



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MEJORAMIENTO EN LA COMPRA DE COMPONENTES DE ACTIVO
FIJO DE CINÉPOLIS MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DEL
SISTEMA “Q” DE GESTIÓN DE INVENTARIOS”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ESPERANZA ESMERALDA RUIZ GORDILLO

DIRECTOR DE TESIS:

M. A. JOSÉ RAFAEL AGUILERA AGUILERA



ÍNDICE

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	14
RESUMEN.....	16
INTRODUCCIÓN	17
 CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 Descripción de la situación problemática.....	22
1.2 Pregunta de investigación	23
1.3 Objetivo de la investigación	23
1.4 Hipótesis de la investigación	23
1.5 Justificación de la investigación.....	24
1.6 Alcance y limitaciones de la investigación.	24
 CAPÍTULO 2: EL LICENCIADO EN CONTADURÍA.....	26
2.1 Antecedentes históricos de la contabilidad	26
2.2 Definiciones de Contaduría.	27
2.3 Ramas de la Contaduría.....	28
2.3.1 Sociedades	28
2.3.2 Finanzas	28
2.3.3 Costos.....	28
2.3.4 Fiscal	28
2.3.5 Auditoría	29
2.3.6 Contabilidad administrativa.....	29
2.3.7 Contabilidad	29
2.3.7.1 Definiciones de Contabilidad.....	29
2.3.7.2 Objetivos de la contabilidad	32
2.3.7.3 Importancia de la contabilidad.....	34
2.3.7.4 Características de la contabilidad.....	34
2.3.7.4.1 Confiabilidad.....	34



2.3.7.4.2 Veracidad	34
2.3.7.4.3 Representatividad.....	35
2.3.7.4.4 Objetividad	35
2.3.7.4.5 Verificabilidad	35
2.3.7.4.6 Información Suficiente.....	35
2.4 Definiciones de Contador Público.	36
2.5 Definiciones de Licenciado en Contaduría.	37
2.6 Perfil del Contador Público o Licenciado en Contaduría	38
2.7 Deberes del Contador.....	39
2.7.1 Definición de Deber	39
2.8 Funciones del Contador.....	41
2.8.1 Definición de Función	41
2.9 Campos de actuación profesional del Licenciado en Contaduría.....	43
2.9.1 Ejercicio profesional.....	43
2.9.1.1 Ejercicio dependiente	44
2.9.1.2 Ejercicio independiente	44
2.9.2 Docencia	45
2.9.3 Investigación	45
2.10 Sectores a los que sirve el Licenciado en Contaduría.....	46
2.10.1 Sector Público	46
2.10.2 Sector Privado.....	46
2.10.3 Sector Mixto.....	47
2.10.4 Sector Social.....	47
 CAPÍTULO 3: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	 48
3.1 Antecedentes históricos de la Administración	48
3.2 Definiciones de Administración.....	49
3.3 Objetivos de la Administración.....	50
3.4 Importancia de la Administración	51
3.5 Características de la administración.....	52



3.5.1 Universalidad	52
3.5.2 Su especificidad	52
3.5.3 Su unidad temporal	53
3.5.4 Su unidad jerárquica	53
3.5.5 Valor instrumental	53
3.5.6 Amplitud de ejercicio	53
3.5.7 Interdisciplinariedad	54
3.5.8 Flexibilidad	54
3.6 Definiciones de Licenciado en Administración	54
3.7 Perfil del Licenciado en Administración	55
3.8 Deberes del Administrador	56
3.8.1 Realizar esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social	57
3.8.2 Velar por el estricto cumplimiento de la ley y los estatutos	57
3.8.3 Velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal	57
3.8.4 Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad	57
3.8.5 Deber de abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada	59
3.8.5.1 Información privilegiada	59
3.8.5.2 Características que debe tener la información privilegiada	59
3.8.5.3 Sanción penal por utilización indebida de información privilegiada	59
3.8.6 Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos	60
3.9 Funciones del Licenciado en Administración	60
3.9.1 Planificar	60
3.9.2 Organizar	60
3.9.3 Dirigir	61
3.9.4 Controlar	61
3.10 Campos de actuación profesional del Licenciado en Administración	62
3.11 Sectores a los que sirve el Licenciado en Administración	63



