto terminado, sin sacar el producto de ninguna de sus facetas de producción.

De tal manera que se eliminaran desperdicios, como los que nos menciona Edward J. cuando *continúa diciendo*: “... No se hace recuento de los productos entre operaciones. Tampoco se colocan en recipientes. No se trasladan recipientes a bodegas ni se almacenan, porque no hay recipientes como tales. No es preciso sacar artículos de sus recipientes y devolverlos a la línea de ensamble para la próxima operación puesto que no se habían colocado en recipientes. ...” *(68).

* 65 Edward j. Hay. Op. cit., p. 19.

* 66 Edward j. Hay. Op. cit., p. 18.

* 67 Edward j. Hay. Op. cit., p. 31.

* 68 Edward j. Hay. Op. cit . p. 31.

Como podemos notar de esta forma se eliminan los almacenes de productos en proceso, los supervisores por área de trabajo y personal que traslada los materiales en proceso a el siguiente paso de transformación.

Para poder ver la importancia del equilibrio y la sincronización, Edward J. nos explica lo que sucedería en el caso de que se pudiera efectuar con mayor rapidez alguno de los procesos de fabricación: "... Al acelerar una de las operaciones en la línea para que esa operación sea más eficiente, el costo real de del producto al pasar por la totalidad de la línea de ensamble aumentaría, y al final de la línea no saldría más cantidad de producto." * (69). Es decir si se acelera la velocidad de alguna de las operaciones del proceso productivo, se creara materia prima en proceso que se tendrá que almacenar, guardar en recipientes, personal para movilizar el material y administrativo, que no eran necesarios antes de acelerar dicha etapa del proceso productivo. De esta manera es muy importante que las empresas tengan muy presente el equilibrio, la sincronización y el flujo, para el beneficio de la organización como lo dice Edwar J.: "... Es fácil comprender que el equilibrio, la sincronización y el flujo son benéficos y que no deben trastornarse, pues a la larga nos conviene más una serie de operaciones que se perfeccionen continuamente a medida que el proceso se va refinando y mejorando." * (70). De esta manera se tiene que realizar el proceso productivo pasando la

materia prima necesaria por cada proceso de producción, dándole el tiempo necesario para su proceso y enviándola a la siguiente operación inmediatamente, sin que se tenga que detener el proceso para ningún producto.

El flujo se auxilia de una serie de elementos que a continuación se mencionan:

“ Una carga fabril uniforme
Un tiempo mínimo de aislamiento.
Las operaciones coincidentes.
El sistema de halar, Kanban u operaciones eslabonadas.
Las compras JAT”. * (71).

a) “Una carga fabril uniforme”.

Es decir el ritmo de producción de acuerdo con la demanda, medida que se puede obtener de acuerdo con el índice de ventas, y la frecuencia de la producción, es decir la velocidad con que se tienen que operar las máquinas de acuerdo con la demanda.

b) “Un tiempo mínimo de alistamiento”.

Es decir utilizar el menor tiempo posible para la preparación de las máquinas para el proceso de producción.

* 69 Edward j. Hay, Op. cit., p. 32.

* 70 Edward j. Hay, Op. cit., p. 33

* (71) Edward j. Hay, JUSTO A TIEMPO (Just in Time). Séptima Reimpresión. Colombia 1994. Grupo Editorial Norma. ps. 247 (p. 14).

c) “Las operaciones coincidentes”.

Esto es organizar a la empresa físicamente por productos, no por funciones, es decir las maquinas utilizadas por las empresas productivas, deben estar organizadas de acuerdo a la fabricación de una familia de productos, y deben estar colocadas en el orden en que se van a cumplir cada una de las operaciones de esa familia de productos.

d) “El sistema de halar, Kanban u operaciones eslabonadas”.

Esta técnica se utiliza únicamente si “las operaciones coincidentes” no se pueden aplicar, y consiste en que la etapa final del proceso productivo comienza sus operaciones para fabricar un producto, debido a que existe un pedido, o se ha vendido el que estaba en existencia, tomando materiales del proceso anterior, esto hace que este proceso tome materiales del paso anterior de producción y así sucesivamente, se toma únicamente la cantidad de producto necesaria a medida que se necesita.

e) “Las compras JAT”.

En la técnica “JAT”, las compras se basan en una asociación, o convenio, de los productores con sus proveedores, basada en aspectos de calidad tiempo de producción, costos y entregas oportunas. Sobre este tema hablaremos más adelante con más detenimiento.

3.3.2 LA CALIDAD.

Es uno de los componentes más importantes de la técnica “JAT”, casi tan importante como la misma filosofía “JAT”, y se refiere a hacer las cosas con calidad en el mismo momento en que se hacen, como lo expresa Edward J.: “... Es el concepto de calidad en la fuente, que consiste en hacer las cosas bien la primera vez en todas las áreas de la organización.” * (72). Esto es de gran importancia ya que si todos los procesos productivos se hacen bien, el resultado será un producto de gran calidad y satisfacción para los consumidores de tal producto, además, el que se logre calidad en cada uno de los procesos productivos ayudará a que se pueda tener equilibrio, sincronización y flujo en el proceso productivo como lo expresa Edward J. en lo siguiente: “... sin calidad en forma de prevención de hechos nocivos, no pueden lograrse en grado significativo el equilibrio, la sincronización y el flujo. No se puede producir en el último momento posible, y por tanto no hay posibilidad de alcanzar aquella visión del futuro que la filosofía JAT ofrece.” * (73). Por otra parte si se obtiene calidad desde el proceso de producción en general, los productos defectuosos serán mínimos o se eliminarán casi en su totalidad, lo que disminuirá las pérdidas en las empresas.

3.3.3 LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.

La participación de los empleados en el sistema “JAT” es muy importante, ya que son estos los que pueden llevar a cabo de manera eficiente los puntos que abarca el sistema “JAT”, y así obtener los mejores resultados, que pueden ser grandes ahorros y productos de alta calidad a precios bajos.

* 72 Edward J. Hay Op. cit., p. 34.

* 73 Edward J. Hay Op. cit., pp. 34-35.

La intervención de los empleados en la implantación del sistema "JAT". requiere de tres puntos esenciales, primero, la participación desde el principio de los directivos de la empresa, los cuales deben tener una idea clara de lo que es el "JAT", con el fin de que sean capaces de poder formularse una serie de visiones a futuro de lo que sería la empresa, en el aspecto físico, el clima organizacional y del mercado, a unos tres o cinco años si se implantara el sistema "JAT", y también para que sean capaces de implementar una estrategia de acuerdo con las capacidades potenciales de la empresa orientada a la producción y al aumento de su participación en el mercado.

Se tiene que crear una estructura organizacional que sea capaz de hacer la preparación de análisis estudios y ensayos necesarios, para que se pueda establecer la técnica "JAT" a toda la organización, esto a través de creación de cuatro instancias claves que son:

1. Un comité directivo.
2. Un facilitador.
3. Grupos de proyectos.
4. Jefes de grupos de proyectos". * (74)

a) "Un comité directivo".

El cual debe estar encabezado por el más alto ejecutivo de la empresa, o en su defecto uno de los ejecutivos importantes de la empresa apoyado por el máximo ejecutivo, además de otros ejecutivos y personal de la empresa. Este comité debe dirigir las visiones en acciones a corto plazo, es decir que se formulen las directrices y los programas apropiados que guíen a la empresa hacia las ventajas del cambio al sistema "JAT".

b) "Un facilitador".

Que será una persona de confianza, que se encargara de garantizar de que el cambio a la técnica "JAT" tenga un buen proceso y se consigan los objetivos a corto y largo plazo.

c) "Grupos de proyecto".

Los cuales estarán a cargo en principio de cada uno de los proyectos piloto, y después de cada proyecto que se implantará, estarán formados por altos y medios ejecutivos, así como de empleados operativos de la empresa.

d) "Jefes de grupos de proyectos".

Que serán los encargados de cada grupo, a la vez que serán los enlaces entre el grupo y el comité directivo.

De esta forma el personal de las empresas comenzará la implantación del sistema "JAT" desde la directiva, y se extenderá hasta todos los empleados de las organizaciones que deseen implantar el sistema "JAT".

* 74 Edward j. Hay. Op. cit., pp. 218-219.

3.3.4 “LAS COMPRAS JAT”.

Después de analizar el sistema “JAT” de una manera general, es necesario para efectos del presente trabajo analizar las compras y las relaciones con los proveedores, a partir de la técnica “JAT”, ya que ellas son un parte importante para la eliminación del desperdicio en ámbito externo de las organizaciones, e influyen directamente en la formación del inventario.

En el sistema “JAT”, las compras presentan otro aspecto muy distinto a las compras tradicionales, ya que incluyen asociaciones con los proveedores para que los productos tengan la calidad y el costo convenientes, Edward J. nos refiere al respecto lo siguiente:

“Una compañía no puede llegar a ser fabricante de categoría mundial mientras no haya formado una verdadera sociedad con sus proveedores y mientras no haya logrado sólidos adelantos con ellos en materia de calidad, tiempo de producción y costos. El sistema de compras JAT ofrece un marco de referencia para tal sociedad.

Las compras JAT difieren de las compras tradicionales tanto como la fabricación JAT difiere de la fabricación tradicional. La meta buscada es exactamente la misma: eliminar desperdicios.

Existen tres categorías de desperdicios en las cuales deberá ocuparse una empresa que desee aplicar debidamente la producción JAT.

Primero, hay desperdicios en el proceso fabril de la misma empresa: recuentos, almacenamiento, traslados, inspecciones, programación, y repetición de piezas defectuosas.

Segundo, hay desperdicios en el proceso de compras, en las relaciones y en los mecanismos de control que rigen entre comprador y vendedor.

Tercero, hay desperdicios en el proceso fabril de los proveedores de la empresa. Este desperdicio es análogo al que existe en el proceso fabril de la empresa misma.” * (75).

Como podemos notar, es importante para las empresas que quieran mejorar sus productos y su lugar en el mercado a través de la técnica “JAT”, y quieran además volverse competitivos a nivel mundial, que establezcan una sociedad con sus proveedores, ya que además de que se tienen que eliminar los desperdicios internos, es decir los desperdicios en el proceso productivo, se necesitan eliminar desperdicios externos, como los que se encuentran en las compras, y que directamente no puede resolver la compañía que pretende utilizar la técnica “JAT”, pero es necesario que la empresa proveedora, también establezca sistemas de eliminación de desperdicio, para que pueda ofrecer los productos con la calidad, tiempo de producción y precio requeridos por sus clientes, en cierto sentido es necesario que también los proveedores apliquen el sistema “JAT” en sus organizaciones.

Es importante mencionar que es lo que se considera desperdicio en las compras “JAT”, Edward J. nos da algunos ejemplos de estos de acuerdo con la definición de desperdicio descrita anteriormente, y no dice:

“Una vez que la empresa cuenta con una fuente de suministro y un precio acordado, suceden varias cosas en el proceso de compra que no agregan valor al producto. Una orden de compra no agrega valor

* 75 Edward J. Hay. Op. cit., p.132.

al producto. Una enmienda a la orden no agrega valor. Las remisiones y los informes de recibo y las facturas no agregan valor. Sacar algo de un camión y colocarlo en un muelle central de recepción no agrega valor, como tampoco el traslado a una zona de espera. La inspección no agrega valor, como tampoco su colocación en un depósito. Los recuentos no agregan valor. Sacar el artículo de un recipiente grande y colocarlo en uno pequeño no agrega valor. Trasladarlo al punto donde se va a utilizar no agrega valor. Los costos de transporte no agregan valor.” *(76).

Estas supuestas operaciones que causan desperdicios, también son utilizadas en las tiendas de autoservicio, en las cuales son necesarias, debido a que en estas empresas se han detectado faltantes de mercancías, en las que se encuentran involucrados tanto los proveedores como los empleados de recibo, que han originado pérdidas considerables para estas organizaciones, por tanto, para que se puedan eliminar estas actividades se necesita establecer un buen acuerdo o sociedad con las empresas proveedoras, además de crear una buena conciencia en los empleados de las tiendas de autoservicio, y de esta forma poder eliminar operaciones innecesarias además de los faltantes de productos.

3.3.4.1 LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.

La relaciones con los proveedores son muy importantes, ya que estas pueden determinar buena sociedad o convenios con tales entes, además puede facilitar la comprensión de la conveniencia tanto del comprador como del vendedor, en la cuestión de la eliminación de operaciones que solo absorben costos, por tanto, las relaciones entre comprador y vendedor son de suma importancia, lograrán confianza entre ambos.

Edward J. establece de una forma más específica esta conveniencia de buenas relaciones entre comprador y vendedor al decir:

“La contratación de sistemas constituyó el primer reconocimiento de que en el proceso de compras no tiene que haber una relación antagónica entre vendedor y comprador sino que ambos pueden beneficiarse. En las compras JA buscamos de dicha relación avance un paso más.

La nueva relación que se buscamos debe ser duradera y mutuamente benéfica con proveedores mejores pero en menor número. Esta relación lleva consigo cuatro elementos:

- Largo plazo.
- Mutuo beneficio.
- Menos proveedores.
- Mejores proveedores.

Esta idea trae de nuevo a la eliminación del desperdicio. Para eliminar el desperdicio de una inspección de llegada, la empresa deberá invertir mucho esfuerzo, recursos y dinero en la solución de problemas y formar unas bases de confianza mutua con los proveedores. Esto sencillamente no se puede hacer con miles de proveedores, ni se puede hacer si los proveedores varían cada 6 meses cuando la empresa vuelve a pedir cotizaciones. Solamente es posible si la empresa tiene uno o dos proveedores de cada artículo. Es preciso forjar relaciones que sean de largo plazo, de mutuo beneficio, y con menos pero mejores proveedores.

* 76 Edward j. Hay. Op. cit., p.133.

De largo plazo, porque se necesitan mucho tiempo para resolver los problemas.
De mutuo beneficio, porque es la única manera de que sean duraderas.
Menos proveedores, porque ninguna empresa dispone de recursos para hacer tal cosa con muchos proveedores.
Mejores proveedores, porque todo el proceso se basa en la calidad. * (77)

El obstáculo con que se encontrarían las tiendas de autoservicio, al aplicar lo anterior, es que éstas no pueden dedicarse a un sólo proveedor, sino que tienen que trabajar con una gran cantidad de ellos, por tanto se tendría que fomentar muy buenas relaciones con todos y cada uno de los proveedores, para que con la mayoría se establezcan convenios necesarios para la eliminación de las acciones innecesarias, por lo que no les conviene una cantidad reducida de proveedores, pero si que por lo menos la gran mayoría de éstos sean mejores y más confiables.

3.3.4.2 EL PROVEEDOR ÚNICO.

Aunque, como ya mencionamos, el trabajar con menos proveedores no se puede aplicar a las tiendas de autoservicio, veremos cuales son los requisitos que debe cubrir el proveedor con el que se quede el comprador, según Edward J.:

“... Hay cinco criterios de suma importancia en la selección de proveedores:

- Calidad
- Voluntad para trabajar en concierto
- Idoneidad técnica
- Localización geográfica
- Precio

Aunque el precio aparece como quinto criterio, es algo que por muchos aspectos ya esta dado. El proceso correcto es seleccionar al mejor proveedor con base en los cuatro primeros criterios y luego cerciorarse de que el proveedor cumpla el quinto. En la mayoría de los casos el mejor proveedor ya ofrecerá el mejor precio.

En todos los demás casos, si se ha escogido al mejor proveedor, será posible trabajar con él en la identificación de los problemas que requieren pronta solución a fin de establecer el mejor precio ” *(78)

Los criterios de selección para el proveedor único señalados anteriormente, ya se han mencionado en el capítulo anterior, los gerentes de compras de las tiendas de autoservicio, deben tomar en cuenta todos estos criterios de selección tanto para sus actuales como para sus nuevos proveedores, aunque no se enfoque a seleccionar a un solo proveedor.

Las compras “JAT” ponen mucha atención al precio que ofrece el proveedor, como lo demuestra Edward J. cuando continua diciendo:

* 77 Edward J. Hay. Op. cit. pp 135-136.

* 78 Edward J. Hay. Op. cit. pp. 141-142.

“ En este punto entra en juego la relación de compras JAT para asegurar que el proveedor siempre ofrezca el mejor precio. Esta es una de las diferencias más grandes con las compras tradicionales.

En la relación JAT, el comprador y el vendedor colaboran activamente para rebajar continuamente el costo del material comprado. Esto debe lograrse sin reducir el margen de utilidad del proveedor, y puede hacerse de varias maneras.

El comprador puede aprovechar los conocimientos técnicos del proveedor sobre su propio proceso, para reexaminar la tolerancia y las demás especificaciones a fin de que el producto sea más fácil o más barato de fabricar.

El comprador puede ayudarle al proveedor a poner en marcha la fabricación JAT con el objeto de reducir el desperdicio en su proceso.

El comprador y el proveedor pueden colaborar para que éste participe oportunamente en el diseño de nuevos productos - aprovechando aquí también los conocimientos del proveedor - a fin de diseñar productos que aprovechen materiales y procesos nuevos o más baratos.

Las relaciones ininterrumpidas que se necesitan para resolver problemas y reducir costos y precios en forma tal que se alcancen estas mejoras constantes, son algo imposible de lograr si se trabaja con millares de proveedores. Tampoco se pueden establecer tales relaciones si los proveedores cambian cada seis meses de acuerdo con las nuevas cotizaciones. Sí se pueden establecer con uno o dos proveedores para cada artículo que la empresa compra.

Lo que se necesita son relaciones a largo plazo y de beneficio mutuo con menos pero mejores proveedores. ” * (79)

De esta manera para las compras “JAT” es indispensable: las relaciones con los proveedores, para llegar a acuerdos, convenios y interayuda mutua en los procesos productivos derivada de la experiencia y de los conocimientos técnicos tanto del comprador, como del proveedor.

Para el caso de las cadenas de autoservicio, es muy difícil que se pueda tener buenas relaciones con todos los proveedores, que surten a estas tiendas, pero si se puede intentar con los que más relación se tiene, y poco a poco ir relacionándose con los que menos contacto se tiene, pero definitivamente no se puede disminuir en forma considerable el número de proveedores con los que se trabaja en este tipo de tiendas, por tanto los convenios se pueden ir haciendo con los proveedores más importantes, para luego extenderse a los demás.

3.3.4.3 EL MOMENTO OPORTUNO.

Las compras son un punto importante dentro de la implantación del “JAT”, pero por ser un elemento externo, no se pueden implantar hasta que no se halla avanzado en los aspectos internos de tal sistema, de tal forma que el último paso a implantar serán las compras “JAT”, como nos lo expone Edward J. en lo siguiente:

* 79 Edward J. Hay. Op. cit., pp.142-143.

“Las compras JAT deberán involucrarse dentro del proceso de implantación del JAT en un momento específico.

Lo primero es la calidad. El avance desde calidad en la inspección de llegada hasta calidad en la planta de producción del proveedor - certificación debe comenzar de inmediato, lo mismo que la reducción en el número de proveedores.

Pero el esfuerzo por lograr entregas JAT de los proveedores debe ser lo último: solo después de que la empresa haya avanzado considerablemente en la implantación del JAT en el interior de sus cuatro muros. La característica clave que una empresa debe lograr antes de proceder a las entregas de las empresas JAT es una demanda pareja, previsible y segura.” * (80).

De tal manera primero se establecen los principios y pasos de la técnica “JAT” al interior de la empresa, para así poder determinar la necesidad de materiales, y finalmente se establecen las mejores relaciones y convenios con los proveedores, y en su caso el intercambio de conocimientos técnicos y de la experiencia de comprador y proveedor, de otra forma no se podrá saber el monto del requerimiento de las mercancías que necesitan surtir los proveedores, al respecto nos dice Edward J. lo siguiente: “Si el comprador es imprevisible el proveedor mal podrá suministrar el producto de acuerdo con la necesidad y tendrá que defenderse acumulando existencias ante la imposibilidad de prever la demanda del comprador. Esto puede crear la sensación de que el comprador esta cargando el inventario sobre el proveedor y puede ser un obstáculo para formar una relación duradera y de mutuo beneficio.” * (81). Es decir el preparar a la empresa desde el interior es muy importante, ya que esto permitirá determinar la demanda con anticipación y evitará problemas a el proveedor.

3.3.5. EL INVENTARIO “JAT”.

El inventario “JAT” es un aspecto interno en las empresas, y cuando se implanta el sistema “JAT”, las existencias del inventario tienden a disminuir, ya que este sistema determina la importancia de eliminar existencias, debido a lo cual se tiene la creencia de que el “JAT” es un sistema para reducir inventarios, pero no es así puesto que en la implantación de tal sistema la empresa debe comprender primero cual es la importancia en la eliminación de existencias, una razón puede ser el que las existencias producen costos, pero en el sistema “JAT” esta no es la razón principal como nos lo expresa Edward J.

“... aunque la reducción de costos reales es una meta importante de la modalidad JAT, no es ésta la razón por la cual se busca reducir o eliminar las existencias.

La razón es que las existencias son malas en si mismas. Son malas para el proceso de fabricación.

¿Por qué son malas las existencias?

Porque las existencias esconden problemas. Los fabricantes tradicionales siempre han pensado que las existencias reguladoras los protegen a ellos y a sus clientes contra problemas; pero la filosofía JAT les demuestra que sucede todo lo contrario.

*En realidad, las existencias protegen los problemas, impidiendo que alguien los resuelva...” * (82)*

* 80 Edward J. Hay. Op. cit., p. 143.

* 81 Edward J. Hay. Op. cit., p. 144.

* 82 Edward J. Hay. Op. cit., p. 35.

Es decir se utilizan las existencias en lugar de resolver los problemas que las hicieron necesarias, los cuales pueden ser: tiempo muerto de máquinas, que puede ser por descompostura de éstas; desequilibrio entre los equipos; es decir que unas máquinas o departamentos trabajen con mayor velocidad que otros; tiempo prolongado para alistar las máquinas, es decir tardarse mucho tiempo en calentar y preparar las máquinas para la producción; ausentismo de los empleados; morosidad de los proveedores y ; tiempo para las compras, es decir utilizar demasiado tiempo para realizar la compras de los materiales. Además de estas causas pueden existir otras, para resolver este dilema, el objetivo de la producción “JAT” es: “eliminar los problemas; luego reducir las existencias”.

Para las tiendas de autoservicio, la implantación del sistema “JAT” debe estar más ajustado a las necesidades de estas organizaciones, ya que algunos de los puntos que abarca este sistema no tienen relación con estas tiendas, un ejemplo sería que los centros comerciales no pueden abocarse a tener uno dos proveedores de algunos artículos, ya que estas tiendas se caracterizan por ofrecer variedad de artículos y de marcas, además estas tiendas siempre deben tener existencias disponibles, aunque puede ser que basen sus compras a pronósticos de ventas o en relación con la demanda de la semana o del mes anterior.

CAPÍTULO

CUATRO

**"FINANCIAMIENTO
PARA PAGO A
PROVEEDORES"**

4. FINANCIAMIENTO PARA PAGO A PROVEEDORES.

En realidad, el proceso de compras no termina cuando se reciben o se almacenan las mercancías, sino que se considera terminado cuando se paga a los proveedores, lo que permite reiniciar el ciclo de compras. En este capítulo analizaremos las fuentes de financiamiento para el pago a proveedores más comunes, como son: las fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía; las fuentes de financiamiento a corto plazo con garantía y ; las fuentes de financiamiento a largo plazo con garantía.

4.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA.

Algunos autores consideran que existen dos clases de fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, la espontánea y la no espontánea. A continuación describiremos en que consiste cada una de estas clases de fuentes de financiamiento, y cuales son los tipos de financiamiento que abarcan cada clasificación.

4.1.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA ESPONTÁNEAS.

Esta clase de financiamiento se considera espontánea, debido a que la cantidad del financiamiento que se requiere o utiliza se encuentra en función, aunque no estrictamente directa, de las actividades de una compañía, es decir según se amplíen estas actividades de la empresa estos pasivos normalmente aumentan y financian gran parte del aumento de los activos de dicha organización, las cuentas por pagar y las acumulaciones se encuentran dentro de esta clasificación, ya que a un aumento de las operaciones productivas y de las ventas de cualquier empresa, forzosamente tiene que generar un aumento de las compras, que se traduce en un aumento de las cuentas por pagar o en pasivos acumulados (que consisten en retener, el mayor tiempo posible, impuestos y pagos de salarios entre otros), para poder responder a los aumentos de producción y ventas.

4.1.1.1 Las cuentas por pagar o el crédito comercial. El crédito comercial de proveedores es la principal fuente de financiamiento a corto plazo, y el que más comúnmente se utiliza en la mayoría de las empresas, de hecho es la mayor fuente de fondos a corto plazo para las empresas mercantiles en general, como lo son las cadenas de autoservicio, ya que estas son las que utilizan más esta fuente de financiamiento que cualquier otro tipo de organización.

En una economía de competencia perfecta, por lo general no se les exige a los compradores el pago inmediato de las mercancías, en el momento en que estas son recibidas del proveedor, sino que se les concede un determinado periodo de tiempo para que el comprador pague dichas mercancías, este periodo de tiempo es el llamado crédito comercial que otorgan los proveedores a sus clientes, y en general existen tres tipos de créditos comerciales otorgados por los vendedores de mercancías, los cuales son:

- a) "cuenta abierta",
- b) "documentos por pagar" y
- c) "aceptaciones comerciales".

a) "Crédito comercial en cuenta abierta". Este es el convenio de crédito más común y utilizado por las empresas, ya que por lo general las cuentas por pagar se originan por la compra de materia prima, de materiales o de mercancías en cuenta abierta, y son la principal fuente de financiamiento a corto plazo sin garantía para la mayoría de las empresas Lawrence J. Gitman nos da las características de estas cuentas "... Comprenden estas cuentas todas las transacciones en las que se compra mercancía, pero no se firma un documento formal para dejar constancia del adeudo del comprador ante el vendedor. El comprador, al aceptar la mercancía que se le envía, conviene en pagar al proveedor la cantidad requerida según las condiciones de venta. ..." * (83). El crédito de cuenta abierta deriva su nombre de el hecho de que el comprador no firma un documento formal que exprese su deuda, y que sirva como comprobante del importe que el comprador debe al vendedor, ya que el proveedor ofrece este tipo de crédito basado en una investigación financiera, de crédito y demás condiciones de su comprador hecha con anterioridad, de esta forma Jaime A. Acosta Altamirano nos explica en que consiste este tipo de crédito comercial "... El vendedor envía los artículos al comprador junto con la factura que ampara dichos productos, su precio unitario, el importe total y las condiciones de pago. ..." * (84). Este tipo de crédito es utilizado por las cadenas de autoservicio, debido a que manejan una gran cantidad de proveedores, y les implicaría hacer una gran inversión el pagar de contado a éstos.

Condiciones de la venta o condiciones de crédito.

Como ya se ha mencionado, el crédito comercial por cuenta abierta es el más común, además en este tipo de crédito las condiciones de venta presentan características muy singulares, dichas condiciones generalmente se encuentran especificadas en la factura, y presentan varias opciones determinadas por el periodo de tiempo en el cual se espera se realice el pago de las mercancías, y de acuerdo con ofrecimientos de descuento por pronto pago, estos tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores son:

- "Pago contra entrega (COD)"
- "Pago antes de la entrega (CBD)"
- "Pagos progresivos"
- "Periodo neto sin descuento por pronto pago"
- "Periodo neto con descuento por pronto pago"
- "Fechas de vencimiento o Fechado estacional"

"Pago contra entrega (COD)". En realidad en esta condición no se ofrece ningún crédito, ya que en cuanto el proveedor entrega las mercancías requiere del pago correspondiente, en este caso el proveedor se encarga de los gastos del flete de las mercancías, y el único riesgo

* 83 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 326.

* 84 Jaime A. Acosta Altamirano *Administración financiera*, (7o semestre C. P.) México, D. F. 236 ps (p 178)

que corre es que el comprador no acepte las mercancías.

“Pago antes de la entrega (CBD)”. En esta condición tampoco se concede crédito. y el vendedor solicita primero el pago antes de entregar los artículos con lo que se evita cualquier riesgo.

“Pagos progresivos”. Estas condiciones son muy comunes en cierto tipo de industrias, y consiste en que el comprador le paga al proveedor anticipadamente, en algunos de los pasos del proceso productivo, sin recibir el producto terminado, debido a que en cada etapa del proceso productivos se requieren de grandes cantidades de dinero, como nos lo expresa Van Horne en lo siguiente “... En el caso de los pagos progresivos el comprador le paga al fabricante en diversas etapas de la producción antes de la entrega real del producto terminado. Debido a que grandes cantidades de dinero quedan inmovilizadas en el trabajo en proceso, los fabricantes de aviones requieren pagos progresivos por parte de las aerolíneas antes de la entrega real de los aviones” *(85)

“Periodo neto sin descuento por pronto pago”. Este tipo de convenio si ofrece un periodo de tiempo de crédito para el pago de las mercancías, el cual puede comenzar desde el momento en que se reciben las mercancías, y es el vendedor quien determina el periodo de tiempo que se concede para el pago, dichos periodos pueden variar y van de cero a 120 días, aunque en algunos casos se puede ofrecer mayor tiempo de crédito. La especificación “neto 30” indica que el pago se tiene que efectuar dentro de 30 días.

“Periodo neto con descuento por pronto pago”. En este tipo de condición además de ofrecer el periodo de crédito, el proveedor puede ofrecer un descuento por pronto pago, el cual se hace efectivo si el comprador paga en la primera parte del periodo de crédito. Las especificaciones “2/10, neto 30” indican que el vendedor ofrece el 2% de descuento si se paga dentro de los diez primeros días de crédito, de otra forma el comprador tendrá que pagar el total de la deuda en 30 días. En este convenio también varían los periodos de crédito como en el periodo neto sin descuento por pronto pago, además los descuentos que ofrecen los proveedores se encuentran entre el 1% y 5%, y también se pueden ofrecer dos o más periodos, en los que se ofrezcan diferentes porcentajes de descuentos por pronto pago, de los cuales el mayor porcentaje corresponderá al primer periodo de tiempo. En este descuento por pronto pago no se encuentra incluido el descuento comercial, ni el de cantidad, en el primero el descuento no es igual para todos los clientes, sino que depende si son mayoristas o minoristas, en el segundo el descuento depende de la cantidad que el cliente compre.

“Fechas de vencimiento o fechado estacional”. La característica de este tipo de crédito es que la ofrecen los proveedores de productos que tienen mayor demanda en cierta temporada o estación. Van Horne nos da un ejemplo de este crédito “En el caso de un negocio con ventas fechas estacionales, los vendedores con frecuencia utilizan de vencimiento para estimular a los clientes a

* 85 James C., Van Horne. Fundamentos de administración financiera. De. PRENTICE HALL México, D.F. 1988. (pp. 815), p. 290. Traducción: C. P. Julio Coro Pando, Título en Inglés: Fundamentals Of Financial Management. 6ª Edición.

que coloquen estos pedidos antes de un periodo de fuertes ventas.” * (86), de esta forma se asegura el contar con las mercancías para la época en que se tendrá mayor demanda de ellas. para los centros comerciales esto es muy conveniente, ya que ellos se comercian con productos que se demandan en temporadas determinadas, por ejemplo en la temporada navideña, las tiendas de autoservicio se surte de una buena cantidad de productos como: esferas, figuras navideñas (de cartón, de plástico, y de barro), árboles de Navidad (naturales y de plástico), pavos, bacalao y otros productos acordes para esa época del año. Van Horne nos explica las ventajas de este tipo de crédito tanto para los proveedores como para los compradores “... Los pedidos anticipados benefician al vendedor que puede medir con más realismo la demanda y programar con más eficiencia la producción. También el vendedor no tiene que almacenar inventarios de productos terminados. El comprador tiene la ventaja de no tener que pagar por las mercancías hasta el momento más alto del periodo de ventas. Bajo este convenio el crédito se extiende por un periodo de tiempo más largo de lo normal.” * (87). Como se puede notar el comprador y el vendedor, obtienen mutuos beneficios de esta tipo de crédito comercial. aunque el que se queda con los gastos de almacenamiento es el comprador. Probablemente estos costos de almacenamiento no causen grandes gastos a las tiendas de autoservicio, pues debido a sus actividades éstas pueden contar con las instalaciones de almacenamiento adecuadas y económicas.

b) Crédito comercial por documentos por pagar. Este tipo de crédito es menos común que el de cuenta abierta, y se caracteriza por la presencia de un documento, que por lo regular es un pagaré, que ampara la deuda como lo expresa James C. Van Horne “... El comprador firma un documento que representa la evidencia de una deuda con el vendedor. El documento en sí requiere el pago de la obligación en alguna fecha futura especificada. ...” * (88). Este tipo de convenio se utiliza cuando el proveedor requiere que el comprador reconozca formalmente su deuda, o cuando exista desconfianza por parte del vendedor, con respecto al pago de su comprador, como sería el caso en el que el proveedor exija un documento al comprador debido a que este se atrase en sus pagos. En los centros comerciales es probable que se utilice este tipo de cuenta, pero solamente en la compra de un número mínimo de mercancías, que se caracterice por su alto costo, como podrían ser algunos aparatos electrónicos.

c) “Crédito comercial por aceptación comercial”. Este tipo de financiamiento es otro convenio en el cual también se reconoce formalmente la deuda mediante un documento, el cual puede ser un giro o letra de cambio, James C. Van Horne nos explica en que consiste este financiamiento: “... Bajo este sistema el vendedor extiende un giro sobre el comprador, ordenándole al comprador pagar el giro en alguna fecha en el futuro. El vendedor no entregará las mercancías hasta que el comprador acepte el giro a plazo. Aceptado el giro el comprador nombra un banco en el cual se pagará el giro cuando venza. En ese momento el giro se convierte en una aceptación comercial y dependiendo del valor crediticio del comprador puede poseer cierto grado de negociabilidad” * (89), si esta aceptación comercial es negociable el proveedor de las mercancías la puede vender con descuento y recuperar su inversión de inmediato, en el momento que se vence este documento, el tenedor del documento puede cobrarlo en el banco señalado con anterioridad por el comprador.

* 86 James C. Van Horne. Op. cit., p. 290.

* 87 James C. Van Horne. Op. cit., p. 290.

* 88 James C. Van Horne. Op. cit., p. 289.

* 89 James C. Van Horne. Op. cit., p. 289.

4.1.1.2 “Pasivos acumulados, cuentas de retenciones o acumulaciones”. La segunda fuente de financiamiento espontánea y sin garantía son las acumulaciones, y Gitman las define como sigue: “... Los *pasivos acumulados* son obligaciones o adeudos por servicios recibidos que todavía no han sido pagados. Las partidas más comunes son los sueldos y salarios, y los impuestos. Como los impuestos son pagos al gobierno, la empresa no puede manipular sus pasivos sino hasta cierto punto, y esto en lo relativo a la acumulación de salarios.” * (90). En estos casos la empresa debe tener en cuenta los límites que tiene para el pago de impuestos, que por lo general son de tres meses, ya que el excederse de este límite le puede ocasionar recargos, en el caso de los salarios, los empleados o trabajadores de las empresas normalmente trabajan por un periodo de tiempo al final del cual reciben su respectivo pago, durante este periodo de tiempo la empresa puede utilizar el pago de sus trabajadores como una fuente de financiamiento libre de intereses, para pagar a sus proveedores u otras deudas, también se puede aumentar el periodo de pago a los trabajadores de la empresa, semanal a quincenal o de quincenal a mensual, para que la empresa se financie con el dinero del sueldos o salarios, aunque esta practica no se puede practicar muy seguido, puesto que puede decaer la puntualidad y la productividad de los empleados. Otras formas de acumulaciones pueden ser el pagar las rentas y los arrendamientos al final del periodo. De hecho las acumulaciones son una fuente de financiamiento muy limitada, en cuanto al limite de tiempo en que se pueden utilizar y ala continuidad en su utilización, es decir no es muy conveniente para la empresa utilizar esta fuente de financiamiento de manera permanente, sino que se tienen que utilizar mínimamente o en ocasiones muy necesarias.

4.1.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO SIN GARANTÍA NO ESPONTÁNEAS.

A estas fuentes de financiamiento se les llama no espontáneas debido a que deben estar respaldadas sobre una base formal, es decir se deben negociar o conseguir a través de la administración de la empresa, además de estar amparadas por convenios escritos o documentos legales. Dentro de este tipo de financiamiento se encuentran:

“El crédito en el mercado de dinero”

“Anticipos por parte de los clientes”

“Prestamos privados”

“Las aceptaciones bancarias”

“El crédito bancario no garantizado”.

4.1.2.1 El crédito en el mercado de dinero. Este tipo de crédito se obtiene, por lo regular, a través del llamado papel comercial, Gitana nos explica en que consiste este papel comercial: “El llamado *papel comercial* consiste en pagarés sin garantía a corto plazo emitidos por las empresas que cuentan con un sólido prestigio de crédito. ...” * (91), cabe mencionar que existen otros instrumentos además del papel comercial en el mercado de

* 90 Gitman , Lawrence j. Op. cit., pp. 334-335.

* 91 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 341.

dinero, las características de estos documentos son: vencen a determinado tiempo (entre 3 y 270 días), se emiten por determinada cantidad de dinero (en una serie de documentos emitidos por la misma empresa todos los papeles comerciales que forman dicha serie tienen el mismo valor, y en su conjunto suman el valor de la serie completa), generan intereses para el tenedor o comprador.

El mercado del papel comercial se encuentra dividido como podemos ver en lo siguiente:

“El mercado del papel comercial está compuesto de dos partes: el mercado de los intermediarios y el mercado de la colocación directa. Las empresas industriales, las de servicios públicos y las compañías financieras de tamaño medio venden papel comercial a través de intermediarios. La organización de intermediarios esta compuesta por media docena de grandes inversionistas que adquieren papel comercial del emisor y a si vez lo venden a otros inversionistas menores. ... Varias compañías financieras grandes, como es el caso de General Motors Acceptance Corporation, evitan la utilización de intermediarios favoreciendo la venta directa de su papel a los inversionistas. Estos emisores adaptan tanto el vencimiento como el importe del documento a las necesidades de los inversionistas, en su mayor parte grandes empresas con sobranes de efectivo. ...” * (92).

El papel comercial es una forma de financiamiento que ofrece rendimientos inferiores a que pagan los bancos, por lo que esta forma de financiamiento es más barata que el financiamiento bancario, por lo que las empresas pueden emitir papel comercial para pagar a sus proveedores o liquidar otras deudas, en el caso que la empresa cuente con papel comercial de otras empresas y necesite financiamiento, se puede financiar con la venta de este papel comercial.

4.1.2.2 Anticipos de clientes. Algunas empresas pueden obtener fondos mediante anticipos de sus clientes, o también se puede recurrir a ofrecimientos de descuentos por pronto pago atractivos a éstos. Las empresas de autoservicio cuentan con muy pocos o ningún cliente que les compre a crédito, por lo que no es posible que puedan obtener fondos mediante este tipo de financiamiento.

4.1.2.3 Prestamos privados. Este tipo de financiamiento lo pueden ofrecer los accionistas de la empresa, para aliviar necesidades pasajeras de dinero de la empresa, estos prestamos los hacen los accionistas en el caso de que no sean muy continuas las necesidades de la empresa, otra forma de financiamiento de este tipo puede ser cuando se dejan de pagar las comisiones de los vendedores, practica también tiene que ser temporal, ya que se pueden tener problemas sindicales por utilizar esta práctica, e inclusive puede llegar a un acuerdo con el sindicato o con los vendedores. Los centros comerciales pueden llegar a utilizar el financiamiento por parte de los socios de la empresa, puesto que no trabajan bajo el sistema de comisiones por ventas a los vendedores, si a caso los únicos que podrias recibir comisiones por las ventas serían los gerentes.

* 92 James C. Van Horne. Op. cit., p. 302.

4.1.2.4 Las aceptaciones bancarias. Para entender que son las aceptaciones bancarias Van Horne nos explica lo siguiente:

“Para una compañía dedicada al comercio en el extranjero o el almacenamiento y embarque nacional de ciertos bienes realizables, las aceptaciones bancarias pueden ser una buena fuente de financiamiento. Cuando una compañía estadounidense desea importar \$ 100,000 de componentes electrónicos de una compañía del Japón, las dos compañías convienen en usar para el pago de la operación un giro a 90 días. La compañía estadounidense contrata una carta de crédito con su banco mediante la cual el banco acepta liquidar los giros extendidos sobre la compañía cuando sean presentados a través de un banco Japonés. La compañía japonesa embarca las mercancías y al mismo tiempo extiende un giro ordenándole a la compañía estadounidense pagar en 90 días. Entonces lleva el giro a su banco japonés. Según se convino previamente, se envía el giro al banco estadounidense que lo acepta. En este momento se convierte en una aceptación bancaria. En esencia el banco acepta la responsabilidad del pago, con lo cual sustituye su valor de crédito por el del girado, la compañía estadounidense.” * (93).

Como por lo regular los bancos participantes, en este tipo de transacciones, son grandes y con reconocimiento el documento se hace negociable, y se puede vender antes de su vencimiento, por otra parte no solamente se pueden crear aceptaciones bancarias para el comercio internacional, sino que se puede realizar este tipo de financiamiento para el comercio nacional. Las cadenas de autoservicio pueden usar este tipo de financiamiento tanto para comprar artículos en el extranjero, como para la compra de mercancías nacionales.

4.1.2.5 El crédito bancario no garantizado. Este tipo de crédito se caracteriza por que no requiere de una prenda o garantía que respalde el préstamo, solamente se necesita de un documento que establezca la operación crediticia, sobre este tipo de crédito Van Horne nos expresa lo siguiente:

“Los préstamos bancarios a corto plazo y no garantizados por lo general se consideran como ‘autoliquidantes’ en el sentido de que los activos adquiridos con el importe del préstamo producen flujos de efectivo suficientes para pagar el préstamo en menos de un año. ... el préstamo a corto plazo, autoliquidante, es una fuente popular de financiamiento mercantil, particularmente para financiar aumentos estacionales en las cuentas por cobrar y los inventarios. Los préstamos a corto plazo no garantizados se pueden conceder bajo una línea de crédito, bajo un convenio de crédito revolving y sobre la base de una operación. La deuda en sí queda representada de modo formal mediante un pagaré firmado por el prestatario, en el que se indica el tiempo, el importe del pago y el interés a pagar.” *(94).

Como hemos visto, el crédito bancario a corto plazo no garantizado, únicamente se ofrece para requerimientos temporales de las empresas, se formalizan mediante un documento, que puede ser un pagaré, y se debe emplear en activos que al agotarse produzcan el capital necesario para liquidar la deuda por concepto de este tipo de financiamiento. Por otra parte existen tres clases de créditos de este tipo que son:

* 93 James C. Van Horne. Op. cit., pp. 303-304.

* 94 James C. Van Horne. Op. cit., pp. 304-305.

“Línea de crédito”
Convenio de crédito revolvente y
Préstamos por operación” * (95).

a) Línea de crédito. Como ya se ha mencionado los bancos son los que ofrecen este tipo de crédito, el cual se define: “Una línea de crédito es un convenio entre un banco y sus clientes, que especifica el importe máximo de crédito no garantizado que el banco permitirá que la empresa le deba en cualquier momento. Por lo general las líneas de crédito se establecen por un periodo de un año y quedan sujetas a renovaciones por un año” * (96), es decir el banco pone a disposición de la empresa, que necesita el crédito, una cantidad tope, de la cual puede disponer en cualquier momento y la que debe de mantener por debajo o en el límite establecido, pagando intereses bajos, y demostrando que tiene capacidad de pago, pero aunque el banco acuerda ofrecer esta línea de crédito, no esta obligado legalmente a otorgarla, además si el banco considera que la empresa que le solicita o que utiliza el financiamiento ya no tiene capacidad de pago, entonces puede cancelarle la línea de crédito.

b) Convenio de crédito revolvente. La definición de este tipo de crédito es la siguiente:

“ Un convenio de crédito revolvente es un compromiso legal hecho por un banco de conceder crédito hasta un importe máximo. Mientras el compromiso esté en vigor el banco tiene que conceder crédito cada vez que el prestatario desee tomar un préstamo, siempre y cuando los préstamos totales no excedan la cantidad máxima especificada. Si el crédito revolvente es por \$ 1 millón y ya han sido tomados \$ 700,000, el prestatario puede tomar prestado un importe adicional de \$ 300,000 en cualquier momento. Por el privilegio de tener este compromiso formal, generalmente el prestatario tiene que pagar unos honorarios de compromiso sobre la parte no utilizada del crédito revolvente.”
* (97)

Este tipo de crédito por lo regular se ofrece de entre un año a tres, aunque puede renovarse al vencimiento, y como podemos notar la diferencia que tiene este crédito con el de línea de crédito es que en el convenio de crédito revolvente si existe un documento formal que obliga a el banco a cumplir con el financiamiento pactado, no se puede negar el crédito a la empresa que lo pactó durante el periodo de tiempo establecido, y el banco garantiza el financiamiento a pesar de la secases de dinero.

c) Préstamos por operación. Este tipo de financiamiento se caracteriza por ser de menor plazo que los dos anteriores, sobre este crédito Van Horne expresa lo siguiente: “ ... cuando la empresa necesita fondos a corto plazo para un solo propósito. Un contratista puede tomar prestado de un banco con el fin de terminar un trabajo. Cuando el contratista recibe el pago del trabajo liquida al préstamo. Para este tipo de préstamo el banco evalúa cada solicitud hecha por el prestatario como una operación por separado. Por lo general, en estas evaluaciones es la de mayor importancia la capacidad de flujos de efectivo del prestatario para liquidar el préstamo.” * (98). Como este tipo de financiamiento es para la creación o la realización de un trabajo específico, es apto para empresas de la rama de la producción,

* 95 James C. Van Horne. Op. cit., p. 305.

* 96 James C. Van Horne. Op. cit. p. 305.

* 97 James C. Van Horne. Op. cit., pp. 306-307.

* 98 James C. Van Horne. Op. cit., p. 307.

pero para las cadenas de autoservicio no es muy conveniente, ya que la compraventa de mercancías es más conveniente el crédito que ofrecen los proveedores.

4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO CON GARANTÍA.

Las empresas que pueden obtener financiamiento a corto plazo sin garantía, por lo general tienen un límite para este financiamiento, fuera de este límite, la empresa que necesita del financiamiento necesita ofrecer una garantía al acreedor que hasta cierto punto le asegure el cobro del financiamiento. Una definición de préstamo a corto plazo con garantía es:

“Un préstamo asegurado o con garantía es aquel en el que el prestamista exige una garantía o colateral. Esta garantía comúnmente adopta la forma de un activo físico, como las cuentas por cobrar o el inventario. El prestamista obtiene una participación de la garantía o colateral por medio de la ejecución de un contrato (convenio de garantía) establecido entre ambas partes. Dicho convenio indica la prenda que se mantiene para respaldar el préstamo.” * (99).

Como podemos ver este tipo de financiamiento está respaldado por un contrato legal, por lo que la garantía puede comercializarse para obtener el monto que se presta, la presencia de la garantía, no asegura el pago del préstamo, lo que sí permite es recuperar al menos una parte del dinero que se dio en préstamo. Entre las instituciones que ofrecen este tipo de financiamiento se encuentran los bancos comerciales y las compañías financieras comerciales.

4.2.1 Préstamo bancario a corto plazo con garantía. Como veremos a continuación existe un tipo de banco específico que ofrece este tipo de financiamiento:

“... muchos bancos comerciales también otorgan préstamos a corto plazo con garantía. Por lo general, sólo los grandes bancos comerciales conceden esta clase de préstamos debido a su capacidad de obtener ciertas economías en la administración de tales préstamos. Al hacer cierta cantidad de préstamos de este tipo, los grandes bancos justifican el empleo de especialistas para analizarlos, administrarlos y controlarlos. Asimismo, los bancos pequeños se encuentran más restringidos con respecto al monto máximo que pueden otorgar a un solo cliente.” * (100).

Como hemos visto los bancos comerciales grandes son los que regularmente pueden ofrecer este tipo de crédito, y como ya se ha mencionado, las garantías que se pueden ofrecer son las cuentas por cobrar y los inventarios, las tiendas de autoservicio en caso de necesitar de este tipo de financiamiento pueden ofrecer como garantía sus inventarios, ya que no cuentan con cuentas por cobrar.

* 99 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 352.

* 100 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 354-355.

4.2.2 Préstamo por medio de compañías financieras comerciales. Para comprender este tipo de préstamo es necesario definir que es una compañía financiera comercial, de tal forma una definición de ésta es la siguiente:

*“Una compañía financiera comercial es una institución financiera sin autorización formal que para operar como banco, que concede préstamos con garantía sobre cuentas por cobrar, inventario o hipotecas de bienes muebles sobre activos circulantes. Se sabe también que este tipo de compañías financian a las empresas la compra a plazos de equipos comerciales e industriales. Tales compañías sólo otorgan préstamos con garantía a las empresas; algunos de los préstamos son a corto plazo, en tanto que otros son arreglos a largo plazo.” * (101).*

Como podemos notar estas compañías pueden ser una opción más para la obtención de crédito, aunque cobran intereses más altos que los bancos, por lo primero se deben agotar los préstamos bancarios, y si se necesita financiamiento adicional entonces se puede recurrir a este tipo de financiamiento. Como ya hemos mencionado las cadenas de autoservicio no manejan cuentas por cobrar, por lo que no pueden recurrir a este tipo de financiamiento.

4.2.3 Las cuentas por cobrar como garantía. Como ya hemos visto los bancos y las compañías financieras comerciales hacen préstamos garantizados por las cuentas por cobrar, pero algunas otras empresas prestamistas pueden hacer préstamos sobre la base de éstas cuentas. De manera general las empresas utilizan las cuentas por cobrar para obtener financiamiento de dos formas la llamada pignoración y la factorización, de estas dos técnicas de financiamiento, presentan las siguientes características: “Sólo la pignoración de cuentas por cobrar origina un préstamo a corto plazo con garantía; la factorización por su parte, impone la venta con descuento de tales cuentas. Aunque la factorización no es una forma de préstamo a corto plazo con garantía, comprende el uso de cuentas por cobrar para obtener los fondos a corto plazo necesarios.” * (102). Aunque repetidas veces se ha mencionado que las tiendas de autoservicio no manejan cuentas por cobrar, a continuación veremos en que consiste la pignoración y la factorización.