CAPÍTULO 4: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	65
4.1 Semejanzas entre el Licenciado en Administración y el Contador Público	65
4.2 Diferencias entre el Licenciado en Administración y el Contador Público.....	67
4.3 Interrelación entre un Licenciado en Contaduría y un Licenciado en Administración.....	70
CAPÍTULO 5: PROCESO DE COMPRAS	72
5.1 Las compras en la empresa	72
5.1.1 Antecedentes y generalidades de las compras	72
5.1.2 Definición de compra.....	73
5.1.3 Objetivos de la compra	75
5.1.4 Importancia de las compras.....	76
5.1.4.1 Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades....	78
5.1.4.2 Fijación del precio de compra.	78
5.1.4.3 La operación eficiente de la inversión.....	79
5.1.4.4 Costos y sustitución de materiales.	79
5.1.5 Proceso de compras.....	80
5.1.5.1 Planeación de las compras	82
5.1.5.1.1 Los pronósticos	84
5.1.5.1.2 Los objetivos	84
5.1.5.1.3 Políticas de compras	86
5.1.5.1.4 Programa de compras.....	94
5.1.5.1.5 Procedimientos.....	95
5.1.5.2 Análisis de las necesidades.....	103
5.1.5.3 Solicitud de ofertas.....	104
5.2 Tipos de compras.....	107
5.2.1 Compras especiales	107
5.2.2 Compras anticipadas.....	107
5.2.3 Compras estacionales	108
5.2.4 Compras rutinarias.....	108



5.2.5 Compras oportunidad.....	108
5.2.6 Compras de urgencia	108
5.3 Sistema de compras	109
5.4 Departamento de compras	110
5.4.1 Objetivos generales y específicos de un departamento de compras.....	111
5.4.2 Función del departamento de compras	113
5.4.2.1 Compras nacionales.....	115
5.4.2.2 Compras internacionales.....	122
5.4.3 Características del departamento de compras.....	132
5.4.4 Responsabilidades del Departamento de Compras.....	135
5.4.5 Estructura del área de compras.....	135
5.4.6 Ubicación del área de compras dentro de la estructura de la empresa.....	140
5.4.7 Administración de compras	141
5.4.7.1 Planeación	142
5.4.7.2 Organización	144
5.4.7.3 Dirección.....	145
5.4.7.4 Control	148
5.4.8 Control de las compras	156
5.4.8.1 Tarjeta de control de compras	157
5.4.8.2 Control de especificaciones de materiales.....	158
5.4.8.3 Registro de contratos	159
5.4.8.4 Control de requisiciones.....	160
5.4.8.5 Control de órdenes de compra.....	160
5.4.9 Reportes a la gerencia	161
CAPÍTULO 6: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	163
6.1 Almacén	163
6.1.1 Definición de Almacén	163
6.1.2 Administración del almacén	164
6.1.3 Acondicionamiento del almacén y clasificación de los materiales.....	165



6.2 Inventario	166
6.2.1 Definición de inventario.....	166
6.2.2 Objetivos del inventario.....	169
6.2.2.1 Protección contra incertidumbres.....	170
6.2.2.2 Para permitir producción y compra bajo condiciones económicas ventajas	170
6.2.2.3 Para cubrir cambios anticipados en la demanda o la oferta	170
6.2.2.4 Para mantener el tránsito.....	170
6.2.3 Finalidad del inventario	171
6.2.4 Clasificación de inventarios	171
6.2.4.1 Clasificación de inventarios por su forma	171
6.2.4.2 Clasificación de inventarios por su función	172
6.2.4.3 Clasificación de inventarios de acuerdo al tipo de material	174
6.2.5 Nivel de inventarios	176
6.2.6 Estructuras de costo de inventario	177
6.2.6.1 Costo del artículo.....	177
6.2.6.2 Costo de ordenar pedidos (o preparación)	178
6.2.6.3 Costos de inventario (mantenimiento o conservación)	178
6.2.6.4 Costo de inexistencias	179
6.2.7 Financiamientos asociados a los inventarios.....	179
6.2.8 Métodos de Valuación de Inventarios.....	180
6.2.8.1 Costo de adquisición.....	180
6.2.8.2 Costo estándar.....	180
6.2.8.3 Método de Detallistas	181
6.2.9 Fórmulas de asignación del costo.....	182
6.2.9.1 Costos Identificados	182
6.2.9.2 Costos Promedios.....	184
6.2.9.3 Primeras Entradas Primeras Salidas (P.E.P.S.).....	184
6.2.9.4 Cambio de fórmula de asignación del costo y de método de valuación de inventarios	186
6.2.10 Rotación de inventarios	186



6.2.11 Costo de los inventarios de prestadores de servicios.....	190
6.3 Administración de Inventarios	191
6.3.1 Definición de Administración de Inventarios	191
6.3.2 Finalidad de la Administración de Inventarios	192
6.3.2.1 El inventario mínimo es cero	192
6.3.2.2 Minimización de la inversión en inventarios afrontando la demanda.....	192
6.3.3 Importancia de la administración de inventarios	193
6.3.3.1 Contabilidad	193
6.3.3.2 Finanzas	193
6.3.3.3 Sistemas de información para la administración	194
6.3.3.4 Marketing y ventas	194
6.3.3.5 Operaciones.....	194
6.3.4 Planes de compra en la administración de inventarios	195
6.3.4.1 El plan de compra para necesidades exactas	195
6.3.4.2 El plan de compra máximo	196
6.3.4.3 Plan en base al tiempo de producción	197
6.3.4.4 Plan en base al precio del mercado.....	198
6.3.4.5 Plan en base a cantidad indeterminada	198
6.3.5 Necesidades de información en la administración de inventarios.....	198
6.3.6 Nivel de inversión en la administración de inventarios.....	199
6.3.7 Políticas de la administración de inventarios	200
6.3.8 Costo de mantenimiento de la administración de inventarios	201
6.3.8.1 Costo por comprar.....	202
6.3.9 Riesgos de la inversión en la administración de inventarios	202
6.3.9.1 La obsolescencia	203
6.3.9.2 La caducidad de ciertos productos	203
6.3.9.3 Lo perecedero de los productos.....	203
6.3.9.4 Robo.....	203
6.3.10 Efectos de la inflación y devaluación sobre los inventarios	205
6.3.11 Problemas de decisión en la administración de inventarios	206



6.3.12 El control en la administración de inventarios	206
6.3.12.1 Objetivos del control de inventarios	207
6.3.12.2 Factores de costo en el control de inventario.....	208
6.3.12.3 Métodos de control de inventarios	212
6.3.12.3.1 Método de ABC.....	212
6.3.12.3.2 Máximos y mínimos.....	214
6.3.12.3.3 Teoría Justo a Tiempo.....	216
6.3.12.4 Técnicas para el control de inventarios.....	222
6.3.12.4.1 Cantidad económica de pedido	223
6.3.12.4.2 Punto de repedido o reorden	230
6.3.12.5 Control Interno Sobre Inventarios.....	232
6.3.12.5.1 Control contable	233
6.3.12.5.2 Control físico.....	234
6.3.12.5.3 Control del nivel de inversión.....	234
6.3.12.6 Procedimiento para el control de inventario	234
6.3.12.6.1 Planeación de requerimientos de materiales.....	235
6.3.12.6.2 Elementos del sistema MRP	236
6.3.12.7 Sistema de control de inventarios.....	240
6.3.12.7.1 Sistemas de límite monetario.....	243
6.3.12.7.2 Sistemas de tiempo límite	244
6.3.12.7.3 Sistema de un solo depósito.....	244
6.3.12.7.4 Sistemas de doble depósito.....	244
6.3.12.7.5 Sistema de Kárdex	245
6.3.12.7.6 Sistema computarizado	245
6.3.12.7.7 Sistema de Revisión Continua (Q)	246
6.3.12.7.8 Sistema de Revisión Periódica (P).....	246
6.3.12.7.9 Sistemas híbridos.....	247



CAPÍTULO 7: SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	249
7.1 Sistema de revisión continua (Q).....	249
7.1.1 Ventajas del sistema Q	254
7.2 Sistema de revisión periódica (P)	254
7.2.1 Ventajas del sistema P	259
7.3 Diferencias entre los sistemas P y Q.....	260
 CAPÍTULO 8: COMPONENTES DE ACTIVO FIJO.....	266
8.1 Propiedades, planta y equipo	266
8.1.1 Definición	266
8.2 Importancia de las propiedades, planta y equipo	268
8.3 Necesidades de información de las propiedades, planta y equipo.....	269
8.4 Nivel de inversión de las propiedades, planta y equipo.....	270
8.5 Políticas de propiedades, planta y equipo	271
8.5.1 Capitalización	273
8.5.2 Valor original.....	273
8.5.3 Capitalización de intereses	273
8.5.4 Continuar depreciando bienes o activos totalmente depreciados	273
8.5.5 Inventarios	274
8.5.6 Mantenimiento preventivo.....	274
8.5.7 Depreciación acorde a la vida de los activos	274
8.5.8 Protección de los activos fijos.....	275
8.5.9 Vigilar la exposición de las propiedades, planta y equipo ante la inflación y devaluación de la moneda.....	275
8.6 Costo de mantenimiento de las propiedades, planta y equipo	276
8.7 Administración financiera de los métodos de depreciación	277
8.7.1 Definición de depreciación	277
8.7.2 Métodos de depreciación	278
8.8 Riesgos de la inversión en las propiedades, planta y equipo	281
8.8.1 Riesgos por siniestros	281
8.8.2 Pérdida de utilidades	281