4.2.3.1 “La pignoración”. Como ya hemos mencionado la pignoración la pignoración o cesión de cuentas por cobrar suele emplearse para garantizar un préstamo a corto plazo, y como normalmente las cuentas por cobrar son una fuente líquida de efectivo, son las que quedan como garantía por dicho préstamo. Existen dos tipos de pignoración:

- a) Pignoración selectiva y,
- b) Embargo flotante.

a) “La pignoración selectiva”. Este tipo de pignoración nos lo describe Gitman de esta forma.

* 101 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 355

* 102 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 355

“Normalmente se pignoran las cuentas por cobrar sobre una base selectiva. El prestamista en perspectiva analiza los antecedentes de los pagos de las cuentas de la empresa para determinar cuáles cuentas representan una garantía de préstamo aceptable. Por lo general, un prestamista presta dinero solamente sobre las cuentas que considere sean un riesgo de crédito aceptable. El prestamista puede reducir al mínimo este riesgo seleccionando las cuentas aceptadas como garantía” * (103).

Es decir que quien presta dinero por medio de este tipo de financiamiento puede escoger las cuentas por cobrar que considere tengan más posibilidad de cobrarse, para que de esta forma sea más factible recuperar el financiamiento otorgado.

b) Embargo flotante. Este es otro tipo de pignoración que consiste en lo siguiente:

“Un segundo método de pignorar cuentas por cobrar es imponer un embargo preventivo sobre todas las cuentas por cobrar de la empresa. Este tipo de arreglo, llamado embargo flotante, se utiliza normalmente cuando una empresa tiene muchas cuentas que, en promedio, representan un reducido valor monetario. En este caso, no se justificaría el costo de evaluar cada cuenta por separado para determinar si es aceptable. Para evitar dicho costo, el prestamista ordena un embargo sobre todas las cuentas por cobrar de la empresa, eliminando así la necesidad de identificar las cuentas por separado. ...” * (104)

4.2.3.2 La factorización. La factorización de cuentas por cobrar consiste:

“La *Factorización* de cuentas por cobrar comprende la venta directa de cuentas por cobrar a un factor o a otra institución financiera. Aunque el factor es la principal institución de factorización, algunos bancos comerciales y compañías financieras comerciales también factorizan cuentas por cobrar. Esta factorización no comprende realmente a corto plazo, pero es semejante al préstamo con cuentas por cobrar como garantía. ...” * (105).

Esta forma de financiamiento es muy conveniente para algunas empresas, ya que no hacen gastos para los cobros, pero como las empresas que se dedican a el factoraje compran las cuentas por cobrar a un precio menor del real, se pierde cierto porcentaje de ganancias que se obtendrían por el cobro directo.

Existen compañías específicas que se dedican al factoraje, pero también los bancos u otras compañías financieras pueden ofrecer este tipo de financiamiento.

4.2.4 El inventario como garantía. En muchas ocasiones el inventario puede servir como garantía de un préstamo, pero para que esto sea así el inventario debe tener ciertas características, ya que de otra forma no puede ser conveniente como prenda. La importancia de las características del inventario son:

* 103 Gitman . Lawrence j. Op. cit., p. 356.

* 104 Gitman . Lawrence j. Op. cit., p. 356.

* 105 Gitman . Lawrence j. Op. cit., p. 359-360.

“Propiedades físicas. Con frecuencia, el inventario presenta ciertos rasgos físicos que lo hacen inaceptable como garantía. El *deterioro*, por ejemplo, puede impedir que el inventario sea aceptado como garantía. Si el valor de un inventario simplemente se reduce con el paso del tiempo o requiere de condiciones especiales de almacenaje, puede no ser tampoco deseable como colateral. Los productos *especializados* representan una garantía si su valor en el mercado es bajo. Otra propiedad que cabe considerar son las *dimensiones físicas* del inventario. Los artículos muy grandes pueden no ser deseables como garantía debido al gasto inherente a su transportación y almacenamiento.

Comerciability. La característica más importante del inventario que se considera como garantía de préstamo es su potencial de comercialización. Si un inventario puede venderse fácilmente en el futuro a un precio que al menos iguale su valor nominal actual, será entonces conveniente como garantía. ...El prestamista, al evaluar el inventario como posible garantía de un préstamo, busca artículos con *precios muy estables* y fácilmente liquidables.” * (106).

Este tipo de financiamiento si lo pueden utilizar las cadenas de autoservicio, ya que manejan una gran diversidad de artículos, entre los cuales pueden ser atractivos como garantías, la inconveniencia de que estas tiendas utilicen esta forma de financiamiento radica en que las mercancías que ofrezca como garantía, fueron adquiridas para su venta, y en el caso de que queden a disposición del acreedor, la venta y la ganancia de estos artículos se retrasaría. los tipos más comunes de préstamo sobre inventario como garantía son:

“Embargos flotantes de inventario.
Préstamos con recibo de depósito de inventario.
Préstamos con certificado de depósito” * (107)

4.2.4.1 “Embargos flotantes de inventario o gravamen flotante”. Este tipo de préstamo es muy singular y consiste en lo siguiente:

“... el prestatario puede entregar como garantía inventarios ‘en general’ sin especificar el inventario de que se trate. Bajo este convenio el prestamista obtiene un gravamen flotante sobre todas las existencias del prestatario. Este gravamen, por su propia naturaleza, es indeterminado y al prestamista le puede resultar difícil de verificar. Con frecuencia el gravamen flotante se exige sólo como una protección adicional y no juega un papel importante en determinar si se concederá o no el préstamo. Incluso si el colateral es valioso, por lo general el prestamista está dispuesto a conceder sólo un anticipo moderado debido a la dificultad de ejercer un control estricto sobre el colateral. El gravamen flotante se puede hacer para cubrir tanto cuentas por cobrar como inventarios, así como la cobranza de las cuentas por cobrar. Esta modificación le da al prestamista un gravamen sobre una parte importante del activo circulante de la empresa. Además, el gravamen se puede hacer para que abarque caso cualquier duración de tiempo, por lo que incluye como garantía tanto los inventarios futuros como los actuales.” * (108).

Como se ha visto este tipo de crédito tiene la ventaja de que la empresa que adquiere el financiamiento tiene en su poder la garantía y la puede vender, por lo que las cadenas de

* 106 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 364

* 107 Gitman, Lawrence J. Op. cit., pp. 364-365.

* 108 James C. Van Horne. Op. cit., pp. 316-317.

autoservicio en caso de necesitar financiamiento les conviene este tipo de financiamiento, puesto que el inventario, que serán mercancías compradas para su venta, se puede comerciar y conforme se vaya vendiendo se puede ir pagando el crédito.

4.2.4.2 Préstamos con recibo de depósito de inventario. Este tipo de financiamiento consiste en lo siguiente:

“En el caso de un préstamo con recibo de depósito, el prestatario recibe la mercancía y el prestamista paga de 80% a 100% de su costo, para registrar después un embargo sobre los artículos financiados. Dicho embargo contiene una relación de cada artículo, junto con su descripción y número de serie. El deudor puede vender la mercancía, pero se le exige que envíe al prestamista la cantidad prestada sobre cada artículo, así como el interés acumulado inmediatamente después de hacer la venta; el prestamista procederá entonces a levantar el embargo sobre los artículos. El prestamista realiza revisiones periódicas del inventario del deudor a fin de asegurarse de que toda la garantía requerida se encuentra aún en manos de éste. El cobro de intereses del deudor es por lo regular de 2% o más sobre la tasa mínima y generalmente es más alto que el que se paga por un préstamo sin garantía. Por supuesto, el interés se paga sólo sobre el saldo decreciente de préstamo, lo cual puede hacer que el costo total de este tipo de préstamo resulte más bajo que el de un préstamo a corto plazo sin garantía. Los préstamos con recepción de depósito se obtienen no sólo de subsidiarias financieras cautivas de los fabricantes, sino también de los bancos comerciales y las compañías financieras comerciales.” * (109).

Como podemos notar este tipo de financiamiento, en caso de ser necesario si le conviene a las tiendas de autoservicio, ya que les permite vender el inventario que queda como garantía, y así poder pagar el préstamo con la venta de la propia garantía.

4.2.4.3 Préstamos con certificados de depósito. Este tipo de financiamiento se define como sigue: “Un *Préstamo con certificado de depósito* es un convenio en el que el prestamista, que puede ser un banco comercial, asume el control de la garantía pignorada. Este arreglo proporciona al prestamista el grado máximo de garantía” * (110). Es decir, en este tipo de préstamos, el prestamista escoge la parte del inventario que va a aceptar como garantía para el préstamo, después de esto el prestamista se arregla con alguna almacenadora para instalar el inventario en un almacén de depósito, y cuando el almacén de depósito recibe la mercancía, emite un certificado de depósito, y el prestamista a la vista de este certificado entrega el préstamo pactado. Para estos propósitos existen, entre otros, dos tipos de almacenes de depósito en los que se pueden almacenar las mercancías en garantía:

- a) “Almacenes de depósito públicos o terminales”.
- b) “Almacenes de depósito privados”.

* 109 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 365.

* 110 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 365.

a) **Almacenes de depósito públicos o terminales.** El cual se define como:

“Un *almacén de depósito terminal o público* es aquel que esta localizado en la vecindad geográfica del solicitante del crédito. Es un almacén de depósito central empleado para almacenar la mercancía de varios clientes. Normalmente el prestamista emplea un almacén terminal cuando el inventario que se utiliza como garantía se puede transportar fácilmente y puede entregársele al almacén de depósito a un costo relativamente bajo. Cuando las mercancías llegan al almacén de depósito que ha indicado el prestamista, el *administrador del almacén de depósito* registra la recepción de la mercancía y consigna cada artículo recibido en un documento de *recepción de depósito en almacén*, el cual indica la cantidad, números de serie o de lote y el valor estimado.” * (111).

El documento que ampara la mercancía en garantía entregada al almacén de depósito es enviado al ente que va a otorgar el crédito, el cual al recibir el documento otorgará entonces un porcentaje del valor especificado en el recibo, de crédito. Para los centros comerciales no es muy conveniente este tipo de crédito.

b) **Almacenes de depósito privados.** Este tipo de financiamiento consiste en: “En un arreglo con un *almacén privado*, el prestamista contrata una compañía de almacenamiento de depósito para que instale un depósito en el local del solicitante de crédito o arriende parte de éste al mismo. ...El procedimiento que sigue el administrador del almacén de depósito es muy parecido al que siguen los del caso anterior.” * (112). Es decir la diferencia que existe entre los dos tipos de almacenes de depósito es que el público uno se encuentra cerca de la localidad del solicitante del crédito, en el privado se contrata a una compañía de almacenes de depósito para que en las instalaciones del solicitante del crédito separe, cerque o delimite el inventario que servirá de garantía.

En el financiamiento por préstamos con certificado de depósito, por cualquiera de los dos tipos de almacenes, el otorgante del crédito controla el inventario en garantía, por lo que el administrador o el encargado del almacén de depósito no puede dejar salir el total o parte del inventario utilizado como garantía a menos que el acreedor apruebe lo contrario.

4.2.5 Otros tipos de préstamos con garantía. Ya hemos visto como el inventario y las cuentas por cobrar pueden ser utilizados como garantía para el otorgamiento de préstamos, pero no son las únicas pues existen otras como podemos ver en lo siguiente: “Otras clases de garantías para préstamos a corto plazo comprenden las acciones y los bonos, los préstamos con fiador, seguros de vida con valor de rescate, activos no corporativos y préstamos del gobierno con garantía. Los más comunes de estos tipos de garantía son las acciones y bonos y los préstamos con fiador” * (113). A continuación describiremos brevemente los tipos de garantía descritos como más comunes y que son:

- a) “Garantía de acciones y bonos” y
- b) “Los préstamos con fiador”

* 111 Gitman . Lawrence j. Op. cit . p. 366

* 112 Gitman . Lawrence j op. cit . p. 366

* 113 Gitman . Lawrence j Op. cit . p. 367

4.2.5.1 Garantía de acciones y bonos. Solo algunos tipos de bonos son más aceptables como garantía, además de las acciones, y son los que se describen en lo siguiente:

“Las acciones y ciertos tipos de bonos que se emiten al portador se pueden ceder como garantía para un prestamista. Los *bonos al portador* son bonos que se pueden transferir de un dueño a otro, y que no se emiten a nombre del dueño inicial, como los bonos del ahorro en algunos países. Por supuesto, el prestamista, que comúnmente es un banco comercial, está interesado en aceptar como garantía sólo las acciones y bonos que tengan un mercado accesible y un precio estable en el mercado. Por lo general se prefieren los valores registrados en las principales bolsas de valores. Los prestamistas pueden conceder hasta 90% del precio en el mercado de estos valores ofrecidos como garantía. El prestamista toma posesión de la garantía y recibe un poder legal que le permite liquidarla si el deudor no cumple con las condiciones del convenio de préstamo.” * (114).

El garantizar con bonos o acciones un préstamo es mucho más conveniente, si esos documentos se habían adquirido previamente como inversión.

4.2.5.2 Préstamos con fiador. La característica específica de este tipo de financiamiento es que resalta la presencia de un tercero para el otorgamiento del crédito, y consisten en:

“Los préstamos con fiador se originan cuando un tercero interesado en el futuro financiero de la empresa, *firma como fiador* para garantizar el préstamo. Aun cuando no se pignora una garantía física o tangible para el préstamo, se utiliza para garantizarlo la capacidad de un tercero financieramente más sólido. Si el deudor no cumple con el pago, el fiador es responsable por el préstamo. ...Un fiador puede ser un accionista rico, un proveedor un cliente para quien sea importante la existencia continua de la empresa o simplemente un amigo de está ” * (115).

Este préstamo se puede utilizar, pero se tiene que cuidar bien el que se pueda pagar el préstamo, de lo contrario se puede afectar al fiador, y éste puede no volver a prestarse para respaldar a la empresa en futuras necesidades de crédito.

4.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.

Como ya hemos visto la necesidad de financiamiento a corto plazo se debe a requerimiento de capital estacionales y temporales, su duración es por periodos de tiempo menores de un año y se utilizan regularmente para cubrir aumentos necesarios de las cuentas por cobrar e inventarios. La definición y las características del financiamiento a largo plazo las veremos a continuación: “El *pasivo a largo plazo* se define como la deuda que tiene un vencimiento mayor de un año. Los pasivos a largo plazo de las empresas normalmente poseen vencimientos que fluctúan entre cinco y veinte años.” * (116).

* 114 Gitman , Lawrence j. Op. cit., pp. 367-368.

* 115 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 368.

* 116 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 538.

Por otra parte las formas de obtener esta clase de financiamiento son:

“El financiamiento de la deuda a largo plazo se puede obtener de dos formas. Una consiste en emprestar el dinero directamente. Estos *préstamos a plazos*, los cuales presentan ciertos requisitos, se pueden conseguir por medio de diversas instituciones financieras de importancia. Un segundo método de obtención de fondos de deuda a largo plazo consiste en vender pasivos negociables en forma de *bonos*. Al vender bonos, la empresa puede asimismo vender pequeñas partes del financiamiento total del adeudo a varios compradores.” * (117).

Es decir existen dos formas de conseguir financiamiento, una es por medio de las empresas financieras que ofrecen este tipo de crédito y la otra es emitiendo valores negociables para obtener financiamiento por medio de inversionistas privados. Además como se expresa en lo anterior la obtención de financiamiento por medio de instituciones financieras, establece ciertas condiciones a la empresa que requiere del financiamiento como se puede ver en lo siguiente:

“En los contratos de préstamos a largo plazo se incluyen varias estipulaciones generales, con el objeto de garantizarle al prestamista la redituabilidad de la empresa. Tales medidas no habrán de representar ningún obstáculo para una empresa financieramente sólida. El prestatario debe registrar puntualmente todos sus flujos de efectivo, presentar estados financieros, pagar sus impuestos y otros compromisos, mantener sus instalaciones en buen estado y no vender cuentas por cobrar.” * (118).

No ahondaremos sobre estas condiciones para los préstamos a largo plazo, puesto que si las Tiendas de autoservicio requirieran de dicho crédito, probablemente para éstas no sería ningún problema cumplir con estos requisitos, puesto que para realizar sus funciones de compraventa de mercancías necesitan mantener sus instalaciones en buen estado, además de que como ya se ha mencionado anteriormente no manejan cuentas por cobrar, los demás requisitos se deben de cubrir también, ya que demuestran el control que estas empresa tienen de sus flujos de capital. Es importante mencionar que también para la emisión de bonos se necesitan sujetar, las empresas emisoras, a ciertas condiciones o restricciones

Ahora veremos para que se utilizan normalmente los préstamos a largo plazo “... Estos préstamos suelen efectuarse para financiar las necesidades de trabajo fijas, para comprar maquinaria y equipo o para liquidar otros préstamos - para cambiar sus fechas de vencimientos o para reducir el costo de sus intereses.” *(119), es decir para necesidades de financiamiento por periodos de tiempo mayores de un año. Entre las principales instituciones financieras que otorgan este tipo de financiamiento se encuentran:

1. “Los bancos comerciales”.
2. “Las compañías de seguros”.
3. “Los fondos de pensiones”.

* 117 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 537.

* 118 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 538.

* 119 Gitman, Lawrence J. op. cit., p. 544.

4. “Las compañías financieras comerciales”.
5. “Los fabricantes de equipo”.
6. “Las acciones preferentes”.
7. “Las acciones comunes”.

4.3.1 Los bancos comerciales.

Es natural que dentro de la gama de servicios financieros que ofrecen los bancos comerciales se encuentre el de préstamos a largo plazo, éste tipo de financiamiento presenta características particulares, entre las cuales se encuentran:

“Los grandes bancos comerciales otorgan préstamos a plazos a las empresas. Estos préstamos son generalmente para periodos de no más de 12 años excepto en el caso de los préstamos para bienes raíces, que pueden otorgarse con vencimientos hasta de 25 años. Dado que los bancos comerciales se encuentran limitados en cuanto a la cantidad que pueden prestar a un solo prestatario (no más de 10% del capital y superávit completo del banco), muchos de ellos no están en condiciones de otorgar préstamos aún si éstos son requeridos por prestatarios confiables. Por ello recurrirán a la colaboración de otros bancos par constituir así un grupo de crédito de riesgo compartido en el que cada banco adelanta cierto porcentaje del préstamo total. ... Los bancos comerciales generalmente requieren de una garantía par los créditos a plazos.” * (120).

Es decir, el financiamiento a largo plazo se ofrece para periodos mayores de un año, el capital que se presta esta limitado a lo que las leyes permiten, y generalmente requieren de garantías. En realidad este tipo de crédito bancario no es muy conveniente para que se utilice para el pago a proveedores, ya que conviene que se utilice para la compra de maquinaria o de proyectos de construcción, por ejemplo las cadenas de autoservicio, lo pueden utilizar, en caso de ser necesario, para abrir una nueva sucursal.

Algunas de las ventajas que presenta este tipo de crédito son las siguientes: “Entre las ventajas de los préstamos a plazos de los bancos comerciales se encuentran el establecimiento de un “contacto” bancario, asesoría y consejos por parte de expertos en préstamos comerciales, una fuente de información crediticia sobre los clientes y el probable establecimiento de una fuente asegurable de información sobre funciones y adquisiciones.” *(121). Estas ventajas son muy importantes ya que los bancos ponen a disposición de sus clientes este tipo de asesoría, que al solicitarla por otro lado les saldría muy costosa.

Pero también existen ciertas desventajas cuando se requiere de este tipo de financiamiento las cuales son: “Entre las desventajas están la necesidad información confidencial y el control general dado al prestamista mediante las provisiones del acuerdo de préstamo. Muchas de estas ventajas y desventajas están presentes en los préstamos a plazos de otras instituciones financieras” * (122). En realidad estas desventajas pueden no causar problemas a la empresa que solicita el crédito si el banco no la utiliza, o la confía a quien la quiera utilizar para afectar los intereses de la organización.

* 120 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 545.

* 121 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 546.

* 122 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 546.

4.3.2 Las compañías de seguros.

Los financiamientos que ofrecen estas compañías de seguros tienen las características siguientes:

“Las compañías de seguros - especialmente las de seguros de vida - realizan préstamos a plazos con vencimientos de 10 a 20 años. Los préstamos de las compañías de seguros son generalmente por cantidades mucho mayores que los préstamos de los bancos comerciales. Las compañías de seguros realizan préstamos a plazos a las grandes empresas, en tanto que los bancos comerciales suelen hacerlo a las pequeñas empresas. Las compañías de seguros realizan préstamos a plazos no asegurados y con hipotecas (asegurados). los préstamos hipotecarios suelen otorgarse por no más de dos tercios a tres cuartas partes del valor de la garantía. Las condiciones básicas y términos de los préstamos de la compañía de seguros son los mismos que los de los préstamos bancarios. las principales ventajas de los créditos otorgados por dichas compañías con respecto a los préstamos bancarios son los vencimientos más largos y las mayores cantidades de dinero disponibles. La desventaja básica consiste en que la tasa de interés cobrada es en muchos casos un poco más alta que la cargada en el caso de créditos bancarios. * (123).

Como podemos ver los préstamos por parte de las empresas de seguros, presentan los mismos requisitos que los préstamos bancarios de este tipo, cobran intereses más altos que éstos, los plazos son más largos y, prestan una mayor cantidad de dinero. De tal forma que las empresas que necesiten mayores cantidades de financiamiento que la que ofrecen los bancos podrían recurrir a los financiamientos por parte de las aseguradoras. Para las tiendas de autoservicio en el caso de necesitar este tipo de financiamiento lo requeriría a nivel de la empresa en general, o sea por parte de las oficinas centrales de la cadena de autoservicio, por otra parte no es muy conveniente que se utilice este tipo de crédito para pagar a los proveedores, ya que los intereses disminuirían el margen de ganancia que se pudiera obtener por la venta de las mercancías.

4.3.3 Los fondos de pensión.

El financiamiento por medio de los fondos de pensión presenta características semejantes a los préstamos de las compañías de seguros como se puede ver en lo siguiente: “Los fondos de pensión de los empleados invierten una pequeña parte de sus fondos en préstamos a plazos para las empresas. Estos préstamos son por lo regular de tipo hipotecario para grandes empresas. Las condiciones y costos de los préstamos de fondo de pensión a las empresas comerciales son semejantes a los otorgados por las compañías de seguros. Esta similitud es en gran parte atribuible al hecho de que muchos fondos de pensión son manejados por las compañías de seguros de vida” * (124).

4.3.4 Las compañías financieras comerciales.

Ya hemos visto que las compañías financieras comerciales otorgan préstamos tanto a corto plazo como a largo plazo, el cual presenta las características siguientes:

* 123 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 546.

* 124 Gitman, Lawrence J. Op. cit., p. 546.

“Las compañías financieras comerciales realizan préstamos a largo plazo a las empresas comerciales. Las CFC generalmente intervienen en el financiamiento de compras de equipo para las empresas manufactureras. A menudo la compañía financiera comercial es una subsidiaria del fabricante de equipo. El término de los créditos de la CFC es por lo regular de menos de 10 años. El prestatario debe hacer un pago por adelantado o enganche especificado, seguido por pagos en abonos iguales durante lo que tarde en pagarse el préstamo. El documento de propiedad del equipo puede o no ser transferido al prestatario. El costo de los préstamos a largo plazo de una CFC es generalmente alto en comparación con el costo de los préstamos a largo plazo provenientes de otras fuentes.” * (125).

Es muy difícil que las cadenas de autoservicio requieran de utilizar este tipo de crédito para pagar a sus proveedores, ya que primero trataría de obtenerlo de otras fuentes de menor costo o de estas compañías financieras comerciales, pero a corto plazo, pues le resultaría menos costoso.

4.3.5 Los fabricantes de equipo.

las características del tipo de crédito que ofrecen las compañías fabricantes de equipo son: “El fabricante o vendedor de equipo puede financiar ventas en abonos a largo plazo a las empresas. Las características de los préstamos de fabricantes a los clientes son semejantes a las de los créditos hechos por compañías financieras comerciales. Muchos fabricantes cuentan con sus propias subsidiarias financieras comerciales.” * (126). las cadenas comerciales podrían solicitar este tipo de crédito para la compra de equipo de refrigeración para los alimentos, pero en general no es mucho el que requiere, por lo que es muy difícil que requieran financiamiento, a no ser del que les ofrezcan sus proveedores de este tipo de equipo.

4.3.6 Las acciones preferentes.

El financiamiento por medio de acciones, de cualquier tipo, presenta características muy singulares, como son:

“la acción preferente confiere a sus tenedores ciertos privilegios que los hacen más importantes que los accionistas comunes. Las empresas generalmente no emiten grandes cantidades de acciones preferentes; la razón de la acción preferente a la participación de los tenedores de acciones en una empresa, es por lo general bastante pequeña. A los tenedores de acciones preferentes se les promete un rendimiento periódico fijo, el cual es establecido como un porcentaje, o bien en términos monetarios. Esto significa que es posible emitir acciones preferentes de 5% o de \$5 (dólares). La forma del establecimiento del dividendo depende de si la acción preferente tiene un valor establecido o paritario. El valor paritario de una acción es su importe nominal y es importante para ciertos procedimientos legales. El dividendo anual es establecido como porcentaje sobre el valor paritario de la acción preferente y, en términos monetarios, sobre la acción preferente no paritaria. Se espera que una acción preferente de 5% con un valor paritario de \$ 100 pague \$5 (5% de \$ 100) en dividendos por año.” * (127).

* 125 Gitman , Lawrence j. Op. cit., p. 547.