8.8.3 Obsolescencia	282
8.8.4 Nuevos procesos.....	282
8.8.5 Expropiación	282
8.8.6 Retiro de concesiones de explotación	282
8.9 El control de las propiedades, planta y equipo	283
8.9.1 Control contable	283
8.9.2 Control físico	284
8.9.3 Control del nivel de inversión	284
8.10 Efectos de la inflación y devaluación sobre las propiedades, planta y equipo	284
8.11 Componentes de activo fijo.....	285
8.11.1 Definición de componente	285
8.11.2 Definición de activo fijo	285
8.11.3 Componente de activo fijo	286
8.11.4 Componentes de activo fijo que pueden considerarse parte de inventarios	286
 CAPÍTULO 9: CINÉPOLIS.....	 288
9.1 Historia	288
9.2 Perfil de Cinépolis	292
9.2.1 Principales líneas de negocio	293
9.2.2 Marcas comerciales	293
9.2.2.1 Cinépolis	293
9.2.2.2 Cinépolis VIP	294
9.2.2.3 Multicinas y Cinemas Gemelos	294
9.2.2.4 Xtreme Cinemas	295
9.2.2.5 Cinépolis Luxury Cinemas	295
9.2.2.6 Box Cinemas	295
9.2.2.7 Paragon.....	296
9.2.3 Submarcas.....	296
9.2.3.1 Cinépolis IMAX.....	296
9.2.3.2 Mi Cine.....	297



9.2.3.3 Cinépolis Digital 3D.....	297
9.2.3.4 Cinépolis Otro Enfoque	298
9.2.3.5 Cinema Park.....	298
9.2.3.6 Cinépolis Macro XE	300
9.2.3.7 Cinépolis 4DX.....	301
9.2.4 Cobertura en la República Mexicana	302
9.2.5 Unidades de negocios.....	303
9.2.6 Productos.....	303
9.2.7 Innovación	304
9.2.8 Ambiente interno.....	305
9.3 Cultura Organizacional	306
9.3.1 Misión	306
9.3.2 Visión	307
9.3.3 Valores	307
9.3.3.1 Pasión por los resultados.....	307
9.3.3.2 Compromiso	308
9.3.3.3 Integridad	308
9.3.3.4 Vocación de Servicio.....	309
9.3.3.5 Ser Palomita.....	309
9.4 Fundación Cinépolis.....	310
9.4.1 Misión	310
9.4.1.1 Salud visual	310
9.4.1.2 Educación a través del Cine	311
9.4.1.3 Entretenimiento con sentido.....	316
9.4.1.4 Ruta Cinépolis.....	316
9.4.2 Logros alcanzados	317
9.4.2.1 Año 2007.....	317
9.4.2.2 Año 2008.....	318
9.4.2.3 Año 2009.....	319
9.4.2.4 Año 2010.....	319



9.5 Reconocimientos	320
9.6 Campus Corporativo	321
9.6.1 Corporativos	323
9.6.1.1 Corporativo Morelia	324
9.6.1.1.1 Área de Compras en el Corporativo	324
9.6.1.2 Corporativo Santa Fe	326
 CAPÍTULO 10: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMPRA DE UN COMPONENTE DE ACTIVO FIJO DE CINÉPOLIS.....	 327
10.1 La compra de un componente de Activo Fijo de Cinépolis	327
10.2 Problemas o errores en Cinépolis al realizar la compra de los componentes de activo fijo .	328
10.3 Implementación del sistema Q para un buen control de inventarios.....	329
10.4 Correcciones, mejoras y sugerencias para el control de inventarios de los componentes de activo fijo de Cinépolis.....	 331
 CONCLUSIONES	 334
BIBLIOGRAFÍA.....	337
Libros	337
Instituciones	340
Páginas de Internet.....	340
ANEXO.....	344
Anexo I: Enfoque Japonés a la Administración de Inventarios	344
Manufactura e inventarios japoneses	344
Anexo II: Tabla de porcentajes de demanda con distribución normal.....	347
Anexo III: Ejemplo de un sistema Q.....	348
Anexo IV: Ejemplo de un sistema P	349
Anexo V: Cinépolis en el Mundo	354
Anexo VI: Participación de Mercado y Liderazgo de Cinépolis	350
Anexo VII: Effie Awards	351
GLOSARIO DE TÉRMINOS	355



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

2D	Segunda Dimensión
3D	Tercera Dimensión
4DX	Cuarta Dimensión Extrema
AliaRSE	Alianza de COPARMEX, CCE, CONCAMIN, Confederación USEM, CEMEFI, Caux Round Table Mexico e Impulsa, comprometida e interesada en promover la Responsabilidad Social Empresarial en México.
AMCO	Asociación Mexicana de Comunicadores
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CEP	Cantidad Económica de Pedido
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales
CV	Capital Variable
DPE	Dirección Por Excepción
DPO	Dirección Por Objetivo
EOQ	Economic Order Quantity (Fórmula de la Cantidad Económica de Pedido)
FICM	Festival Internacional de Cine de Morelia
IMAX	Image Maximum (Máxima Imagen)
INDA	Información Digitalizada de Adquisiciones
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)
JAT	Justo A Tiempo
MRP	Material Requirements Planning (Planeación de Requerimiento de Materiales)
NIF	Norma de Información Financiera
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEPS	Primeras Entradas, Primeras Salidas



SA	Sociedad Anónima.
TBO	Time Between Orders (Tiempo entre pedidos)
XE	Extreme Experience (Experiencia Extrema)



RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una intensa investigación documental de alcance descriptivo que aborda la forma de administrar de mejor manera la compra de inventarios de componentes de activo fijo o activo a largo plazo de una de las empresas de entretenimiento familiar más grande del mundo, Cinépolis SA de CV, la cual es una de las empresas de la famosa Organización Ramírez.

Esta administración puede llevarse a cabo ya sea por un Contador Público o como es comúnmente conocido, por un Administrador, pues ambos son aptos para desarrollar esta función dentro de una empresa.



INTRODUCCIÓN

La administración de inventarios es un concepto muy importante para cualquier tipo y tamaño de empresa, pues es parte de su desarrollo como organización responsable, misma actividad que debe saberse puede ser desarrollada dentro de la empresa, ya sea por un Contador o bien, un Administrador, estando ambos facultados para llevar a cabo este tipo de funciones.

De esta forma es de gran importancia administrar la compra de los inventarios y componentes de activo fijo de una empresa para que ésta no se vea envuelta en serios problemas continuamente por no llevar un buen control que permita saber con cuánta disponibilidad se cuenta en cualquier momento que se requiera,

Esto ocurre con frecuencia en diversas organizaciones, puesto que no se da el debido valor de importancia a esta actividad que es la administración de un inventario, y sólo lo manejan de acuerdo a su diferente forma de trabajo que desempeñen y de la manera que se cree que es la más conveniente para la empresa.

Pero esto muchas veces atrae serios problemas por la inadecuada administración de inventario que se lleva, incluso por la falta de revisión o registro de éste sin poder darle una pronta solución, y peor aún, sin evitar que este tipo de problemas se siga presentando constantemente cada vez que se hace un nuevo pedido.

Ciertamente las empresas que se encuentran de esta manera, a pesar de darse cuenta del problema que se genera, en gran parte no intentan remediarlo



por falta de tiempo y dedicación al problema que se ocasiona, prefiriendo dar seguimiento a los nuevos proyectos que se tengan prospectivamente; como el caso de una de las empresas de la Organización Ramírez, llamada Cinépolis SA de CV conocida como la capital del Cine.

En la siguiente investigación se desarrolla una forma de controlar con eficiencia las compras realizadas en una empresa que independientemente del giro y tamaño de ésta, es de gran utilidad y conocimiento darse cuenta cómo es que se pueden llegar a mejorar ciertos aspectos que perjudican el proceso de compras que se realiza, dando como resultado una serie de problemas que retrasan las operaciones y limitan su continuidad hasta no resolverlos.