* 126 Gitman , Lawrence j. op. cit., p. 547.

* 127 Gitman , Lawrence j. Op. cit., pp. 569-570.

Esta forma de financiamiento puede ayudar a conseguir fondos a las empresas, por un tiempo que puede ser fijo o indeterminado, además se tiene establecido un cierto porcentaje fijo sobre la inversión que servirá para financiar a la empresa emisora, esto evita que se aumente el costo del financiamiento, como podría ocurrir con otros tipos de créditos. como por ejemplo los bancarios que pudieran aumentar el porcentaje de intereses de un préstamo.

Otras características muy particulares de las acciones preferentes son:

“ La inversión de acciones preferentes es permanente, y representa, por ello, a la propiedad; pero debido a que la exigencia de pago de los tenedores de acciones preferentes sobre el ingreso de la empresa es fijo y parte de la exigencia de pago de los tenedores de acciones comunes, ellos no se exponen al mismo grado de riesgo que los tenedores de acciones comunes. A los tenedores de acciones preferentes no suele otorgárseles el derecho a votar, aunque en ciertos casos pueden recibir tal derecho.” * (128).

Es decir, los tenedores de acciones preferentes no tienen derecho a votar en las juntas de accionistas. Además de estas características, reciben la distribución de las utilidades, después de que los pagos se hagan a los acreedores, pero obtienen sus utilidades antes que los tenedores de acciones comunes, esta preferencia también la tienen los tenedores de acciones preferentes en el caso de distribución de activos.

4.3.7 Acciones comunes.

Las acciones comunes confieren derechos especiales sobre las empresas que las emiten entre los que se encuentran:

“Los verdaderos propietarios de las empresas de negocios son los tenedores de acciones comunes, quienes invierten su dinero en la empresa en función de sus expectativas de rendimientos futuros. Al tenedor de acciones comunes se le conoce a veces como un *propietario remanencial*, puesto que es quien recibe lo que queda después de haber cubierto todas las otras exigencias de pago sobre los activos e ingresos de la empresa. Es el caudal del tenedor de acciones comunes cuya maximización deberá ser el objetivo del gerente financiero de la empresa. Dado que el tenedor de acciones comunes acepta lo remanente después de que han sido cubiertas todas las otras deudas, quede por ello en una posición muy incierta con respecto al rendimiento sobre el capital invertido. Como resultado de esta posición generalmente riesgosa el tenedor de acciones comunes espera ser compensado con dividendos y beneficios de capital adecuados.” * (129).

Aunque como se puede ver, los tenedores de acciones comunes son los que reciben las utilidades después de que se realizaron todos los pagos de las deudas y se pago a los tenedores de acciones preferentes, en realidad en la mayoría de los casos las utilidades que reciben los tenedores de acciones preferentes son mucho mayores que las que reciben estos.

* 128 Gitman, Lawrence j. Op. cit., p. 570.

* 129 Gitman, Lawrence j. Op. cit., p. 570.

Es necesario mencionar que Existen otros tipos de financiamiento, además de los ya expuestos, que se pueden utilizar para pagar a los proveedores, pero la mayoría de los descritos son los que más se apegan a las necesidades y posibilidades de las compañías de autoservicio.

CAPÍTULO

CINCO

**"ANÁLISIS DEL MEDIO
AMBIENTE ACTUAL"
(1994-1995)**

“... coincidieron empresarios de Estados Unidos, de la Unión Europea, así como los representantes comerciales de los gobiernos de Austria y Corea.

Aun cuando no prevén una devaluación drástica del peso frente al dólar, indicaron que el peso esta sobrevaluado desde hace tiempo, y confían en que se continuará con el ritmo de comercio e inversión con México... El presidente de la American Chamber of Commerce of México (AmCham), Kip Smith, manifestó que México continua siendo atractivo para la inversión, el comercio y el establecimiento de negocios, dado que el Tratado de Libre Comercio (TLC) brinda oportunidades a mediano y largo plazo.

Si bien los próximos días serán difíciles para México, tanto a corto como a largo plazos las empresas estadounidenses continuarán trabajando en forma conjunta con el sector privado mexicano para asegurar mayor crecimiento económico y prosperidad... Calificó de “trágico” el homicidio contra Luis Donald Colosio, pero confió en que esto no afectará el progreso logrado durante más de una década y que ha hecho atractivo a México para la inversión y el establecimiento de negocios, concluyó Smith.

Por su parte el presidente de EUROCOM (organismo que agrupa a las cámaras de comercio de la unidad europea), Hector Tello, rechazó que pueda darse una drástica devaluación del peso frente al dólar, cuando reanuden operaciones los mercados - valores y cambiario - en el país.

En el mismo tenor se expresó el consejo comercial de la embajada de Austria en nuestro país. Halfried Boehn, quien dijo que es conocido que el peso esta sobrevaluado, pero aun así no cree que valla a tener lugar una devaluación. Además, el gobierno mexicano ha decidido defender la moneda y para ello cuenta con innumerables reservas para hacer frente a cualquier contingencia.” * (130).

Para el primer trimestre de 1994 existía una desestabilización financiera y se sucedían caídas de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); estos eran los primeros indicios de que estaba muy cerca una devaluación. La fuga de capitales estaba sucediendo y se acentuaba marcadamente a partir del asesinato de Luis Donald Colosio el 23 de marzo de 1994. Esta devaluación que se veía llegar al fin del sexenio es una política clásica del gobierno mexicano, como se ve en el siguiente párrafo:

“Se estaba repitiendo la historia de 1976, 1982 y 1987, en donde todo prelude de cambio de Gobierno arrojó una caída estrepitosa del peso mexicano frente al dólar estadounidense. Las devaluaciones son mucho más dramáticas en México que en otros países. En parte esto se debe al hecho de que compartimos una frontera de mas de 3000 kilómetros con Estados Unidos, a lo largo de la cual el contacto entre estas dos naciones es la más estrecha que existe entre el primer mundo y el tercero.” * (131)

Por otra parte, dos terceras partes de comercio mexicano tienen lugar con nuestro vecino del norte, una cifra muy superior a la que casi cualquier país del mundo, registra con otra economía nacional.

Las devaluaciones bruscas generan, en cualquier lugar del mundo, fuertes presiones inflacionarias. Pero esto es especialmente cierto en un país como el nuestro, tan dependiente del dólar y tan afectado psicológicamente por las depreciaciones. Algunos

* 130 El Financiero; autor: Socorro López Espinosa; columna: ; página: 22; fecha: 25 de marzo de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Sobrevaluación del 20% descartan empresarios extranjeros una brusca devaluación del peso.

131 El Financiero; autor: Sergio Sarmiento; columna: Jaque mate. página: 5; fecha: 23 de abril de 1994; tabla o texto: Texto; Título: temores de devaluación

5. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE ACTUAL (1994-1995)

En los capítulos anteriores se ha visto en el ambiente interno de la organización; a la necesidad de un producto, sus especificaciones y métodos de control de inventarios, y en el ambiente externo a los proveedores, pero dentro de este ambiente se encuentra el medio ambiente legal, económico, político y social, que pueden también afectar el buen funcionamiento y la estabilidad de las empresas

En este capítulo analizaremos brevemente dos aspectos importantes dentro del medio ambiente económico en México, los cuales son: la devaluación y la inflación, aunque se debe tomar en cuenta que éstos, y cualquier otro fenómeno económico, pueden generar o desencadenar otros aspectos dentro de la economía del país, como pueden ser aumento o disminución de la balanza de pagos, aumento o disminución de la balanza comercial, aumento o disminución del Producto Interno Bruto, etc.

5.1. DEVALUACIÓN

La devaluación es uno de los aspectos económicos que afecta a muchas de las empresas mexicanas, ya que algunas de éstas utilizan maquinaria, materia prima y productos de procedencia extranjera, especialmente de origen Estadounidense. Para el caso de las cadenas comerciales, muchas de estas venden productos importados o productos que utilizan para su elaboración materiales de importación, y una devaluación del peso podría encarecer estos dos tipos de productos.

En la administración de Salinas se registró la inflación más baja de los últimos tres períodos presidenciales. El manejo de la política cambiaria permitió que en 1989, 1990, 1991, 1992 y 1993 la variación del tipo de cambio se colocara debajo de la inflación. En 1994 las expectativas eran una consolidación del peso frente al dólar; el Tratado de Libre Comercio (TLC) y el Pacto para la Estabilidad y la Competitividad y el Empleo (PECE), eran antecedentes que fortalecían las expectativas antes mencionadas. Empero acontecimientos, como el conflicto en los altos de Chiapas, las próximas elecciones presidenciales la muerte del candidato por el PRI, la baja en las tasas y el poco rendimiento que ofrecía el mercado a los inversionistas se contraponían a las expectativas de consolidación del mercado financiero mexicano, estos acontecimientos tuvieron como consecuencia una inestabilidad fuera pasando conforme se estabilizara la cuestión política.

La mayoría de los expertos se inclinaba a pensar que esta inestabilidad era pasajera y era poco probable una devaluación del peso. La minoría indicaba que el peso estaba sobrevaluado desde hace tiempo, pronosticaban alza de las tasas de interés caída de la bolsa de valores y una devaluación drástica. Entre los personajes que coincidieron con la idea de que no era factible una devaluación tenemos:

de estos efectos se muestran a continuación:

“Como resultado de las pérdidas cambiarias, por la depreciación del peso y el incremento en las tasas de interés, especialmente en los CETES a 28 días, los intermediarios financieros registraron en los primeros tres meses del año fuertes quebrantos y caídas en sus utilidades netas.” * (132)

Para el segundo trimestre de 1994 todavía se rebatía ante la posibilidad de una devaluación, en mercado financiero mexicano aún era inestable, la pequeña y mediana empresa tenían crisis de liquidez y sobrevivencia.

La elevación de las tasas de interés, a través del alza y los réditos de los CETES hace tiempo había dejado de tener el efecto esperado (conservar el peso dentro de la banda de flotación). Los cada vez más populares tesobonos, que hasta esta fecha habían ofrecido rendimientos en pesos vinculados a la tasa de cambio con el dólar, estaban siendo modificados para ofrecer en ciertos casos un compromiso de pago en dólares.

El precio de una moneda es el resultado del equilibrio de su oferta y su demanda. En el caso del dólar, la principal demanda es de los inversionistas que desean poner sus recursos en Estados Unidos.

El tercer trimestre se caracterizó por un intenso ambiente político, rumores de devaluación y expectativas sobre empresas.

El Gobierno continuaría en su esfuerzo por evitar una devaluación abrupta del peso antes de las elecciones del 21 de Agosto, hasta inicios de este mes la economía había resistido los embates políticos como los de Chiapas el caso de Manuel Camacho (renuncia a la vida política nacional) y la incertidumbre preelectoral.

Este logro no se dio sin desgaste porque la combinación de instrumentos que ha utilizado el sector público - altas tasas de interés, astringencia fiscal y mayor tipo de cambio en la banda - incluyen perder reservas internacionales para hacer frente a la situación.

Uno de los instrumentos más útiles para enfrentar la coyuntura han sido los tesobonos porque permitieron a los inversionistas cubrirse ante una eventual devaluación, sin necesidad de sustraer los recursos del país ni afectar las reservas internacionales.

La inestabilidad que se venía dando tiene efectos sobre la Compañías; “los efectos de la devaluación en las Compañías del mercado de valores estarán determinados por el monto de la deuda que una Compañía tenga en moneda extranjera así como por el ingreso de divisas que registre mediante sus importaciones.” * (133).

* 132 El Financiero; autor: Georgina Howard; columna: ; página: 5; fecha: 9 de mayo de 1994; tabla o texto: Texto; Título: menos ganancias en el primer trimestre quebrantos financieros por devaluación y más réditos.

* 133 “El Financiero”; autor: Claudia Villegas Cárdenas; columna: ; página: 10; fecha: 15 de abril de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Importantes emisoras con fuertes pérdidas cambiarias capitalización de pasivos. opción de empresas para aminorar los impactos de la devaluación.

A finales del cuarto trimestre de 1994, por fin se dio el fenómeno de la devaluación en términos no esperados, primero se dio un incremento en la banda de flotación del peso frente al dólar como se puede ver en lo siguiente:

“... , por primera vez desde que se implanto el régimen cambiario basado en una banda de fluctuación (11 de noviembre de 1991) fue modificado el tope máximo de ésta, mismo que está determinado por el precio de venta del dólar libre bancario, el cual pasó de 3.4172 a 4.0016 nuevos pesos por unidad.

La nueva medida de las autoridades gubernamentales, que ayer se aprobó con la segunda firma de renovación del Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento (Pabec), considera que el tipo de cambio continuará con su ritmo de deslizamiento premeditado de cuatro diezmilésimas de nuevos pesos por día.

... Al mismo tiempo, el precio mínimo de compra de la divisa de la Unión Americana se mantendrá en los niveles de 3.0512 nuevos pesos por unidad en billete y de 3.0562 en documento: con esto la amplitud de la banda de flotación cambiaria - en relación con la cotización de compra del dólar - ascendió a 31.1 por ciento.

... En relación al ajuste del techo cambiario, el dólar interbancario al valor mismo día se disparó 13.4 por ciento, al pasar de 3.4655 a 3.900 nuevos pesos por unidad. Dicha variación se colocó en 1.9 puntos por encima de la devaluación que había acumulado hasta el lunes precedente. Así la pérdida de valor de la moneda nacional frente al dólar libre estadounidense llegó a 26.5 por ciento en lo que va de 1994.” * (134)

Lo que ocasionó esta devaluación fue un aspecto económico importante dentro de la economía mexicana como podemos ver en lo siguiente:

“... representantes bancarios afirmaron que la situación de Chiapas fue más bien, ‘un auténtico pretexto’ para aumentar la ampliación de la banda cambiaria. la realidad es que las presiones eran ya muy fuertes, tan es así que en lo que va del mes se habían ‘fugado’ más de cuatro mil millones de dólares.

... A su vez, funcionarios de Banco de México dijeron que la medida adoptada por el gobierno fue consecuencia de la salida de capitales. Y en palabras sencillas explicaron: ‘cada fuga tiene como precedente un ajuste cambiario.’ * (135)

Pero esta devaluación no fue suficiente para calmar la problemática económica de México, por lo que al día siguiente (22 de Diciembre de 1994) el gobierno mexicano expuso la posibilidad de una nueva devaluación:

“Las autoridades financieras anunciaron a 335 inversionistas internacionales que ‘de ser necesario’ el gobierno federal ‘incurrirá en una nueva depreciación de la moneda, pero nunca hasta ‘niveles en donde los mercados la quieran ver’ y ...

‘El sistema de bandas permite dar fluctuaciones nominales al tipo de cambio dentro de la banda establecida; por otro lado, no se permitirá que los movimientos potenciales del tipo de cambio se

* 134 “El Financiero”; autor: Víctor Felipe Piz; página: 7; Fecha: 21 de Diciembre de 1994; Título: “Acumula el Peso una Devaluación de 26.5% en 94, Cerco de Alcanzar su Punto de Equilibrio”

* 135 “El Financiero”; autor: Víctor González; Página: 4; Fecha: 21 de Diciembre de 1994; Título: presión por la inestabilidad política en Chiapas “Renuevan el pacto y amplían 15.3% la banda de flotación”

transmitan a la inflación. Si una depreciación adicional es necesaria se dará pero no se depreciará la moneda a niveles donde los mercados no la quieran ver.” * (136)

Las causas de esta posible nueva devaluación se describen en el siguiente párrafo:

“Se estimó que las reservas han bajado a 12 mil millones de dólares (antes de la devaluación). A finales de octubre estaban en 17.2 mil millones de dólares, lo que representa una salida neta de cinco mil millones de dólares, se calculó.

La caída de la inversión de portafolio se contrastó con el ascenso que ha registrado la inversión extranjera directa. Aunque, se reconoció, ésta sigue siendo un tercio del total de la inversión externa.

A la pregunta de por qué han salido capitales, se respondió que los factores que han influido son externos e internos.

Externos: se mencionó la subida de las tasas de interés en EU que han renovado el atractivo de invertir en este país. Así mismo, se destacó que con el nuevo gobierno reformista de Brasil, el gigante sudamericano súbitamente se ha convertido en una ‘opción muy atractiva’.

Internos: se volvió al tema candente del momento - Chiapas - y, en relación con esto, surgieron las dudas sobre Zedillo.” * (137).

Como hemos podido ver la estabilidad económica de México no presentaba ninguna estabilidad, y la sombra de una devaluación se sentía a finales de 1994, la cual finalmente se dio el 23 de diciembre de éste mismo año afectando a los empresarios y al público en general como se puede ver en lo siguiente:

“Este jueves privó el desorden en el mercado cambiario y con la eliminación de la banda de fluctuación el tipo de cambio libre en Banamex cerró a cuatro nuevos pesos a la compra y 5.10 nuevos pesos a la venta, con lo que se depreció 30% en un sólo día. La devaluación acumulada en lo que va del año es cercana a los dos nuevos pesos, es decir, de 64%. ...

La paridad se disparó a los seis nuevos pesos casi a la aperturas de las operaciones, por la excesiva demanda, la que se desbordó hasta el mercado negro, donde el billete verde se llegó a vender hasta en siete nuevos pesos. ...

... el movimiento más drástico fue el del dólar a la compra, el que se encontraba sin variación desde abril pasado en 3.0512 y se ajustó a la alza 3.9488 nuevos pesos para llegar a los cuatro nuevos pesos con un crecimiento en un sólo día. ...

Estos movimientos provocaron reetiquetación de productos básicos como leche, vísceras y pollo, entre otros productos de procedencia norteamericana, y se incrementó la venta de productos nacionales, pues los importados ya costaban hasta 1.5 nuevos pesos más que el miércoles. ...

Se estiman pérdidas de 35 millones de nuevos pesos para las empresas que cambiaron sus reservas de pesos a dólares, ‘por haberse dejado llevar por el pánico.’ * (138)

* 136 “El Financiero”; autor: Rosa Elba Arroyo; Página: 6; Fecha: 22 de Diciembre de 1994; Título: “Deser necesario”, el Gobierno Volverá a Devaluar.

* 137 “El Financiero”; autor: Dolia Estévez/corresponsal; Página: 6; Fecha: 22 de Diciembre de 1994; Título: Devaluación, “opción de último recurso” para prevenir el descontrol financiero

* 138 “El universal”; por: Edita Castro y Rodolfo Benitez/Reporteros; Página: 1,10, y 11; Fecha: 23 de Diciembre de 1994; Título: Ajustes necesarios; se viven momentos difíciles.

En esta devaluación del 23 de diciembre de 1994, como en muchas otras, se dejaron sentir los aumentos en los precios en detrimento de la economía de la población en general. Los empresarios también sufren pérdidas ya sea por malas operaciones en la compra y venta de dólares o por que sus insumos herramientas y maquinaria es de procedencia estadounidense. Pero los desajustes que causa una devaluación no son pocos como podemos ver en el siguiente párrafo:

“COMO *regalo* navideño de cada fin de selenio, desde el de Luis Echeverría, nos asestan una devaluación del pobre peso mexicano que se refleja hasta en la apariencia de monedas y billetes, cada vez más pequeños y deslucidos.

Y sin falta, en cada ocasión se nos dice y repite que nada mejor podía hacerse: la devaluación beneficiará al país, en especial al renglón de las exportaciones; nos hará más competitivos; se acabarán la especulación; ‘ya no nos seguirán saqueando’, el peso estaba sobrevaluado; la economía marchará mucho mejor; ahora sí vendrán más capitales del extranjero; con esta medida se ofrecen mucho mejores condiciones; no lo vamos a resentir;...

Y siempre resulta que no se corrige ninguno de los males mencionados: la economía empeora, los efectos negativos se resienten por todos lados, se disparan los precios, y lo que más se devalúa es el salario, que jamás se repone de la devaluación. De hecho es lo que más se devalúa al sufrir de golpe un bárbaro retraso en la carrera con los precios. ...

..., en vista, dicen de que no se consiguió frenar la especulación y otros males que debían haber cesado de inmediato con la sapientísima medida. Pero tampoco se ha frenado dicha especulación; por lo contrario crece. Y la inflación, que sólo fue artificialmente frenada, volverá a desatarse.” *(139)

De esta manera la inflación tiene una gran repercusión en la economía de la población mexicana, y por tanto sus compras de verán afectadas, lo que ocasionará la disminución de las ventas de las empresas mexicanas. Estas tendrán que ofrecer alternativas a sus clientes, para no decaer en sus ganancias, como lo podemos notar en el párrafo siguiente:

“La falta de liquides en el mercado y la devaluación de la moneda hace que la llamada ‘cuesta de enero se recrudezca para los comerciantes. En recorrido por los diversos centros comerciales como: Plaza Coapa, Tepeyac, Universidad y Lindavista, tanto en butiques, joyerías, Zapaterías y en tiendas anclas como Sears, Liberpool, Palacio de Hierro y Suburbia se exhiben grandes letreros con promociones y descuentos que van desde el 10 hasta el 50%.

Francisco Javier de Legarreta, presidente de la Cámara nacional de Comercio en pequeño de la Cuidad de México, dijo que las ventas de diciembre tuvieron una caída de 15 por ciento, en relación con el año anterior. ‘Durante los primeros días del mes hubo signos de recuperación y al menos queríamos tener un nivel de ventas similar al año pasado, pero con la devaluación la situación se recrudeció’, dijo.

Agregó que los comerciantes enfrentan un doble problema: aumentar los precios de acuerdo a la inflación o disminuir aún más sus mermadas ganancias.

* 139 “El universal”, por: Laura Bolaños; Página: 7 y 10; Fecha: 24 de Diciembre de 1994; Título: ‘¿De quién es la culpa?’

‘La gente no tiene dinero y si subimos los precios entonces no tendremos a quienes venderles. por lo tanto no queda más que apretarse el cinturón’.” * (140)

Las cadenas de autoservicio no han sido la excepción, pues también han tenido que ofrecer ofertas para mantener sus ganancias, de esta forma tenemos:

“En Bodegas Aurrerá, el inventario de trajes Lacaster cuenta ya con rebajas en el precio al igual que las prendas para dama de marcas como Sterlingy Edith. los primeros con costo entre 199y 300 nuevos pesos, y las segundas entre 14 y 99 nuevos pesos. centros comerciales de la Ciudad de México como Santa Fe, Interlomas, Perisur, Perinorte, y Plaza Satélite. las diversas boutiques de ropa para diferentes ocasiones y tiendas de vestimenta y artículos deportivos ofrecen rebajas en su mercancía con la intención de atraer al consumidor.

En Comercial Mexicana por ejemplo, la próxima semana se lanzará la oferta de productos Kimberly Clarck, y actualmente hay descuentos del 20% en playeras Polo.

Hábitos

David Balcázar, subgerente administrativo de una sucursal de la Ciudad de México de Comercial Mexicana dijo a Reforma que los hábitos del consumidor no han cambiado mucho con respecto al año pasado. Dijo que en ventas se reportó un incremento del dos por ciento y el cliente sigue comprando 70 por ciento abarrotes; 20 por ciento ropa y 10 por ciento líneas generales como artículos eléctricos, por ejemplo. ‘La gente hizo un ajuste en sus compras y redujo la cantidad que consumía del artículo’, afirmó.” *(141).

* 140 “Reforma”; Autor: Yadira mena; Página: estrategias; Fecha: 6 de Enero de 1995; Título: Padecen comercios por “cuesta de enero”.

* 141 “Reforma”; Autor: Muriel Zúñiga; Página: primera página; Fecha: 6 de Enero de 1995; Título: Es tiempo de ofertas.

5.2. INFLACIÓN

Uno de los objetivos de la política económica de la administración de Salinas era “consolidar la estabilidad hasta reducir el ritmo anual de aumento de los precios a un nivel comparable con el de nuestros socios comerciales” según el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994.

A fines de 1993 se logro terminar con una inflación de un dígito, que sólo es comparable con la obtenida en 1972. No obstante la política antinflacionaria causo gravosos efectos en la actividad económica del país, ya que la astringencia monetaria limito y alejó las posibilidades de inversión nacional pública privada. Como ejemplo tenemos lo siguiente: “Por ejemplo la inversión nacional - pública y privada - se redujo 1.4 % anual los primeros ocho meses de 1993 mientras que el producto interno bruto (PIB) sólo aumento 0.5 % entre Enero y Septiembre de 1993.” * (142).

Por otra parte el gobierno mexicano pretendía disminuir su gasto como lo demuestra el siguiente párrafo:

“Durante 1994 se esperaba la tendencia a la baja en la deuda pública interna, pues su saldo descendería de 10.9 a 9.8 % del PIB según proyecciones oficiales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Pero el sector financiero menciona que para reducir el débito doméstico y mantener en niveles equivalentes a 1.3 % del PIB, deberían bajar las tasas de interés a un dígito y cumplirse de inflación de 5 %.” * (143).

Pero a pesar de que no se pudo llegar a la meta oficial inflacionaria de 5 %, se esperaba un escenario mas optimista, donde los motores del crecimiento económico, se estimaban en 3.6 %, sería un mayor gasto público, menores tasas de interés y las expectativas favorables del Tratado de Libre Comercio (TLC).

“Los sectores productivos del país subrayaron... que la única manera de sacar adelante a la nación era hacer que la inflación siguiera disminuyendo, generar más fuentes de trabajo, y que el poder adquisitivo de la población se recupere. Calificaron como trascendente la ratificación del esfuerzo que han venido realizando por más de cinco años tanto obreros como campesinos y empresarios, dentro del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE).” * (144)

Después de veinte años, la tasa de crecimiento anual de la inflación volvió a ser de un sólo dígito -8.01 % en 1993 - sin embargo, el precio que la economía mexicana tuvo que pagar para alcanzar una moderada expansión de los precios internos fue muy alta. Para esto fue necesario que transcurrieran 5 años para poder apenas acariciar una de las dos

* 142 El Financiero; autor: ; columna: ; página: 15A, fecha: 3 de enero de 1995; tabla o texto: Texto. Título:

* 143 El Financiero; autor: Marcos Chavez - Lissette Bravo; columna: ; página: 1; fecha: 6 de enero de 1994; tabla o texto: Texto. Título: Disminuirá la deuda interna en 94, Tasa e inflación en un dígito.

* 144 El Financiero; autor: ; columna: ; página: 26; fecha: 13 de enero de 1994; tabla o texto: Texto. Título: Chiapas no nos detendrá

metas prioritarias de la estrategia económica del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994: reducir el ritmo anual de aumento de los precios a nivel comparable con el de nuestros principales socios comerciales.

“El estancamiento de la inversión privada, la disminución en el ritmo de crecimiento de la producción, el aumento del desempleo, la menor expansión de las ventas en el mercado nacional y la recesión en algunos ejemplos del efecto provocó la consecución de una política monetaria estrecha.

Sin embargo se menciona que las autoridades señalaban que lo anterior no era resultado de un debilitamiento de la actividad económica sino más bien el reflejo de un proceso de modernización en el aparato productivo, de cambiar de una economía cerrada y altamente regulada a una que se caracteriza por la apertura comercial, la desregulación y la compra de tecnología de punta.” * (145).

Pero aun así la disminución en el ritmo de crecimiento de la actividad económica provocó serios problemas de liquidez en algunos sectores productivos, particularmente en el industrial, ya que sus inversiones se redujeron y las de su mercado casi se estancaron, hecho que en consecuencia incrementó los inventarios de productos terminados y aminó las ganancias.

Ante tal situación muchas factorías nacionales aceleraron el establecimiento de sistemas de reducción de costos y precios, lo que provocó un desmesurado crecimiento del desempleo, que en su mayoría respondió a motivos injustificados.

“Para mejorar las condiciones laborales de la población se requiere un mayor crecimiento de la actividad productiva, pero este sólo se podrá dar en la medida en que se reduzcan los costos de capital de las empresas nacionales y de que se transfieran vía gasto público mayores recursos a los sectores económicos más debilitados.” * (146)

Se menciona que esto podría provocar un incremento de la demanda de dinero en la economía y alteraría el comportamiento ordenado de los medios de pago en detrimento de la tendencia descendente de la inflación; sin embargo, eso contribuiría a impulsar la dinámica productiva.

Si bien es cierto que el bajo crecimiento económico ha generado desempleo, quiebra de empresas, aumento de las carteras vencidas, entre otros males, la alternativa de haber mantenido un crecimiento mayor, con base en sostener los mismos niveles de crecimiento del circulante que en 1991 y 1992 aunque hubiera permitido en 1993 un crecimiento mayor no se hubiera logrado la inflación de un dígito. Y en 1994 aún con la entrada en vigor del TLC, se habría creado expectativas devaluatorias, como en los últimos años de sexenios anteriores

* 145 El Financiero; autor: Victor Felipe Piz; columna: ; página: 46; fecha: 15 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Sacrificado el crecimiento por inflación de 8% en 1993.

* 146 El Financiero; autor: Victor Felipe Piz; columna: ; página: 46; fecha: 15 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Liberar inflación para retomar el crecimiento en 1994.

Debido a que el Índice Nacional de Precios se ha ido incrementando se resalta la importancia de ejercer un mayor control de precios en los productos de consumo generalizado, con el propósito de no deprimir aún más la capacidad de compra de los estratos de bajos ingresos, sobre todo si se considera que alrededor del 40% de la población ocupada se compone por personas que obtienen ingresos de entre menos de uno y hasta dos salarios mínimos.

**S
E
G
U
N
D
A**

**P
A
R
T
E**

CAPÍTULO

SEIS

© 2010
**"ANÁLISIS DE
VARIABLES"**

6. ANÁLISIS DE VARIABLES.

En este capítulo se expondrá el instrumento de medición utilizado para el análisis y validación de las hipótesis que sustentan la presente investigación; los resultados de las encuestas realizadas a algunas de las entidades objeto de estudio; y por último se aceptara la variable (hipótesis) que se confirme según los resultados de las encuestas realizadas.

6.1 EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El instrumento de medición utilizado en esta investigación es un cuestionario, el cual se puede decir que consta de dos partes fundamentales, en la primera parte se solicitan los datos más generales, tanto de la empresa a la que se le va a practicar el instrumento, como los de la persona que se le realiza la entrevista, en la segunda parte se exponen diez preguntas, las cuales son producto de la investigación teórica (primera parte de este trabajo) de esta exposición. Las preguntas están dirigidas tanto a los gerentes, jefes de departamento y personal de compras en general de las cadenas comerciales (Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante y sus respectivas bodegas comerciales) y son el resultado de algunas pruebas piloto, efectuadas para la determinación de un cuestionario definitivo (el cual se encuentra reproducido en las dos páginas siguientes) y que servirá de instrumento de medición para la presente investigación.

El instrumento de medición maneja dos tipos de preguntas, las de opción múltiple, que son la mayoría, y las preguntas abiertas, pero directas con el objeto de que no permitan una amplia extensión de la persona entrevistada. Las tres primeras se encuentran orientadas a las formas de control que tienen las empresas para el manejo de sus proveedores, dentro de las que se encuentran: las fuentes generales de información sobre proveedores con que cuenta la empresa; el promedio de proveedores manejado por artículo y la existencia de proveedores alternativos; y por último las evaluaciones que se le hacen a los proveedores con que trabajan las empresas, así como el periodo de tiempo en que se realizan estas evaluaciones. Las preguntas cuatro y cinco se concentran a los nuevos proveedores y pregunta aspectos como: los requisitos con que deben de contar los nuevos proveedores; y la secuencia que se sigue para la aceptación de nuevos proveedores, considerando las políticas de la empresa comercial. Las preguntas 6, 7 y 8, fijan su atención en los productos que se obtienen de los proveedores, abarcando aspectos como: métodos que utilizan las empresas comerciales para prever sus ventas y sus inventarios; la rotación mensual de sus inventarios y, la probable existencia de un stock mínimo de inventarios, si se encuentra clasificado, y de acuerdo a que tipo de criterios se realiza esta clasificación. la pregunta 9 se ubica en el medio ambiente económico que rodea a la empresa de autoservicio y las consecuencias que este ambiente ha ocasionado a los proveedores de las tiendas comerciales. La pregunta número 10 se encuentra orientada a el crédito que ofrecen los proveedores a estas cadenas comerciales, además de el probable requerimiento de financiamiento para el pago a proveedores.

6.1.1 CUESTIONARIO UTILIZADO COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Empresa _____
Giro de la empresa _____
Dirección _____ Teléfono _____
Empleado _____ puesto _____
Escolaridad _____

1. ¿Cuáles son las fuentes generales de información sobre proveedores que se utilizan en esta empresa ?

R:

- | | |
|--|--|
| a) Directorio Nacional de Proveedores | g) Revistas y publicidad industrial, profesional o comercial |
| b) Directorio de la Cámara de Comercio | h) Representantes de ventas |
| c) Directorio de Asociaciones | i) muestras |
| d) Catálogos de proveedores | j) otros _____ |
| e) Sección Amarilla | |
| f) Propaganda | |

2. ¿ En promedio cuántos proveedores maneja por artículo ? 1, 2, 3 o más _____ y, ¿ En el listado de sus proveedores, existen proveedores alternativos, es decir que en el caso de alguna falta de los proveedores acostumbrados, se pueda recurrir a proveedores que respondan a las políticas de esta empresa ?

R: SI () NO ()

3. ¿ Cada cuando se hacen evaluaciones a sus proveedores, _____, y cuales son ?

R:

- | | |
|--|--|
| a) Calidad | g) Crédito que ofrecen |
| b) Precio | h) Capacidad de adaptación a la demanda (aumentos o disminución) |
| c) Servicio (pedidos completos, en tiempo necesario y visitas regulares a la tienda) | i) Capacidad de adaptación a las especificaciones de esta compañía |
| d) Línea de crédito | j) otras _____ |
| e) Descuentos por pronto pago | |
| f) Ofertas | |

4. En el caso de nuevos proveedores ¿Cuales son los requisitos con que deben contar éstos?

R:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a) Capacidad de producción | g) Productos de calidad |
| b) Capacidad de administración | h) Precio negociable |
| d) Capacidad financiera | i) Adaptación a las políticas de esta cía |
| e) Capacidad técnica e ingenieril | j) Otros _____ |
| f) Capacidad de reparto | |

5 Para la aceptación de nuevos proveedores ¿Cuál es la secuencia que se sigue considerando las políticas de esta empresa ?

R: _____

6. ¿Qué métodos utiliza para prever sus ventas y en consecuencia sus inventarios ?

R: _____

7. ¿Cual es la rotación mensual de sus inventarios ?

R: (1 vez) (2 veces) (3 veces) (4 veces) (5 veces) (6 veces) (7 veces) otra _____

8. ¿Según sus políticas internas debe haber un stock mínimo de inventarios? _____,
¿Se encuentra clasificado este inventario? _____, de acuerdo a ¿Qué criterio se realiza esta división?

R:
a) costo b) características físicas c) Otros _____

9. Con la apertura comercial, la inflación y la devaluación del peso ¿ Cuales han sido las consecuencias sobre sus proveedores ?

R:

a) Sus tiempos de crédito: (aumentaron) (disminuyeron) (no hubo variación)

c) Descuentos x pronto pago: (aumentaron) (disminuyeron) (no hubo variación)

g) Sus precios: (aumentaron) (disminuyeron) (no hubo variación)

f) Sus ofertas: (aumentaron) (disminuyeron) (no hubo variación)

h) la diversificación de sus productos: (aumento) (disminuyó) (no hubo variación)

j) La entrega de mercancías por pedido: (aumento) (disminuyó) (no hubo variación)

e) Algunos proveedores: (quebraron), (dejaron de surtir), (disminuyeron la calidad de sus mercancías)

f) Otras _____

10. ¿Cual es el tipo de crédito que ofrecen sus proveedores? (0), (15), (30), (45), (60), (90 días) o más _____, ¿Se requiere de algún tipo de financiamiento para pagarles? _____

¿Cual? _____

Expresa sus comentarios: _____

¡¡ GRACIAS POR SU ATENCIÓN !!

Finalmente se les pide que expresen sus comentarios, a esta última solicitud se les hizo la aclaración verbalmente, de que esta pregunta la podían contestar o no dependiendo de su consideración, y que en caso de contestarla podría ser de algún o algunos de los temas incluidos en el cuestionario, o con respecto al mismo.

En general todas las preguntas del instrumento de medición tienen como objetivo determinar si se analizan algunos de los aspectos importantes como: documentación para contactar con proveedores en el caso de que se estén terminando los productos y puedan ser surtidos a tiempo; precio, servicio calidad y descuentos por pronto pago convenientes para las tiendas comerciales; requisitos necesarios con que deben contar los nuevos proveedores, para que en el caso de ser aceptados por el público consumidor no falten en la tienda de autoservicio; análisis, predicciones de ventas y control de rotación de inventarios para la determinación de el stock mínimo de inventarios (en el caso de que exista) que se debe tener en existencia, para no comprar excesivas cantidades de productos que ocasionen gastos innecesarios y disminuyan el tiempo de rotación de las existencias de seguridad; que se tomen en cuenta las consecuencias que el medio ambiente económico ha tenido a las empresas y por lo tanto a la población en general y que pueden perjudicar las ventas de la cadena comercial, tomar muy en cuenta los créditos que ofrecen los proveedores para poder determinar el tiempo que se consumen las existencias y poder pagarles puntualmente a los proveedores sin tener que pagar réditos o lo que resulte por no pagar a tiempo a los proveedores.

6.2 LA MUESTRA ANALIZADA.

Como ya se ha mencionado anteriormente el objeto de estudio son las cadenas comerciales de autoservicio, se ha delimitado la investigación a los centros comerciales denominados Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante, y a los conceptos de bodegas comerciales de estas mismas empresas, que se encuentran en la delegación Iztapalapa México, D. F.. Estas empresas se encuentran en el sector económico de servicios, y se dedican a la compra venta de mercancías diversas como: abarrotes, electrodomésticos, farmacia, perfumería, zapatería, mueblería, jardinería y panadería entre otros.

De acuerdo con información obtenida confidencialmente, se encontró que en el momento de la presente investigación, la empresa Aurrera contaba con 8 centros comerciales en la delegación Iztapalapa, los cuales se mencionan, de manera indistinta si se trata de bodega comercial o no, por medio de su nombre distintivo a continuación:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 1.- Churubusco | 5.- Lomas Estrella |
| 2.- Cabeza de Juárez | 6.- Margaritas |
| 3.- Iztapalapa | 7.- Periférico |
| 4.- Lilas | 8.- Tulyehualco |

Debemos aclarar que aunque el nombre de las cadenas comerciales puede corresponder al de alguna colonia que no se encuentra en la delegación Iztapalapa, pero la tienda si se encuentra dentro del área que comprende esta.

Se encontró también que al momento de la presente investigación existían cuatro centros comerciales de la cadena Comercial Mexicana (todas tiendas, ninguna bodega), sus nombres distintivos son:

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1.- Ermita Iztapalapa | 3.- Rojo Gómez (Mega Comercial) |
| 2.- La Viga | 4.- Tulyehualco. |

Además las tiendas de la cadena comercial Gigante en la delegación Iztapalapa fueron 5 sus nombres son:

- | | |
|-----------------------|----------------|
| 1.- Ermita Iztapalapa | 3.- Miramontes |
| 2.- Fleming | 4.- Salado |
| 3.- La Viga | |

Como se puede notar las tiendas comerciales que se encuentran en la delegación Iztapalapa, y que se encuentran dentro de la delimitación del tema del presente trabajo, son en total 17, es importante señalar que el personal encargado de autorizar las compras a nuevos proveedores o compras de nuevos productos a los proveedores actuales no se encuentran en ninguna de estas tiendas comerciales, sino que se ubican en otras unidades departamentales dentro del Distrito Federal, es decir el departamento de compras de estas cadenas comerciales se encuentra separado de cada tienda departamental, aunque cada una de éstas puede hacer sus propios pedidos y autorizar sus compras a sus proveedores normales. De esta manera se hicieron 25 encuestas distribuidas de la siguiente manera:

Aurrera (a cuatro almacenes):

- 1 a un gerente de tienda.
- 3 a tres subgerentes de tienda.
- 4 a cuatro jefes de departamento (de distintos departamentos).
- 4 a cuatro empleados del departamento de compras.

Comercial Mexicana (a dos almacenes):

- 1 a un gerente de tienda.
- 1 a dos subgerentes de tienda.
- 2 a dos jefes de departamento (de distintos departamentos).
- 2 a dos empleados del departamento de compras.

Gigante (a tres almacenes):

- 2 subgerentes de tienda.
- 3 a tres jefes de departamento.
- 2 a dos empleados del departamento de compras.

Es importante señalar que no fue posible realizar más encuestas debido a que el personal de las empresas anteriores no prestó las facilidades necesarias, y a los empleados que contestaron los cuestionarios se les prometió que no se mencionaría ni su nombre (a los que

lo dieron), ni el almacén al que pertenecían. De esta forma, solo se menciona el número de unidades a las que se les aplicaron las encuestas y los resultados en un anexo, sin mencionar el nombre de ninguno de los empleados que contestó de buena fe. De esta manera únicamente las respuestas a las preguntas se encuentran en el anexo "A" (sin mostrar los datos generales de la empresa y de la persona que accedió a contestar el instrumento).

6.3 Resultados.

A continuación se presentan en forma resumida los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, los conceptos que no fueron tomados en cuenta por ninguna de las personas encuestadas fueron eliminados en estos resultados. Las copias de las encuestas realizadas (sin la parte de los datos generales) se encuentra en el anexo A, y las gráficas que representan el porcentaje que se obtuvo de cada una de las respuestas de los cuestionarios efectuados se encuentra en el anexo B.

PREGUNTA UNO

- Fuentes de información sobre proveedores:

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
c) Directorio de Asociaciones	25	2	8 %
d) Catálogos de proveedores	25	21	84 %
e) Sección Amarilla	25	2	8 %
f) Propaganda	25	2	8 %
g) Revistas y publicidad industrial	25	1	4 %
h) Representantes de ventas	25	18	72 %
i) Muestras	25	4	16 %
j) Otros	25	3	12 %

PREGUNTA DOS

- Promedio de proveedores por artículo:

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
2 proveedores	5	2	8 %
3 proveedores	25	9	36 %
4 proveedores	25	7	28 %
más de 4	25	7	28 %

- Proveedores alternativos: (SI)

25	25	100 %
----	----	-------

PREGUNTA TRES

- Evaluaciones:

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
semanal	25	4	16 %
cada 15 días	25	1	4 %
mensual	25	5	20 %
bimestral	25	1	4 %
trimestral	25	5	20 %
semestral	25	7	28 %
anual	25	1	4 %

- Tipo de evaluación:

a) Calidad	25	22	88 %
b) Precio	25	20	80 %
c) Servicio	25	14	56 %
d) Línea de crédito	25	3	12 %
e) Descuentos por pronto pago	25	3	12 %
f) Ofertas	25	12	48 %
g) Crédito que ofrecen	25	8	32 %
h) Capacidad de adaptación a la demanda	25	11	44 %
i) Capacidad de adaptación a las especificaciones de esta compañía	25	11	44 %
j) otras	25	4	16 %

PREGUNTA CUATRO

- Requisitos con que deben contar los nuevos proveedores (es importante hacer notar que esta pregunta esta dirigida exclusivamente al personal de compras):

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
a) Capacidad de producción	25	20	80 %
b) Capacidad de administración	25	7	28 %
d) Capacidad financiera	25	12	48 %
e) Capacidad técnica e ingenieril	25	7	28 %
f) Capacidad de reparto	25	18	72 %
g) Productos de calidad	25	18	72 %
h) Precio negociable	25	13	52 %
i) adaptación a las políticas de esta Cía.	25	19	76 %
J) Otras	25	3	12 %

PREGUNTA CINCO

Esta pregunta es abierta, y en realidad estaba dirigida a el personal de compras, pues éstos son los que directamente tratan con los nuevos proveedores, y conocen cual es la secuencia y los requisitos que se necesitan para la aceptación de nuevos proveedores, aunque es importante señalar que durante la realización de las encuestas, nos pudimos dar cuenta que algunos gerentes y subgerentes de las unidades departamentales si tenían conocimiento de estos temas. De esta manera la respuesta a esta pregunta la dedujimos de las respuestas semejantes y de lo que agregaron verbalmente (y no se encuentra anotado en el cuestionario) las personas encuestadas y que tenían conocimiento sobre el tema de esta pregunta. La pregunta se refiere a lo siguiente:

- Secuencia que se sigue considerando las políticas de la empresa, para la aceptación de nuevos proveedores:

La secuencia necesaria para la aceptación de nuevos proveedores es la siguiente:

- 1.- Presentación de una carta propuesta (o solicitud) para la presentación de los productos que ofrece el proveedor.
- 2.- Demostración y presentación (después de ser aceptada la carta anteriormente descrita) de los productos que ofrecen los proveedores.
- 3.- Declaración por parte del proveedor sobre su capacidad de producción y distribución.
- 4.- Negociación del precio y plazos de crédito.
- 5.- Aceptación y alta de los productos aceptados, los cuales ya pueden ser surtidos a las unidades de la cadena comercial.

PREGUNTA SEIS

Es importante señalar que esta era una pregunta abierta, pero las diferentes respuestas dadas nos pudieron permitir su clasificación en: histórico, temporada y inventarios.

- Métodos para prever ventas:

	DE RESP.	TOTAL	PORCENTAJE
Histórico (ventas anteriores, oferta y demanda anteriores, historial de ventas, ventas del mes anterior, antecedente de ventas)	32	13	40.62 %
Temporada (boletín de ofertas, compromiso con el proveedor, aniversarios, temporada, festividades populares)	32	11	34.37 %
Inventarios (días de inventario idóneos, reducción de productos para los inventarios, para stock,			

compra de productos de mayor rotación)	32	8	25.00 %
--	----	---	---------

PREGUNTA SIETE

- Rotación mensual de inventarios:

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
1 vez	25	5	20 %
2 veces	25	12	48 %
3 veces	25	11	44 %
4 veces	25	6	24 %

PREGUNTA OCHO

- Stock mínimo de inventarios:

ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
25	25	100 %

- Clasificación de inventarios:

a) costo	25	9	36 %
b) características físicas	25	17	68 %
c) Otros	25	9	36 %

PREGUNTA NUEVE

• Consecuencias sobre sus proveedores:	Aumentaron	Disminuyeron	No hubo variación
a) Sus tiempos de crédito	4 16 %	4 16 %	14 56 %
b) Descuentos x pronto pago	4 16 %	4 16 %	8 32 %
c) Sus precios	21 84 %	3 12 %	4 16 %
d) Sus ofertas	15 60 %	5 20 %	4 16 %
e) la diversificación de sus productos	1 4 %	6 24 %	13 52 %
f) La entrega de mercancías por pedido	3 12 %	10 40 %	6 24 %
variación	Quebraron	Dejaron de surtir	No hubo
g) Algunos proveedores	5 20 %	3 12 %	1 4 %

PREGUNTA DIEZ

- Tipo de crédito que ofrecen sus proveedores:

	ENC. REALIZ.	TOTAL	PORCENTAJE
15 días	25	5	20 %
30 días	25	10	40 %
45 días	25	7	28 %
60 días	25	8	32 %
90 días	25	7	28 %

6.4 Las variables

Las hipótesis que sustentan la presente investigación son las siguientes:

- Hipótesis nula.

No se pueden disminuir los costos de mercancías ni obtener ahorros financieros mediante una correcta administración de proveedores en las tiendas de autoservicio ubicadas en la delegación Iztapalapa de México D.F.

- Hipótesis alterna.

Mediante una correcta administración de proveedores, se pueden disminuir los costos de mercancías y obtener ahorros financieros en tiendas de autoservicio ubicadas en la Delegación Iztapalapa de México D.F.

6.4.1 LA VALIDACIÓN DE LAS VARIABLES

Para determinar la validación o anulación de las variables, es necesario hacer un análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los centros comerciales de la delegación Iztapalpa y que ya se expusieron en el presente capítulo.

- De esta forma, y de acuerdo a la pregunta 1, el 84 % de las respuestas indican que las empresas objeto de este estudio, utilizan un catálogo de proveedores como fuente principal de información sobre proveedores. le sigue en importancia con un 72 % de las respuestas de las empresas de autoservicio, las visitas de los representantes de ventas, finalmente algunas empresas y en menor porcentaje (entre 16 y 4 %) de empresas utiliza otras fuentes de información sobre proveedores como: directorio de asociaciones, sección amarilla, propaganda, revistas y publicidad industrial, muestras y otros, lo que nos indica que estas empresas no utilizan fuentes muy sofisticadas de información sobre proveedores, pero les es muy práctico el contar con un catalogo de proveedores propio, ya que éste les agiliza el contacto con sus proveedores en los momentos en que requieren de mercancías de los proveedores ya conocidos. En este sentido el tener una fuente de proveedores muy práctica les agiliza el surtido de mercancías en el momento necesario, y puede evitar que la empresa pierda ganancias al no contar con productos que le son demandados por sus clientes, y que en un momento dado les puede significar pérdida de ventas con la consiguiente ganancia.

- Con respecto a la pregunta No 2, las mayoría de las empresas de autoservicio trabajan con tres proveedores, ya que este concepto obtuvo el 36% de las respuestas, aunque es también considerable el número de empresas que trabaja con 4 o más 4 proveedores y a ambos rubros representan cada uno el 28% del total las empresas encuestadas, por otra parte las empresas que trabajan con 2 proveedores representan el 8% del total de las empresas encuestadas. Finalmente a el concepto expresa la utilización de proveedores alternativos y, que también se expone en la pregunta No. 2, el 100% de las empresas encuestadas contestaron afirmativamente esta pregunta. Esto nos indica que los Centros Comerciales en

- Con respecto a la pregunta cinco, al igual que la pregunta cuatro ésta se encuentra dirigida a el personal de compras, pero las dos preguntas estriban en una importante diferencia. la cinco es una pregunta abierta. Las respuestas obtenidas a esta cuestión demostraron que no solamente el personal de compras tenía conocimiento sobre el seguimiento para la aceptación de nuevos proveedores, si no que algunos gerentes y subgerentes también sabían sobre este procedimiento. Por otra parte y debido a que las respuestas no eran de opciones, se analizaron las respuestas, y de los puntos similares de cada respuesta se determinó la respuesta definitiva a esta pregunta, la cual queda como sigue:

La secuencia necesaria para la aceptación de nuevos proveedores es la siguiente:

- 1.- Presentación de una carta propuesta (o solicitud) para la presentación de los productos que ofrece el proveedor.
- 2.- Demostración y presentación (después de ser aceptada la carta anteriormente descrita) de los productos que ofrecen los proveedores.
- 3.- Declaración por parte del proveedor sobre su capacidad de producción y distribución.
- 4.- Negociación del precio y plazos de crédito.
- 5.- Aceptación y alta de los productos aceptados, los cuales ya pueden ser surtidos a las unidades de la cadena comercial.