Es por ello que para poder comprender el significado importante que esto implica, la presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo 1: Fundamentos de la Investigación, se describe la situación problemática, así como la pregunta, el objetivo, la hipótesis y la justificación de la investigación, así mismo el alcance y limitaciones de la misma.

En el Capítulo 2: El Licenciado en Contaduría, se mencionan los antecedentes de la contabilidad, así como sus definiciones, objetivos, importancia, características y para una mayor comprensión, definiendo la profesión de un Licenciado en Contaduría o Contador Público, centrándose en el perfil que tiene, sus deberes y funciones, así como las áreas de trabajo, campos de actuación y sectores a los que sirve en donde se puede desarrollar como profesional.

En el Capítulo 3: El Licenciado en Administración, que para una comparación entre éste y el Contador, se señala ahora lo referente con la profesión de un Licenciado en Administración o Administrador, destacando también sus antecedentes, definiciones, objetivos, importancia, características, y



de la misma manera que en el capítulo anterior, todo en lo que se refiere al perfil, deberes, funciones, áreas de trabajo, campos de actuación y sectores a los que sirve un Licenciado en Administración.

En el Capítulo 4: Semejanzas y diferencias del Licenciado en Contaduría y el Licenciado en Administración, que después de la comparación entre ambas profesiones, se verán reflejadas tanto las semejanzas como las diferencias que existen entre las dos profesiones, por lo que podrá quedar de manera más clara el motivo de esta investigación.

En el Capítulo 5: Proceso de Compras, puede observarse cómo se lleva a cabo un proceso de compras en una empresa, en donde de igual manera se señalan los antecedentes de las compras, definiciones, objetivos, importancia, tipos de compras, y adentrándose un poco más, se hace mención sobre el Departamento de Compras en una Organización, que es de vital importancia, las funciones que desempeña, los objetivos que tiene, cuáles son sus características y responsabilidades, su estructura, la administración de compras de acuerdo con el proceso administrativo y la forma de controlar éstas.

En el Capítulo 6: Administración de Inventarios, se destaca como inicio la definición y administración de almacén, pues es importante saberlo para poder mencionar posteriormente el inventario como tal, sus objetivos, características, clasificación, estructura del costo, y llegando entonces a la definición de administración de inventarios, su finalidad, y el control de inventarios, como los sistemas, las técnicas, métodos y procedimientos.

En el Capítulo 7: Sistemas de Control de Inventarios, con relación en el capítulo 6, se mencionan de manera más detallada los sistemas de control de inventarios conocidos como sistema P y sistema Q, para tomar la decisión de cuál de los dos se apega más al problema en cuestión.



En el Capítulo 8: Componentes de Activo Fijo, se describe la definición de las propiedades, planta y equipo de una empresa, su importancia, nivel de inversión, políticas, costo de mantenimiento, métodos de depreciación, riesgos que se tienen con la inversión en propiedades, planta y equipo, su control, así como también se define un componente, un activo fijo y en su conjunto como componente de activo fijo.

En el Capítulo 9: Cinépolis, se menciona toda la historia de Cinépolis, su perfil como empresa de servicios, las marcas comerciales que utiliza, la cobertura que tiene en toda la República Mexicana, su cultura organizacional, la fundación que como centro de apoyo tiene, los logros que hasta la actualidad ha logrado, y mencionando los diferentes campus corporativos con los que cuenta ya en varios países, destacando más detalladamente el que se encuentra ubicado en la Ciudad de Morelia Michoacán; para poder hacer referencia a su Departamento de Compras dentro de éste.

En el Capítulo 10: Administración de Inventarios en la compra de Componentes de Activo Fijo de Cinépolis, se menciona el proceso de compras que Cinépolis realiza a través de su Departamento de Compras, así como el problema que se encuentra en la actualidad debido a la falta de un inventario de seguridad, por lo que se propone implementar una mejor administración de los inventarios y componentes de activo fijo con que cuenta Cinépolis a través de un sistema de control de inventarios, que una vez analizados, se determina que el que más se adecúa para la resolución del problema sea el sistema Q, con el cual se tenga un inventario de seguridad para contar con reserva disponible en cualquier momento.