- La pregunta seis al igual que la cinco es abierta, las respuestas que dieron los encuestados presentan cierta similitud, a demás de que abarcan dos o tres conceptos y en algunos casos son similares, lo que nos permitió clasificarla en histórico, por temporada y por inventarios, además es importante mencionar que aunque los cuestionarios efectuados fueron 25, se dieron un mayor número de respuestas. De esta manera el método más utilizado por las Tiendas Comerciales para prever sus ventas es el histórico (40.63%), sigue el de temporada (34.37%), y finalmente por inventarios (25%)

- La pregunta siete refleja que la rotación mensual de inventarios en la gran mayoría de las tiendas de autoservicio se encuentra entre 2 veces, que tuvo como resultado 48%, y 3 veces, que obtuvo el 44%, los porcentajes menores fueron de 4 veces que obtuvo el 18% y 1 vez

con el 15%, es decir la rotación de los inventarios en las Cadenas Comerciales es de 2 a 3 al mes, esto también puede ser un factor por el que las cadenas comerciales se preocupen mucho por que sus proveedores les surtan de mercancías.

- Las respuestas a la pregunta ocho indican que el total de las Cadenas Comerciales se encuentran protegidas con un Stock mínimo de inventarios. Además de que el 68 % de las empresas encuestadas tenía clasificado este Stock por características físicas, el 36 % lo clasifica también por el costo y finalmente el 36 % lo clasifica por medio de otros sistemas. Las organizaciones de autoservicio tienen que clasificar sus inventarios de acuerdo a sus características físicas debido a la diversidad de productos que manejan, por ejemplo, las verduras las carnes, y los lácteos necesitan determinado tipo de refrigeración a diferencia de la ropa y artículos electrónicos que requieren de un ambiente lo mas seco posible.

cuestión aseguran los suministros de sus productos, con el manejo de 4 o más proveedores para evitar la secases, y por si fuera poco también tienen un proveedor alternativo para el caso en que falle alguno de sus proveedores usuales.

- Las respuestas a la pregunta No. 3 arrojan como resultado que las cadenas comerciales, no toman mucho en cuenta el comportamiento de sus proveedores con la empresa, como lo demuestra los resultado de la encuestas realizadas, de tal forma que son pocas las empresas de este tipo que evalúan el comportamiento de sus proveedores con la empresa, puesto que sólo el 28% de las empresas encuestadas evalúa la actuación de sus proveedores de forma periódica semestral, trimestralmente el 20%, mensualmente también el 20%, semanalmente el 16%, quincenal bimestral y anualmente obtuvieron, cada concepto, como resultado solo el 4% del total de las encuestas realizadas. Por otra parte las evaluaciones se inclinan en mayor porcentaje hacia los aspectos de calidad (88%), precio (80%) y servicio (56%), es decir se le da mayor grado de importancia a los aspectos físicos y al precio del producto, ya que son los aspectos que en la mayoría de los casos, si no es que en todos, determinan la compra del consumidor final, y confirmando la primera parte de los resultados de estas respuestas, se le da menor importancia a el servicio que presta el proveedor, por otra parte algunas empresas también consideran, aunque en menor porcentaje, los aspectos como ofertas con 48%, capacidad de adaptación a la demanda 44%, capacidad de adaptación a las políticas de la compañía 41%, crédito que ofrecen sus proveedores con 32%, algunas más consideran también aspectos de línea de crédito que ofrecen sus proveedores 12%, descuentos por pronto pago 12%, y otros (no especificados) con 16%. Es decir las cadenas comerciales tienen un especial interés en que sus proveedores les surtan productos de calidad a buen precio, debido a que estos aspectos pueden mantener o elevar sus ventas, lo cual indica que se preocupan por ofrecer a sus clientes mercancías de calidad, a precios accesibles para que se generen buenas ganancias con la venta de las mercancías que les surten sus proveedores.

- La pregunta cuatro nos arroja como resultado que las cadenas de autoservicio a la hora de aceptar a sus nuevos proveedores toman muy en cuenta que estos reúnan ciertos requisitos indispensables, de los cuales los mas importantes son:

En primer lugar la capacidad de producción (80%), en segundo lugares encuentra la capacidad de adaptación a las políticas de la cadena comercial (76%), le siguen a estos aspectos la capacidad de reparto y que los productos ofrecidos por los posibles nuevos proveedores sean de calidad (los dos puntos con 72%), precio negociable (52%), capacidad financiera del proveedor en cuestión (48%), en si estos son los aspectos más importantes para las estas tiendas comerciales, pero no dejan de descuidar puntos como la capacidad de administración (28%), la capacidad técnica e ingenieril (28%) y otros (12%), no especificados. Como podemos notar en las Cadenas Comerciales en cuestión centran su preocupación en la provisión de sus productos, sin descuidar que esta sea de acuerdo con sus políticas, y que los productos que adquieren sean de calidad y buen precio, posiblemente para lograr las mejores ganancias con la reventa de los productos que les pueden ofrecer los nuevos proveedores.

- En relación a las respuestas a la pregunta nueve se puede notar que las tiendas de autoservicio en cuestión han notado las consecuencias que han ocasionado la devaluación y la inflación en sus ventas, de tal manera se pudo notar que la mayor afectación que sufrieron los proveedores de estos Centros Comerciales fue económica, ya que la mayoría aumentó sus precios (el 84% de las empresas sufrieron este fenómeno), otro renglón importante, que se pudo notar, es que los proveedores aumentaron también sus ofertas (declarado por el 60 % de las empresas encuestadas), con lo que respecta al crédito que ofrecen los proveedores de las Cadenas Comerciales la mayoría manifestaron que no hubo variación (aspecto que obtuvo el 56% de las respuestas), la diversificación de los productos de los proveedores no sufrió tampoco mucha alteración (este renglón obtuvo el 52%), otro de los renglones que presenta resultados considerables es el que corresponde a la entrega de mercancías por pedido y que obtuvo un 40% en el punto de disminución. Esto probablemente se debe a que dichos fenómenos económicos afectaron a la población en general y el consecuente aumento de los precios en los productos, disminuyó las ventas, por lo que las ofertas que ofrecieron los proveedores a las tiendas de autoservicio pudieron ser para reactivar éstas.

- Finalmente las respuestas a la pregunta diez, indican que los créditos que ofrecen la mayoría de los proveedores a las cadenas comerciales son de 30 días (el 40%) y de 60 días (el 32%), aunque no dejan de existir créditos por 45 y 90 días (ambos con 28%) , y hasta créditos por 15 días (20%), lo que nos indica que las Tiendas de Autoservicio en cuestión, no se descapitalizan al comprar sus mercancías.

De este análisis de las respuestas obtenidas a los cuestionarios efectuados a las Cadenas de Autoservicio tenemos los siguientes puntos:

1. Las Cadenas Comerciales (como Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante, en sus dos modalidades tienda y bodega), manejan un catálogo de sus proveedores y las visitas de los representantes de ventas, como fuente principal de información sobre sus proveedores, lo que las hace tener un contacto permanente con sus proveedores actuales y disminuye los riesgos de secases de mercancías por falta de información sobre sus proveedores.
2. Los Centros Comerciales trabajan con tres, cuatro o más proveedores de un sólo producto y con un proveedor alternativo, para evitar que alguna mercancía importante les haga falta en sus exhibiciones, ya que si un proveedor se las deja de surtir, otro se las surtirá, aunque sea de diferente marca.
3. La Mayoría de las Tiendas de autoservicio no toman muy en cuenta el servicio que les prestan sus proveedores, le dan más importancia al surtido de sus proveedoras y a los aspectos de calidad y precio.
4. Las Cadenas Comerciales en cuestión centran su preocupación en la provisión de sus productos, sin descuidar que esta sea de acuerdo con sus políticas, y que los productos que adquieren sean de calidad y buen precio.
5. La secuencia que siguen las cadenas comerciales para la aceptación de nuevos proveedores es la siguiente:
 - Primero - Presentación de una carta propuesta (o solicitud) para la presentación de los productos que ofrece el proveedor.

- Segundo - Demostración y presentación (después de ser aceptada la carta anteriormente descrita) de los productos que ofrecen los proveedores.
 - Tercero - Declaración por parte del proveedor sobre su capacidad de producción y distribución.
 - Cuarto - Negociación del precio y plazos de crédito.
 - Quinto - Aceptación y alta de los productos aceptados, los cuales ya pueden ser surtidos a las unidades de la cadena comercial.
6. Utilizan un método histórico para prever sus ventas y sus inventarios, además de tomar muy en cuenta las ventas de temporada, sin descuidar el análisis de sus inventarios.
 7. La rotación mensual de inventarios en las mayoría de las Cadenas Comerciales es de 2 y 3 veces.
 8. Estas organizaciones cuentan con un stock mínimo de inventarios, para evitar que les haga falta mercancías, el cual se encuentra clasificado en mayor grado por sus características físicas, aunque también clasifican sus inventarios por costo y otros métodos de clasificación.
 9. Las Cadenas Comerciales están conscientes de los efectos que la economía causa con sus proveedores y con sus clientes.
 10. Las Cadenas Comerciales compran a la mayoría de sus proveedores a crédito.

Como podemos notar, los diez puntos anteriores corroboran la hipótesis alterna que fundamenta la presente investigación, es decir que, "Mediante una correcta administración de proveedores, se pueden disminuir los costos de mercancías y obtener ahorros financieros en tiendas de autoservicio ubicadas en la Delegación Iztapalapa de México D.F.", ya que estas organizaciones mantienen un stock mínimo de mercancías, avalado con un análisis histórico de ventas, con lo cual se evitan el hacer gastos en inventarios excesivos; mantienen un control de sus proveedores a través de un listado, además de contar con medios para contactar a proveedores alternativos, para evitar la secases de productos que puedan ser de gran demanda para sus clientes; manejan tres o más proveedores para obtener mejores precios y ofertas éstos debido a la competencia entre ellos, toman muy en cuenta el precio que les ofrecen sus proveedores, así como la calidad de las productos que les ofrecen éstos, es decir tratan de ofrecer a sus clientes mercancías de calidad a precios bajos; tienen un proceso de aceptación de nuevos proveedores que les permite la revisión y negociación del precio, de los productos que se exhibirán a los clientes, se mantienen conscientes de los efectos que la economía del país ocasiona a sus proveedores y; compran a la mayoría de sus proveedores a crédito para no desembolsar fuertes cantidades de dinero en el momento de hacer sus compras.

CONCLUSIONES.

Las empresas comerciales tienen controlados a sus proveedores por medio de un catálogo de proveedores, cuentan con un stock de inventarios, y a la mayoría de sus proveedores les compran a crédito.

Las cadenas comerciales tienen dividido su proceso de compras, ya que tienen un departamento especial de compras, que se dedica esencialmente a la contactación, análisis, negociación y aceptación de nuevos proveedores y productos, para su introducción y venta en las tiendas de la cadena comercial; en cada unidad de la cadena comercial después de recibir el primer pedido autorizado por el departamento de compras, los demás pedidos se hacen en cada tienda de la cadena; el pago de las mercancías no lo hace ni el departamento de compras ni las unidades de la tienda, se hace en otro departamento (pagos o contabilidad).

La mayoría de estos centros comerciales se basan en el análisis de sus inventarios y ventas históricas para la elaboración de sus nuevos pedidos, además de mantenerse informados sobre los efectos que pueden tener los procesos económicos del país.

Las tiendas de autoservicio tienen una gran preocupación por el precio y la calidad de sus productos, así como por el servicio que presta el proveedor a la tienda comercial, para lo cual no cuentan con controles que les indiquen la actuación del proveedor con la unidad comercial, estos aspectos son evaluados por el jefe y el personal de cada departamento de la tienda de autoservicio a través del trato directo y frecuente que existe entre éstos cada vez que se presentan los proveedores a surtir sus productos.

Las cadenas comerciales son muy vulnerables a los fenómenos económicos negativos, como la devaluación y la inflación, pues éstos afectan directamente a sus ventas y a sus compras.

RECOMENDACIONES.

En este tiempo de economía difícil y de competencia comercial, es conveniente que las Cadenas Comerciales establezcan convenios con sus proveedores con el fin de lograr productos de la mejor calidad, precios bajos y mejores servicios por parte de sus proveedores, además de coordinarse con estos para que las los pedidos lleguen a cada unidad departamental con las cantidades y especificaciones indicadas.

Por otra parte deberían buscar algunos mecanismos para que con los movimientos de las mercancías no ocasionen deterioros en las mismas, tratando de eliminar con esto desperdicios y devoluciones a los proveedores, con sus consecuentes costos.

BIBLIOGRAFÍA.

- Eduardo M., Franco Díaz. Diccionario de Contabilidad. 4ª edición. Siglo Nuevo Editores S. A. Mazatlán, Sin., México. 1983. pp. 201.
- Edward j. Hay, JUSTO A TIEMPO (Just in Time). Séptima Reimpresión. Colombia 1994. Grupo Editorial Norma. pp. 247. Traducción: Margarita Cárdenas, Título en Inglés: The Just-In-Time Breakthrough: Implementing The New Manufacturing Basics.
- England, Wilbur B. Sistemas de Compras. Buenos Aires 1971 Librería el Ateneo. 182 pp. Traducción: Juan Jorge Thomas, Título en Inglés: The Purchasing System.
- Gustavo, Velázquez Mastreta. Administración de los Sistemas de producción. 4ª edición. Limusa. México 1977. pp. 290.
- Gitman , Lawrence j. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. HARLA. México, D.F., 1986. Tercera edición. pp. 782. Traducción: Licda. Mei Mei Alicia Chu Pulido, Título en Inglés: Principles of Managerial Finance, Third Edition.
- Hernández, Nicolas y Rodríguez, Sergio. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN". México, D.F. 1990 INDA 422 pp.
- Harold Koontz, ... ADMINISTRACIÓN 9ª Edición, México, D.F., 1990, editorial MC Graw- Hill, 770 pp. Traducción: Marco Antonio Malfavon Martinez, Título original: "Management", Traducida de la 9ª Edición.
- Jaime A. Acosta Altamirano Administración financiera. (7o. semestre C. P.) México, D. F. pp. 236.
- James C., Van Horne. Fundamentos de administración financiera. 6ª Edición. Ed. PRENTICE HALL. México, D.F. 1988. pp. 815. Traducción: C. P. Julio Coro Pando, Título en Inglés: Fundamentals Of Financial Management. 6ª Edición.
- Laura, Cázares Hernández, ... Técnicas actuales de Investigación Documental, 1ª Reimpresión, México D.F. 1991, Editorial Trillas. pp.194.
- Lawerence, L. Bethel, ... ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN INDUSTRIAL, 2ª Edición, México, D.F. 1986. Fondo de Cultura Económica. pp. 766. Traducción: Leopoldo Gutierrez de Zubiaurre y Beatriz E. Falero, Título original: "Industrial Organization and management" 5a Edición en Inglés Corregida.

- Michiel R. Leenders, ... Administración de compras y de materiales, México. D. F. 1985.
Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. pp. 770. Traducción: C.P. Alberto
García Mendoza, M. B. A., Título en Inglés: Purchasing and Materials Management
- P. Baily, ... Aprovisionamiento Almacenaje y Gestión de los Stocks. Bilbao España 1979.
Editorial Artes Gráficas Grijelmo Ediciones Deusto, S.A., pp. 531. Traducción:
Q. Jesús Alonso de Leciñana, Pedro María Larrea Angulo y Rafael Jiménez Larrea.
- Stuart F. Heinritz, Las compras principios y aplicaciones. Ediciones Omega S.A. Barcelona
- España 1962, pp. 574. Título en Inglés: Purchasing Principles and Applications.

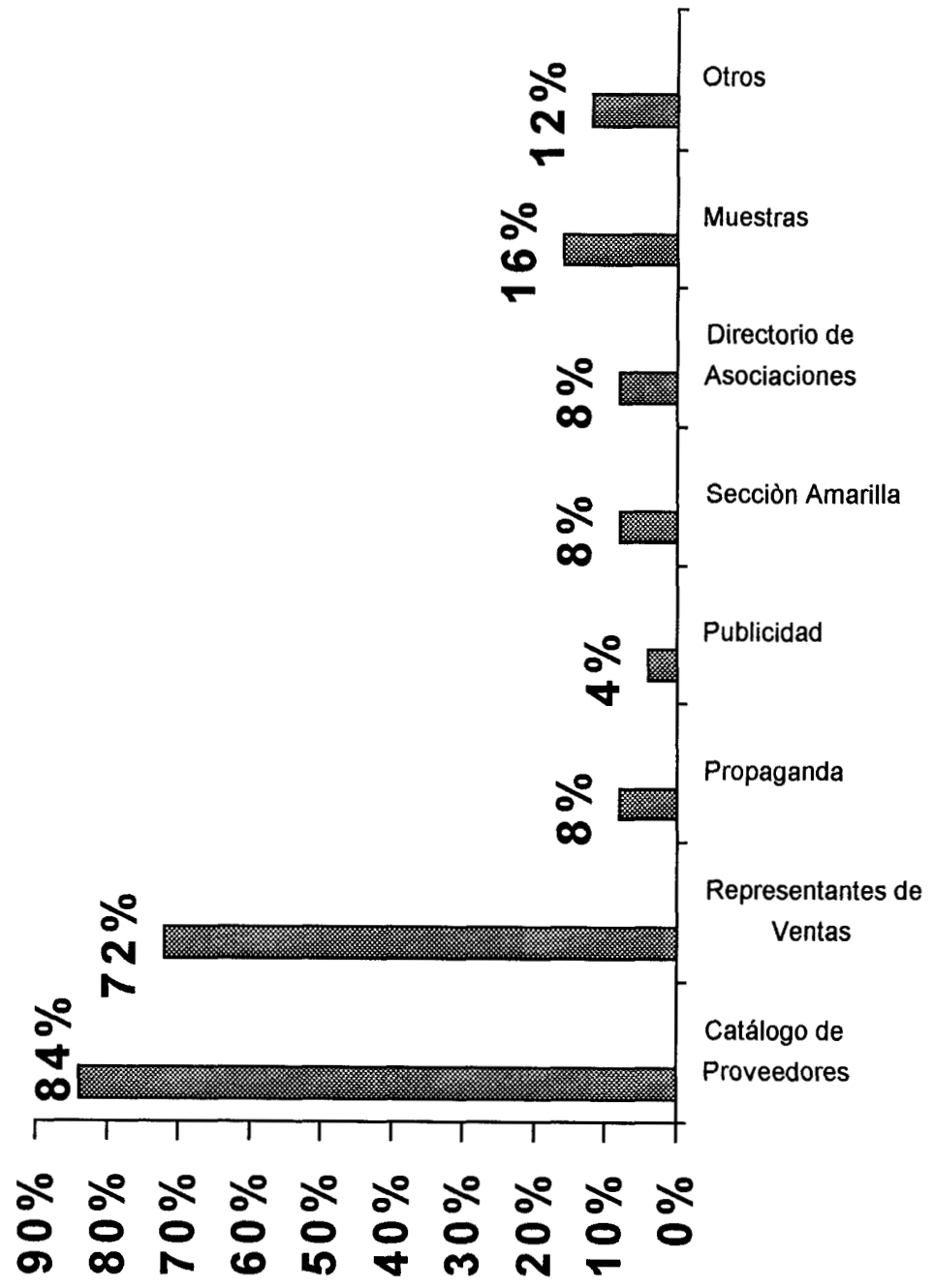
HEMEROGRAFÍA.

- “EL FINANCIERO”; Página: 12; Columna: ACCIONES Y REACCIONES; Autor: Luis Soto; Título: Cifra vs. Secofi Proveedores sacrificados Consumidores afectados; Tabla o texto: TEXTO; Fecha: 04 de agosto de 1994; AA/MM/DD: 94/08/04.
- “EL FINANCIERO”; autor: Socorro López Espinosa; columna:; página: 22; fecha: 25 de marzo de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Sobrevaluación del 20% descartan empresarios extranjeros una brusca devaluación del peso.
- “EL FINANCIERO”; autor: Sergio Sarmiento; columna: Jaque mate; página: 5; fecha: 23 de abril de 1994; tabla o texto: Texto; Título: temores de devaluación
- “EL FINANCIERO”; autor: Georgina Howard; columna: ; página: 5; fecha: 9 de mayo de 1994; tabla o texto: Texto; Título: menos ganancias en el primer trimestre quebrantos financieros por devaluación y más réditos.
- “EL FINANCIERO”; autor: Claudia Villegas Cárdenas; columna: ; página: 10; fecha: 15 de abril de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Importantes emisoras con fuertes pérdidas cambiarias capitalización de pasivos, opción de empresas para aminorar los impactos de la devaluación.
- “EL FINANCIERO”; autor:; columna: ; página: 15A; fecha: 3 de enero de 1995; tabla o texto: Texto; Título:
- “EL FINANCIERO”; autor: Marcos Chavez - Lissette Bravo; columna: ; página: 1; fecha: 6 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Disminuirá la deuda interna en 94; Tasa e inflación en un dígito.
- “EL FINANCIERO”; autor:; columna: ; página: 26; fecha: 13 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Chiapas no nos detendrá.
- “EL FINANCIERO”; autor: Victor Felipe Piz; columna: ; página: 46; fecha: 15 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Sacrificado el crecimiento por inflación de 8% en 1993.
- “EL FINANCIERO”; autor: Victor Felipe Piz; columna: ; página: 46; fecha: 15 de enero de 1994; tabla o texto: Texto; Título: Liberar inflación para retomar el crecimiento en 1994.
- “EL FINANCIERO”; autor: Victor Felipe Piz; página: 7; Fecha: 21 de Diciembre de 1994; Título: “Acumula el Peso una Devaluación de 26.5% en 94; cerca de Alcanzar su Punto de Equilibrio”

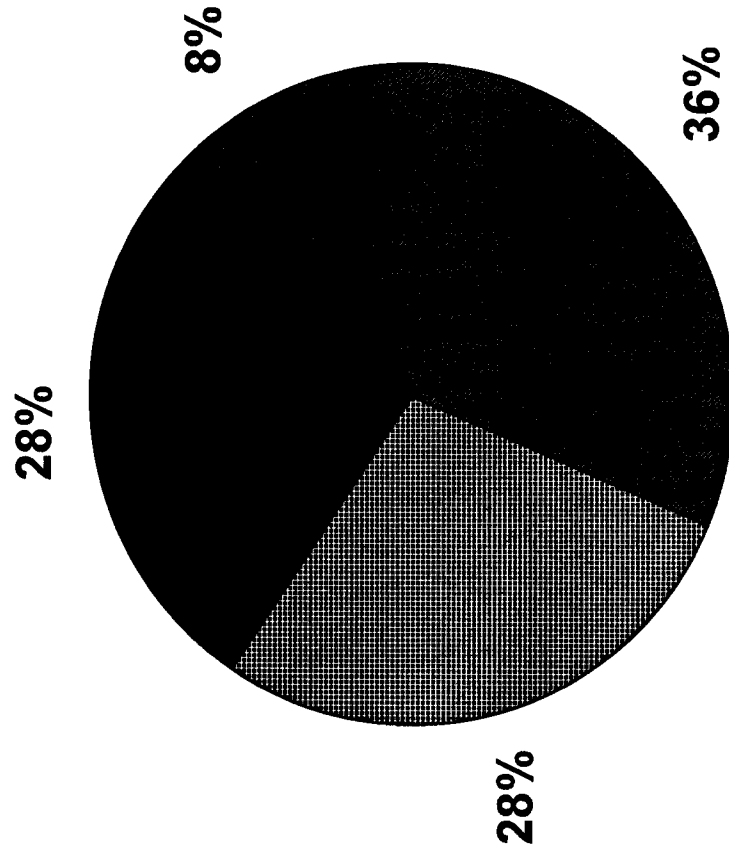
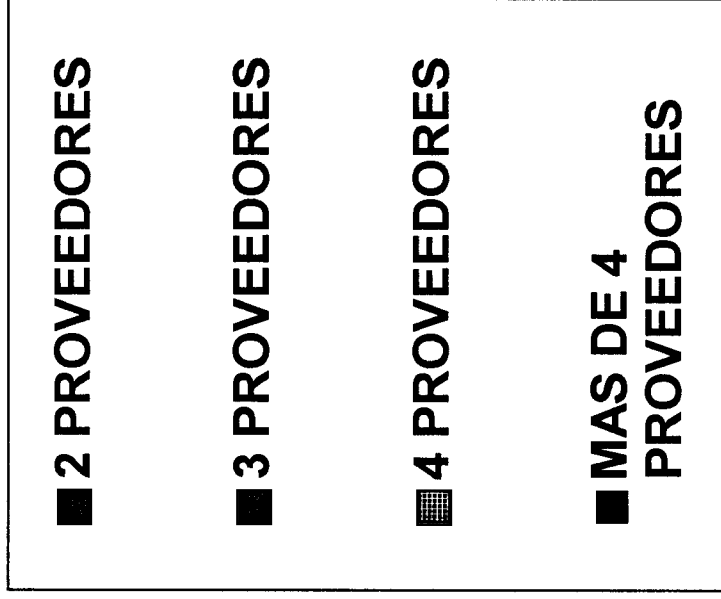
- “EL FINANCIERO”; autor: Victor Gonzáles; Página 4; Fecha: 21 de Diciembre de 1994;
Título: presión por la inestabilidad política en Chiapas “Renuevan el pacto y amplían 15.3% la banda de flotación”.
- “EL FINANCIERO”; autor: Rosa Elba Arroyo; Página: 6; Fecha: 22 de Diciembre de 1994;
Título: “Des ser necesario”, el Gobierno Volverá a Devaluar.
- “EL FINANCIERO”; autor: Dolia Etévez/corresponsal; Página: 6; Fecha: 22 de Diciembre de 1994; Título; Devaluación, “opción de último recurso” para prevenir el descontrol financiero.
- “EL UNIVERSAL”; por: Edith Castro y Rodolfo Benitez/Reporteros; Página: 1, 10, y 11;
Fecha: 23 de Diciembre de 1994; Título; Ajustes necesarios; se viven momentos difíciles.
- “EL UNIVERSAL”; por: Laura Bolaños; Página: 7 y 10; Fecha: 24 de Diciembre de 1994;
Título; ¿De quién es la culpa?
- “REFORMA”; Autor: Yadira mena; Página: estrategias; Fecha: 6 de Enero de 1995; Título;
Padecen comercios por “cuesta de enero”.
- “REFORMA”; Autor: Muriel Zúñiga; Página: primera página; Fecha: 6 de Enero de 1995;
Título; Es tiempo de ofertas.

ANEXO B

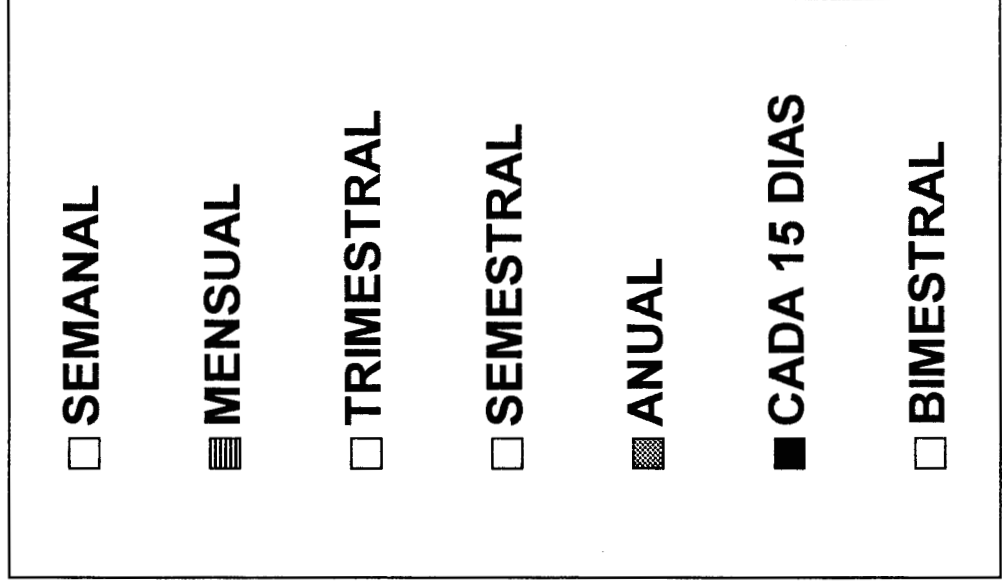
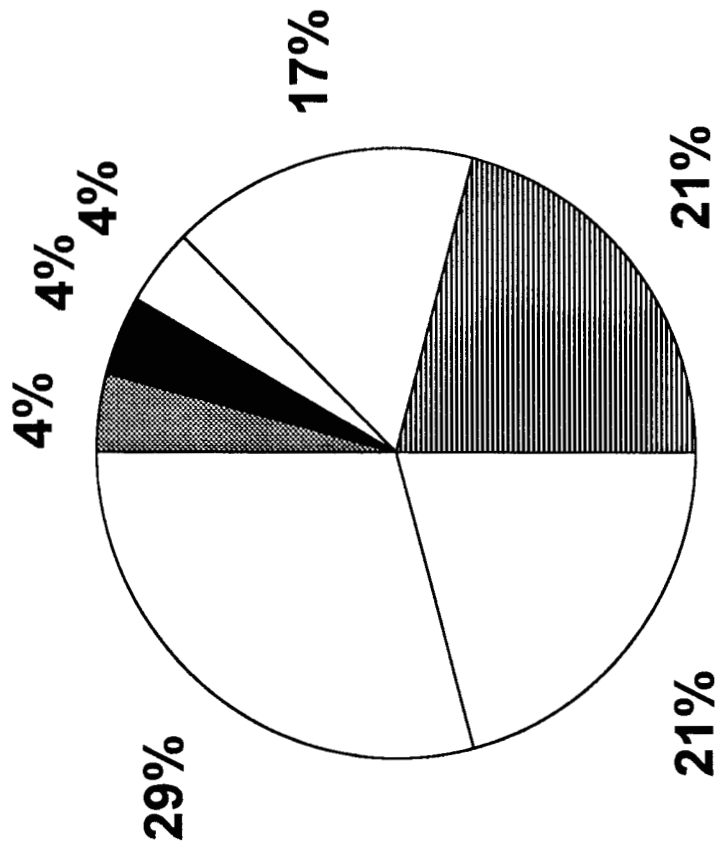
FUENTES GENERALES DE INFORMACION SOBRE PROVEEDORES QUE SE UTILIZAN EN LAS EMPRESAS



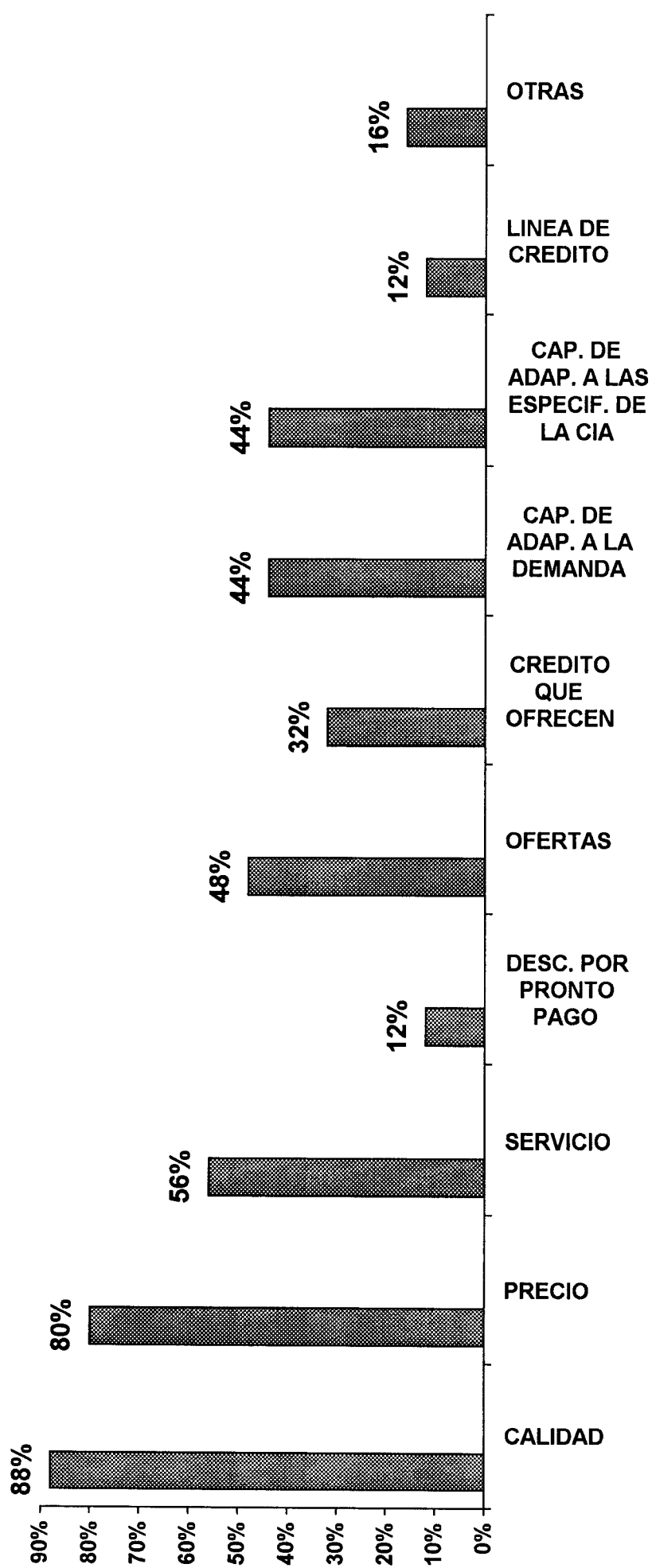
PROMEDIOS DE PROVEEDORES POR ARTICULO



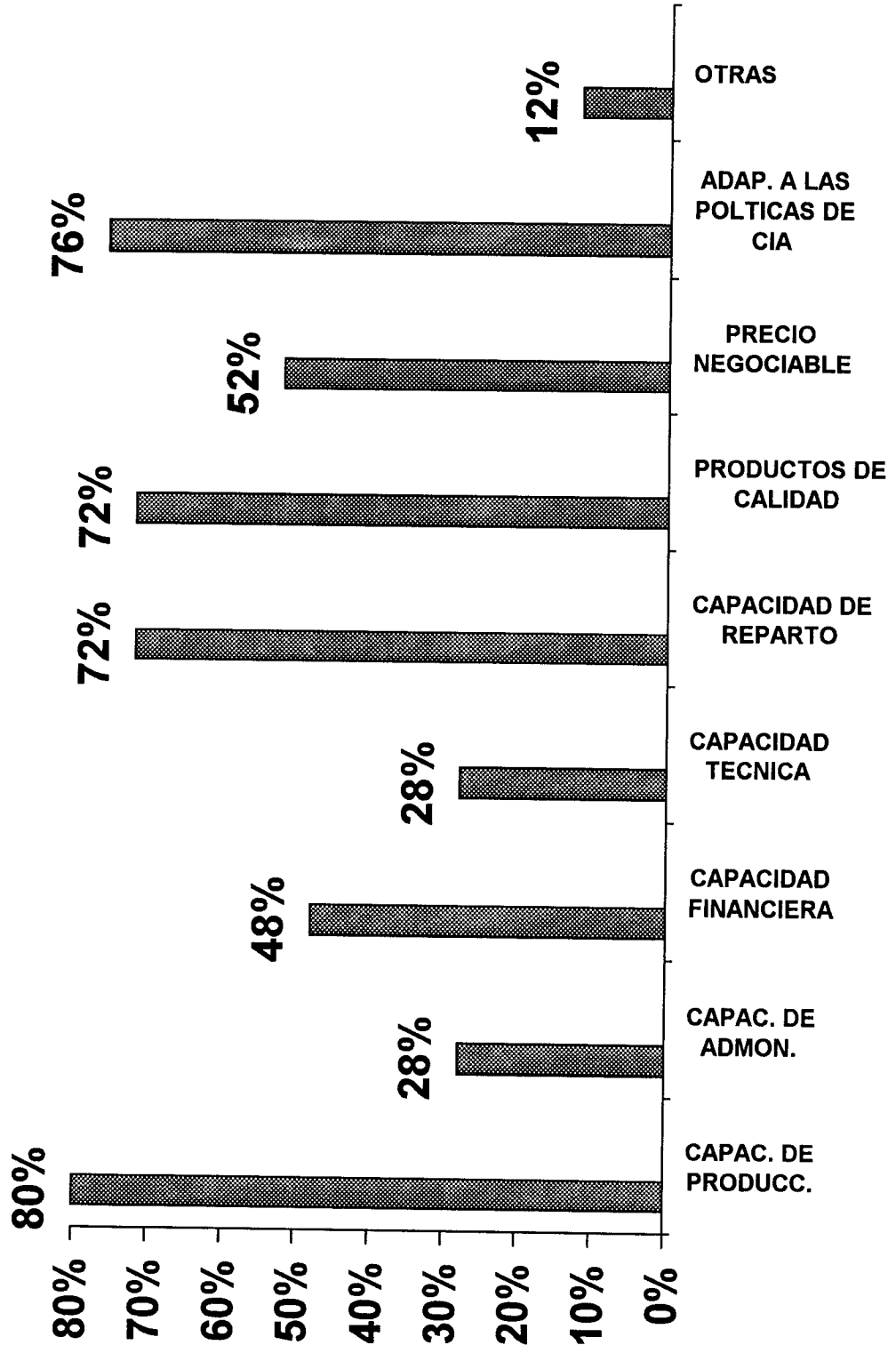
TIEMPOS DE EVALUACION A PROVEEDORES



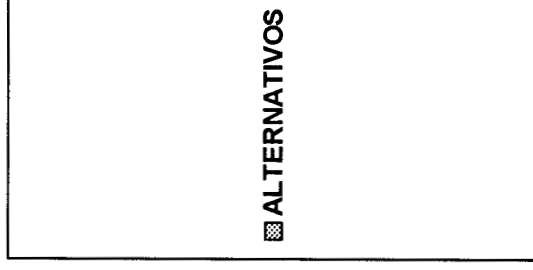
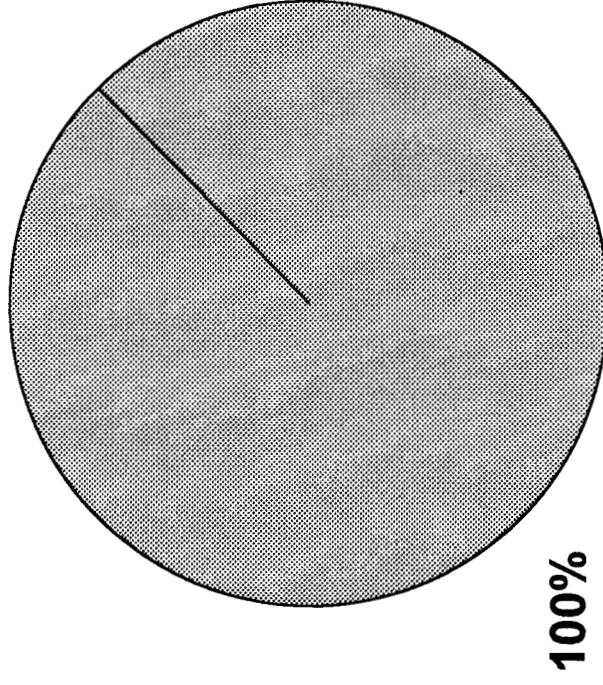
TIPO DE EVALUACIONES DE PROVEEDORES POR ARTICULO