Y para finalizar la investigación se presentan las conclusiones a las cuales se llegó una vez analizado el problema y las posibles soluciones al mismo, y



posteriormente se agrega la bibliografía consultada para llevar a cabo dicha investigación, así como los anexos necesarios para una mejor comprensión de la información utilizada para el desarrollo; y finalmente un glosario de términos que definen algunas palabras mencionadas en las que tal vez no se tenga un concepto claro sobre lo que se refieran.



CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la situación problemática

Siempre existen problemas de todo tipo en las empresas a causa de ciertos errores que suceden por diferentes motivos al realizar sus diversas operaciones.

Haciendo mención en la empresa Cinépolis SA de CV., misma que cuenta con muchos problemas administrativos al igual que cualquier otra organización, se mencionan algunos de ellos, como son:

La administración de las compras de inventarios así como de los componentes de activo fijo son un ejemplo de ciertos problemas que se desarrollan en algunas empresas, y que de manera más específica se ha detectado que existe en una empresa de Servicios conocida como Cinépolis SA de CV., la Capital del Cine, pues sólo desarrollan pedidos en cantidades específicas necesarias, por lo que no cuentan con un inventario de seguridad que sirva de apoyo cuando exista la problemática del retraso en la entrega del nuevo pedido realizado.

Su punto de vista es que estos componentes de activo fijo necesarios para la construcción de sus nuevas obras, no son fáciles de conseguir con cualquier proveedor y mencionando también que son de elevado costo, es por eso que no disponen de un inventario como reserva.

Pero el problema surge cuando se acerca la fecha de apertura de un cine, y aún no se ha terminado de decorar el área destinada, y los insumos pedidos no



han sido recibidos, es entonces que al no concluir la obra en el tiempo señalado, tiende a recorrerse la fecha de apertura estipulada dando tiempo para recibir el pedido y concluir el proceso de obra, implicando un retraso y usando más tiempo del que se había destinado.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la Administración de Inventarios en la compra de Componentes de Activo Fijo de la empresa Cinépolis SA de CV?

1.3 Objetivo de la investigación

Conocer la mejor forma de administrar los Inventarios al comprar los Componentes de Activo Fijo de la empresa Cinépolis SA de CV.

1.4 Hipótesis de la investigación

El uso del Sistema de Control de Inventarios “Q” es la mejor forma de administrar los inventarios al comprar los Componentes de Activo Fijo de la empresa Cinépolis SA de CV.



1.5 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por:

- Ser una opción de mejora para la administración de compras en las empresas.
- Para que sirva como complemento de algunos libros sobre Administración de Inventarios.
- Ser una fuente de consulta para futuras investigaciones sobre Administración de Inventarios.
- Ser una fuente de información sobre la forma de llevar a cabo un proceso de compras que pueda ser de interés para alumnos, profesores o público en general.
- Para obtener el título de Licenciada en Contaduría.

1.6 Alcance y limitaciones de la investigación.

La presente investigación tuvo su realización al contar con información muy importante, con la ayuda de diversas fuentes de consulta y de cierta información que fue proporcionada por Cinépolis SA de CV, y que a través de ésta se ha logrado obtener una conclusión importante que puede considerarse muy benéfica para la resolución del problema presentado, al conocer parte de las funciones de esta empresa e identificar algunos errores, llevando una posible solución a dicho problema en cuestión.



Por otro lado, hubo algunos inconvenientes por los que esta investigación no se pudo concretar de una manera más detallada y con mayor precisión, puesto que no se encontró información que en específico hablara sobre la forma de administrar un Componente de Activo Fijo, teniendo que basarse en varias fuentes y uniendo puntos de vista para lograr un concepto sobre el tema a tratar, además de que la información proporcionada por Cinépolis SA de CV fue de gran apoyo pero hubo algunas limitaciones que por cuestión de políticas e información confidencial de la empresa no se pudo lograr un mejor trabajo, presentado éste de la mejor manera posible con la información recopilada.



CAPÍTULO 2: EL LICENCIADO EN CONTADURÍA

2.1 Antecedentes históricos de la contabilidad

La Contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial.

El inicio de la literatura contable queda circunscrito a la obra del franciscano Fray Luca Paccioli de 1494 titulado "La Summa de Arithmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá", en donde se considera el concepto de partida doble por primera vez.

Actualmente, dentro de lo que son los sistemas de información empresarial, la contabilidad se conoce como uno de los sistemas más notables y eficaces para dar a conocer los diversos ámbitos de la información de las unidades de producción o empresas. El concepto ha evolucionado sobremanera, de forma que cada vez es mayor el grado de "especialización" de esta disciplina dentro del entorno empresarial.



2.2 Definiciones de Contaduría.

“Es la ciencia o disciplina técnica de medir, registrar e interpretar el patrimonio de una entidad ya sea una empresa comercial o una organización sin fines de lucro”.¹

“Estudio y aplicación de conocimientos necesarios para la obtención y comprobación de información financiera, acerca de transacciones celebradas por entidades económicas”.²

“Disciplina profesional de carácter científico que fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas”.³

“Es interpretar la información para la toma de decisiones”.⁴

“Es una disciplina que recopila, genera y transmite conocimientos relacionados con la información financiera, auxiliándose de varias ramas”.⁵

¹ <http://www.editum.org/Que-Es-La-Contaduria-Definicion-Y-Objetivo-p-285.html>

² ELIZONDO López, Arturo. “La profesión contable. Selección y desarrollo” Editorial Ecasa. Cuarta Edición. México, D. F., 1985, pp. 429

³ http://html.rincondelvago.com/contaduria-publica_1.html

⁴ <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=3966>

⁵ SÁNCHEZ L., Oscar R.; SOTELO Santana, María Elena; MOTA Parra, Martha Judith. “Introducción a la Contaduría” Editorial Pearson. Primera Edición. México, 2007, pp. 504



2.3 Ramas de la Contaduría

2.3.1 Sociedades

Proporciona elementos de juicio para regular contablemente las organizaciones donde intervienen dos o más personas como propietarios.

2.3.2 Finanzas

Evalúa la información financiera. Desarrolla parámetros para medir el uso eficiente del dinero de una empresa.

2.3.3 Costos

Genera información financiera relativa a la transformación de materia prima en productos. Determina cuánto cuesta fabricar un satisfactor.

2.3.4 Fiscal

Emite información relativa a los impuestos. Sirve para calcularlos y pagarlos correctamente.



2.3.5 Auditoría

Opina sobre la razonabilidad de la información financiera. En términos generales, se encarga de revisar lo que hacen las otras ramas.

2.3.6 Contabilidad administrativa

Proporciona información adicional a la gerencia de carácter no cuantificable en dinero o lo hace en dinero.

2.3.7 Contabilidad

A través de ella se obtiene información generada por la comercialización de productos y servicios. Procesa datos de carácter económico, cuantificándolos, presentándolos y revelándolos como información financiera, a través de estados financieros y sus notas.

2.3.7.1 Definiciones de Contabilidad.

“Es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados”.⁶

“La contabilidad ha sido definida como un arte: el clasificar, compendiar y registrar en forma sistemática y en términos monetarios los hechos y operaciones que

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>



aunque en parte tengan carácter financiero, afectan la vida de la empresa tratando además de interpretar los resultados”.⁷

“Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica”.⁸

“Es la Ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas”.⁹

“Es la Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad.”¹⁰

“La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales.”¹¹

⁷ LARIS Casillas, Francisco Javier. “Administración Integral”. Editorial Cecsa. Nueva Edición. Décima quinta reimposición. México, D. F., 1999, pp. 329

⁸ RAMÍREZ Padilla, David Noel. “Contabilidad Administrativa”. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. México, D. F., 2002, pp. 601

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

¹⁰ AYAVIRI García, Daniel. “Contabilidad básica y Documentos Mercantiles.” Editorial “N-DAG”. 1ra. Edición; Argentina.

¹¹ TERÁN Gandarillas, Gonzalo J. “Temas de Contabilidad Básica e Intermedia”. Editorial Educación y Cultura; 4ta Edición.



“Es la disciplina que enseña normas y los procedimientos para analizar y ordenar las operaciones practicadas por las entidades económicas constituidas por un solo individuo bajo la forma de sociedad civil o mercantil”.¹²

De acuerdo con la NIF A-1, “Es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera”.¹³

La contabilidad posee además una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitarla a los diversos públicos interesados.

También se puede definir como el sistema que mide la actividad en los negocios y procesa dicha medición en informes y estados financieros para comunicar resultados y hallazgos a los encargados de tomar las decisiones.

Los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros, de manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

¹² <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad>

¹³ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad>



2.3.7.2 Objetivos de la contabilidad

Los objetivos que tiene la contabilidad son:

- ✓