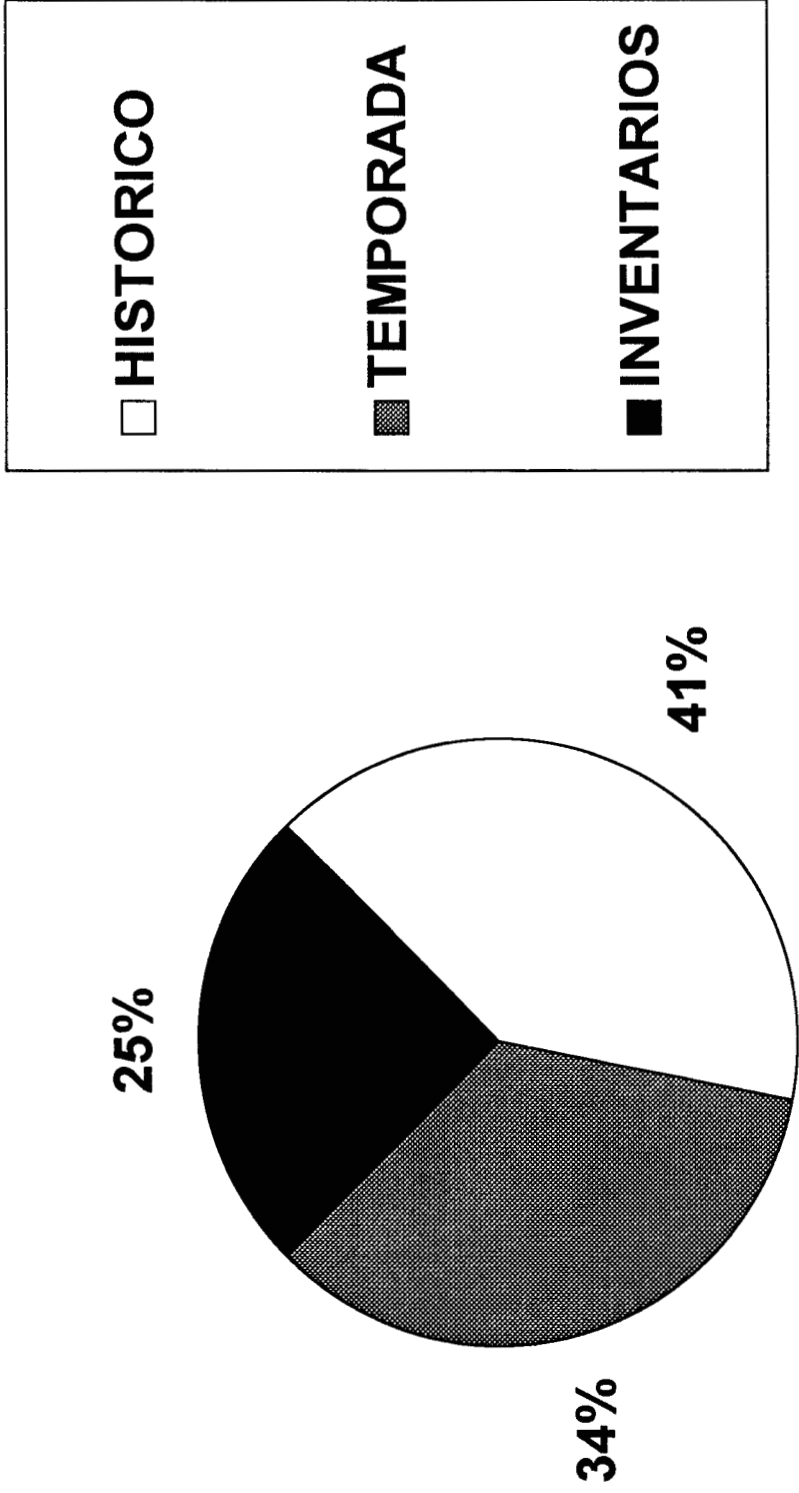
REQUISITOS CON QUE DEBEN DE CONTAR LOS PROVEEDORES



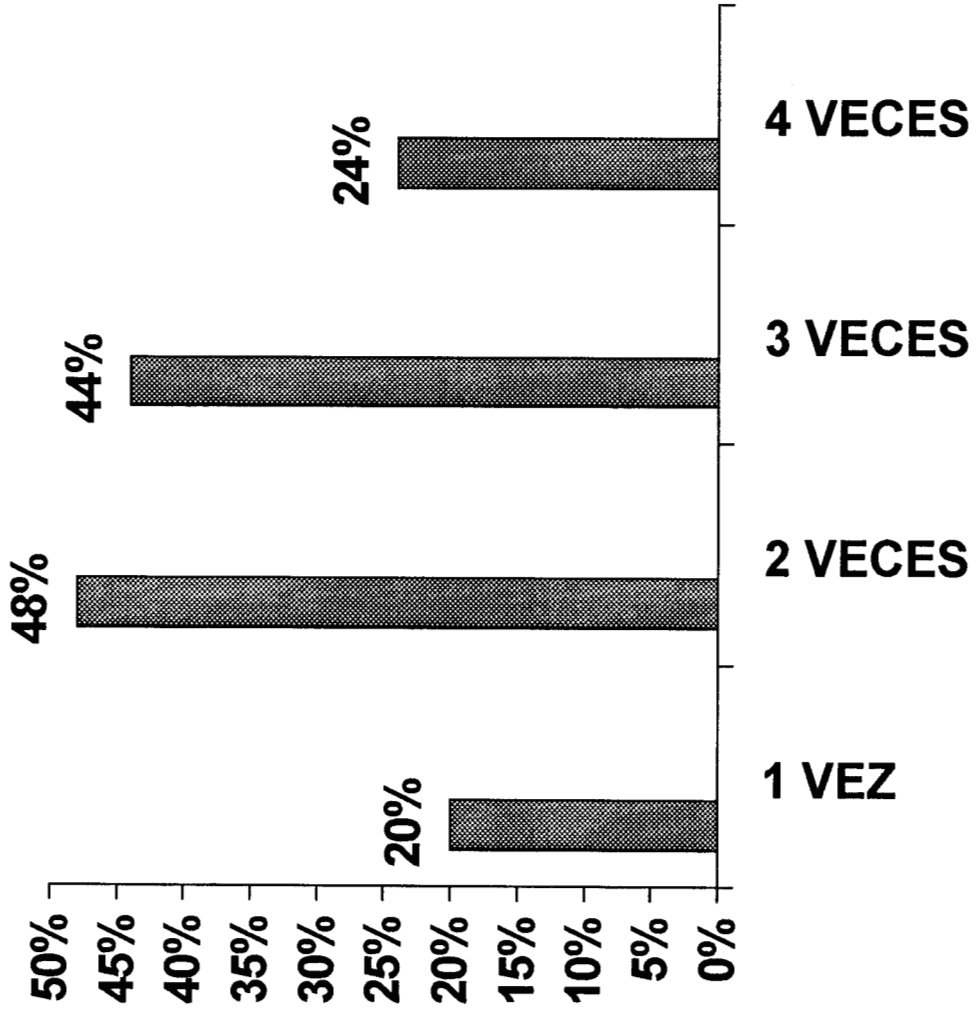
PROVEEDORES ALTERNATIVOS



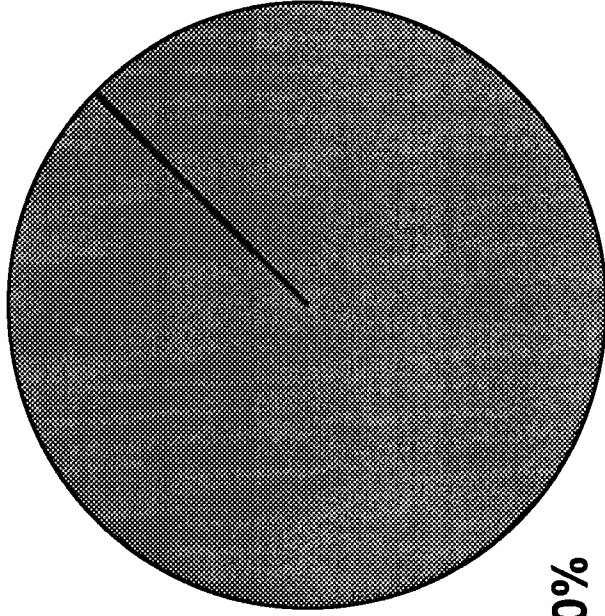
MÉTODOS UTILIZADOS PARA PREVEER VENTAS



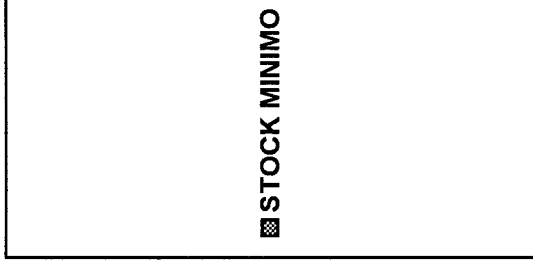
ROTACION MENSUAL DE INVENTARIOS



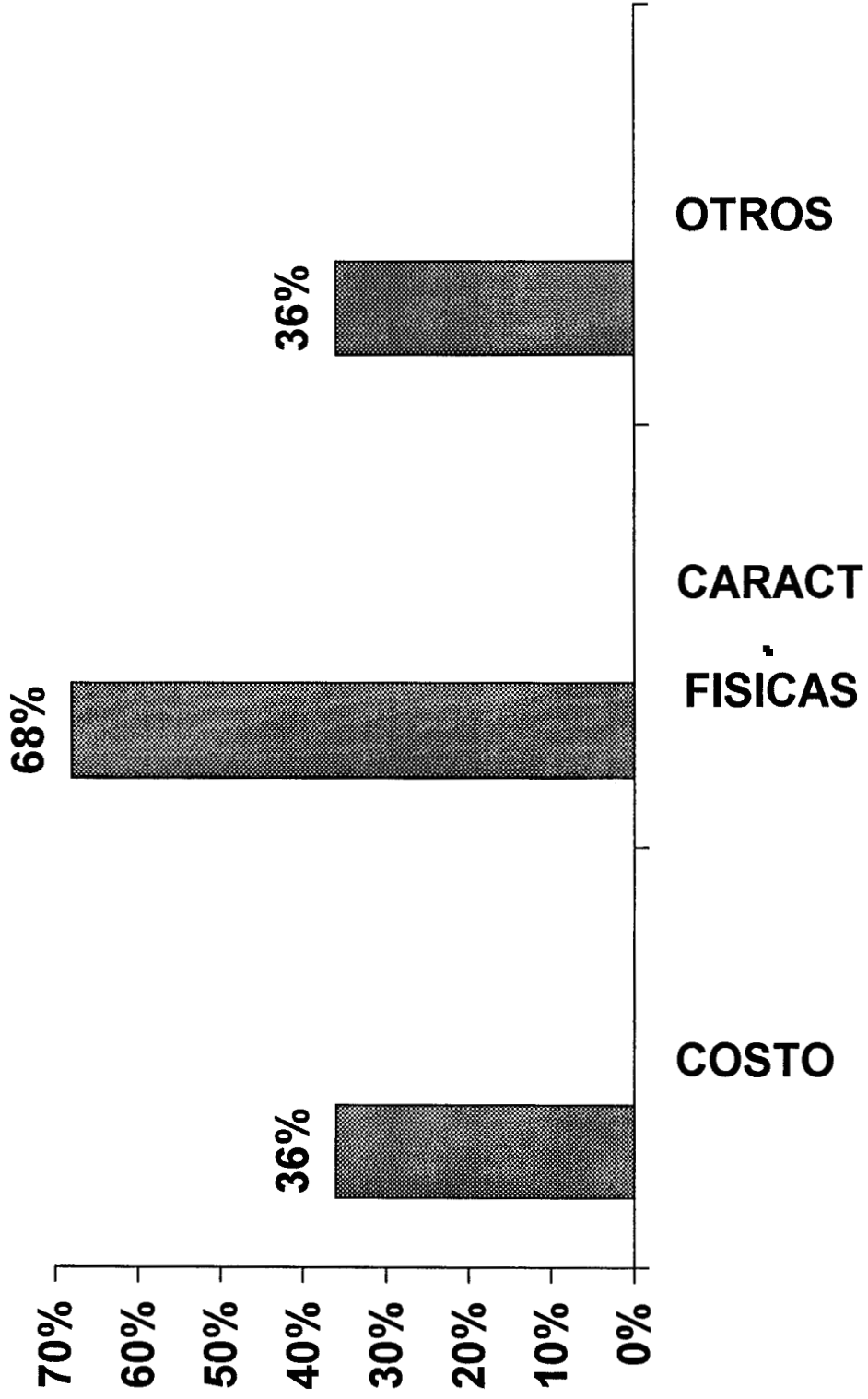
STOCK MINIMO



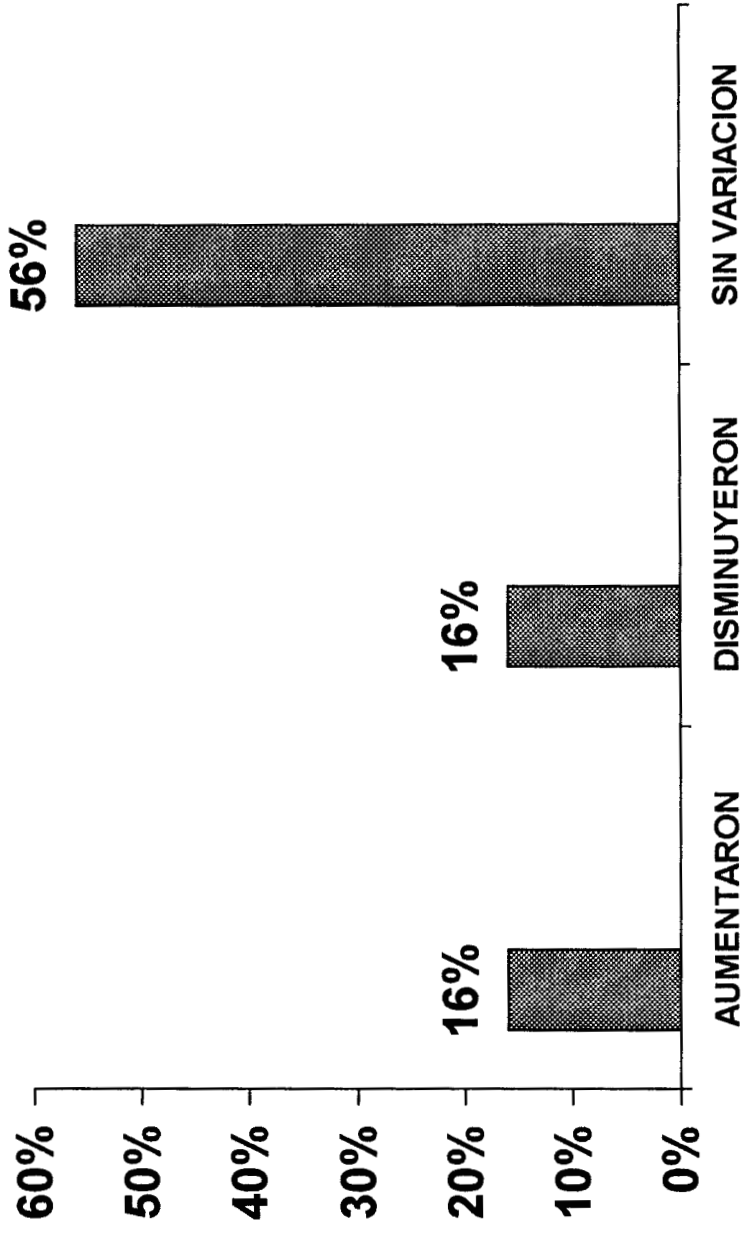
100%



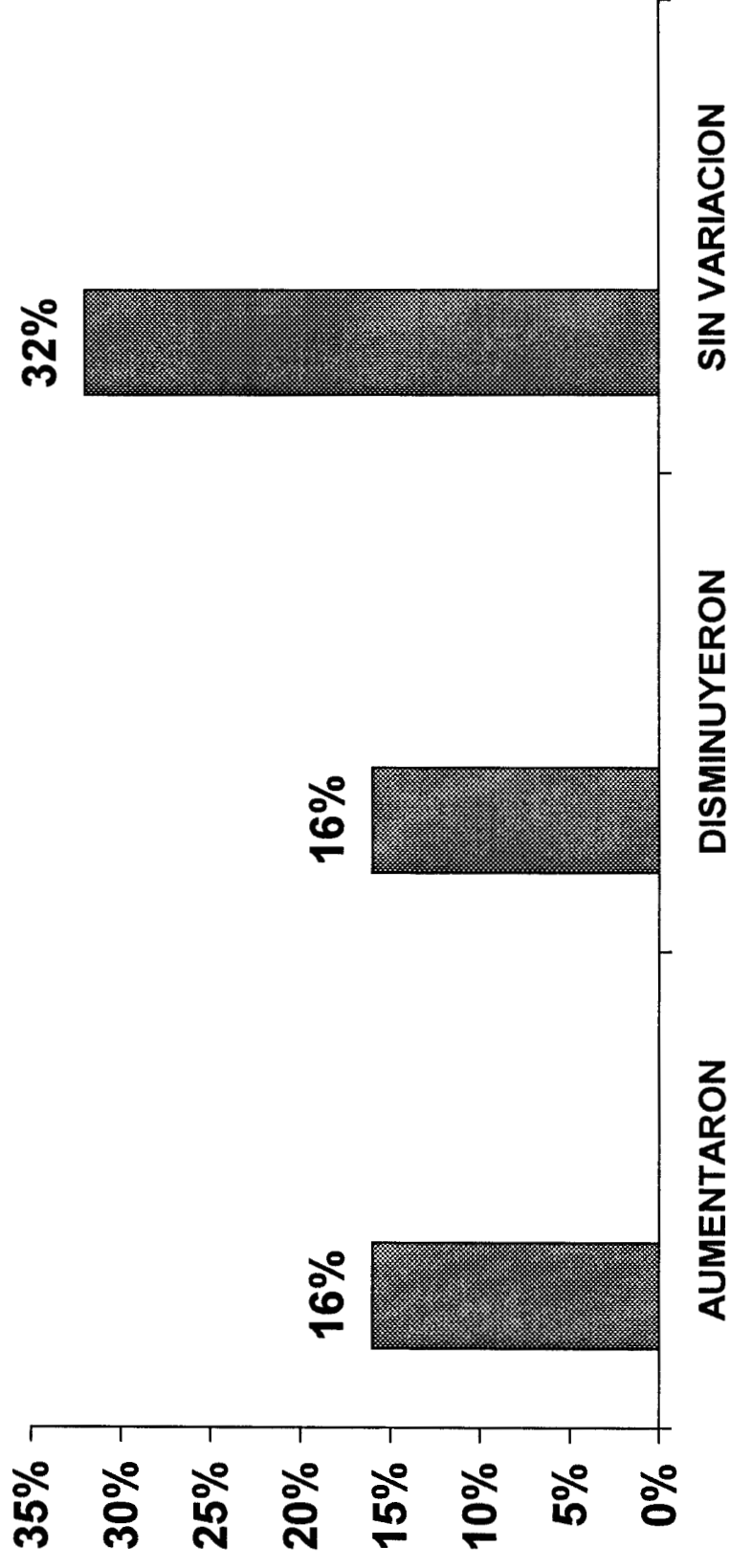
CLASIFICACION DE INVENTARIOS



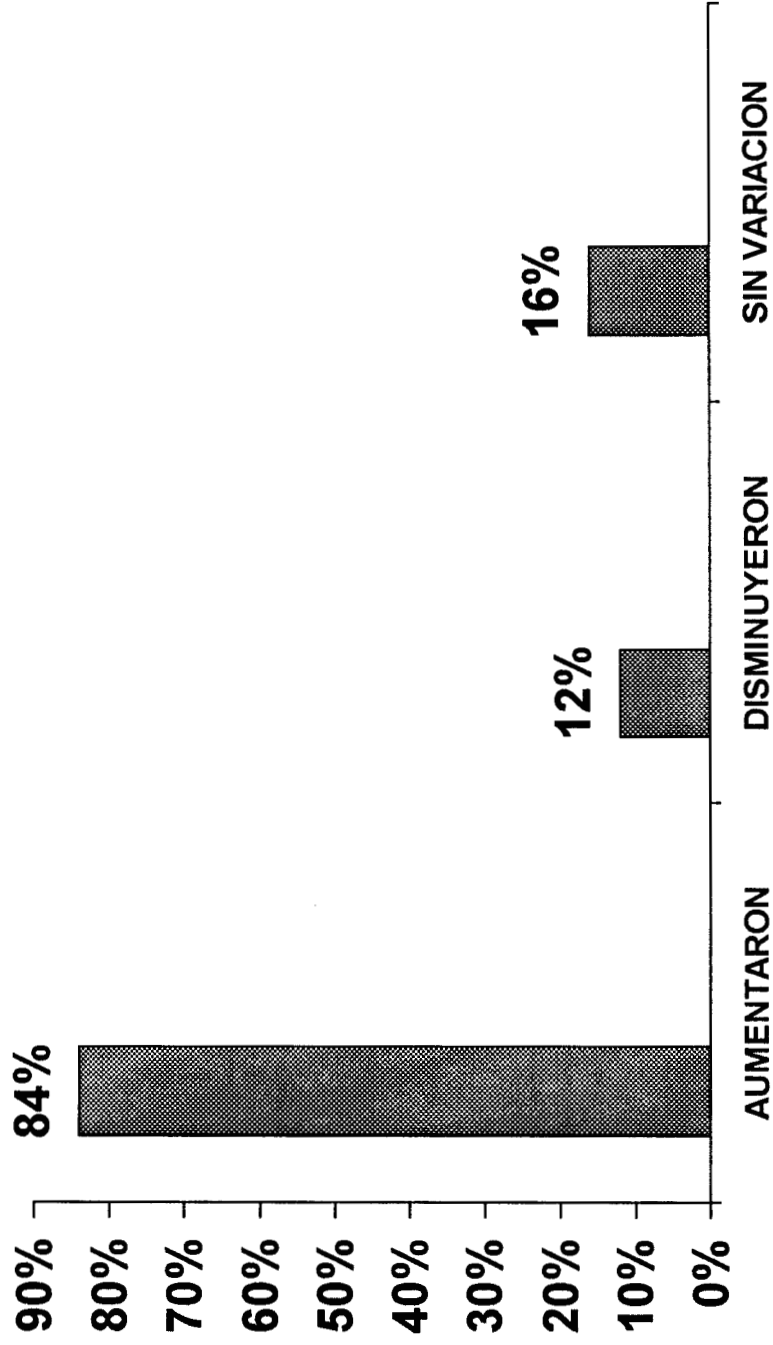
CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A SUS TIEMPOS)



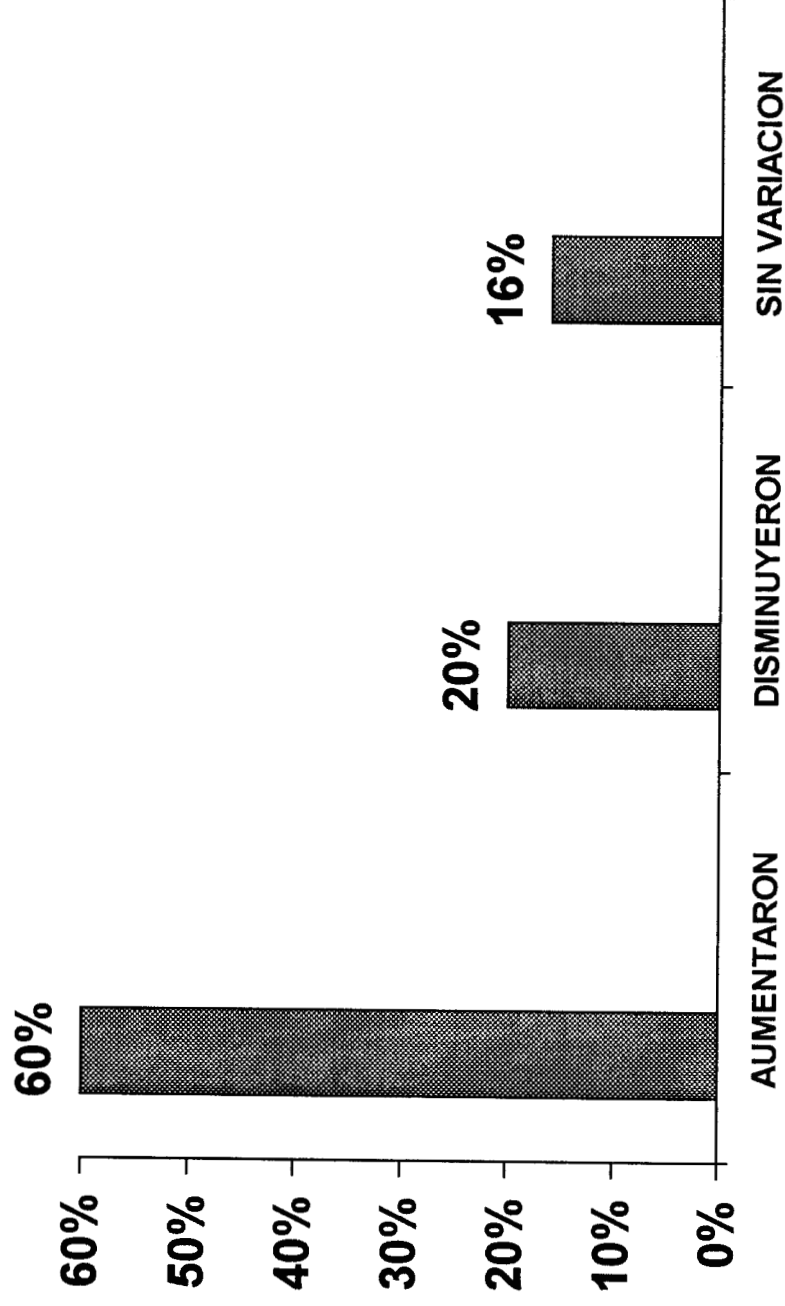
CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A DESCUENTOS POR PRONTO PAGO)



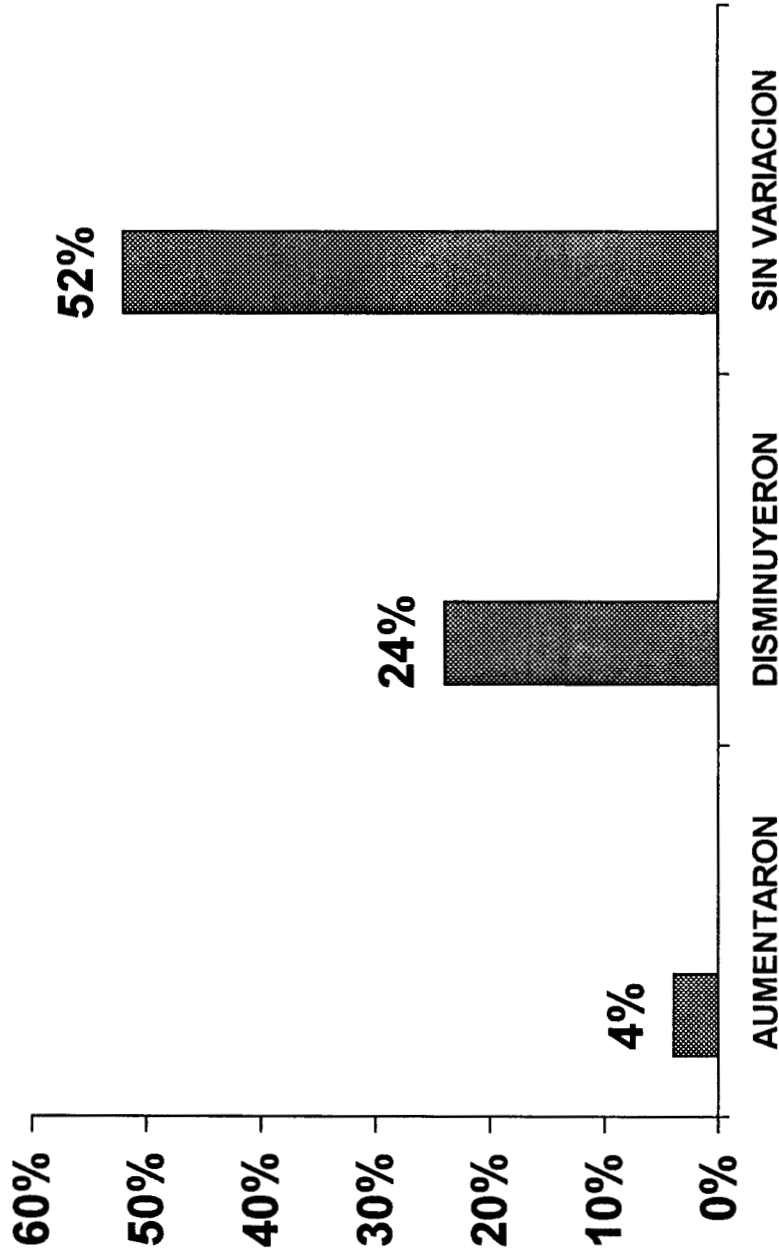
CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A PRECIOS)



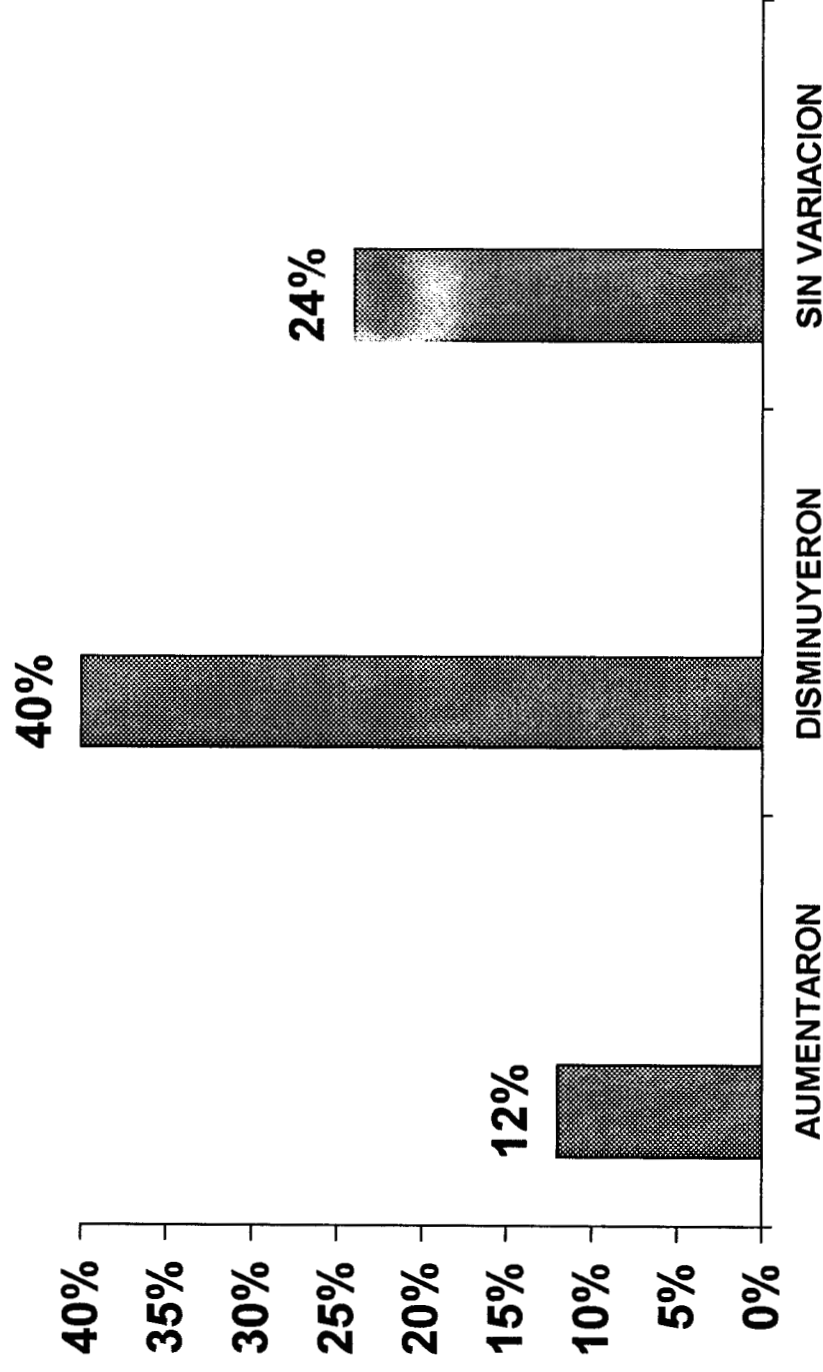
CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A OFERTAS)



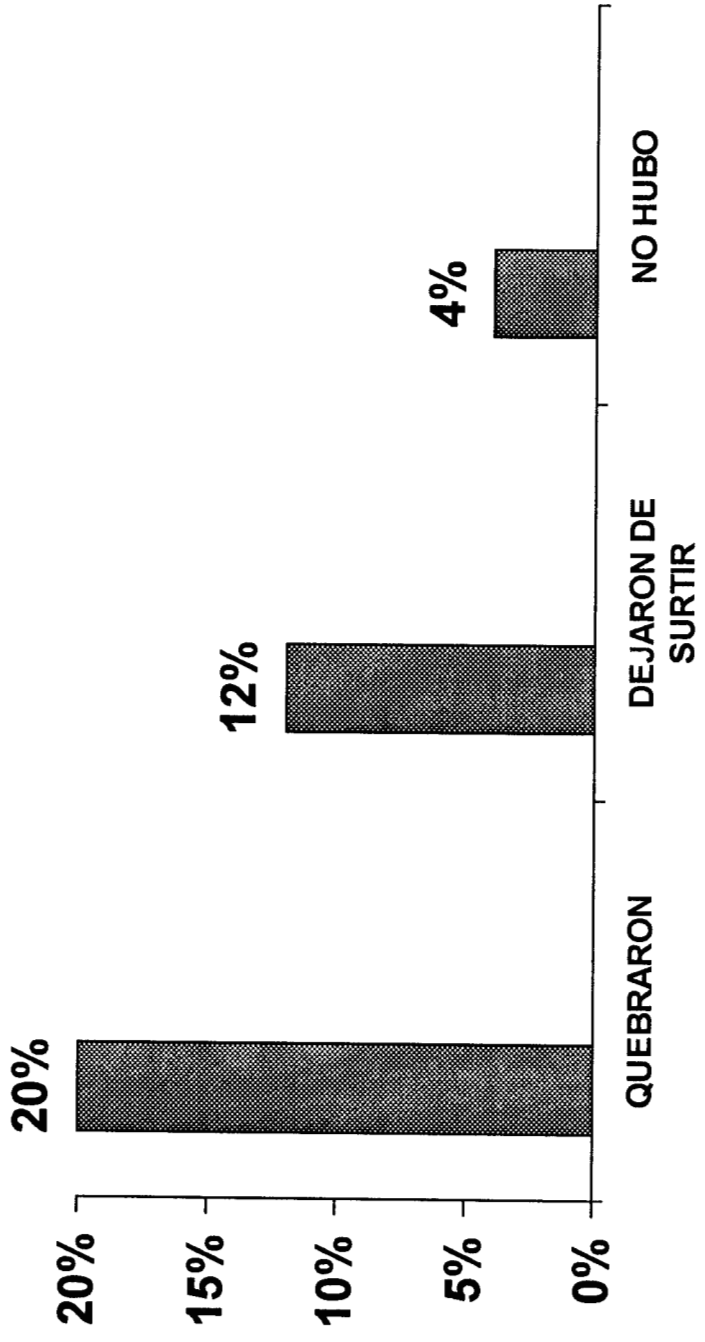
CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A DIVERSIFICACION DE SUS PRODUCTOS)



CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A LA ENTREGA DE MERCANCIAS)



CONSECUENCIAS SOBRE LOS PROVEEDORES A CAUSA DE LA
APERTURA COMERCIAL, DEVALUACION DEL PESO E
INFLACION.
(CON RESPECTO A LOS PROVEEDORES)



TIPOS DE CREDITO QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES

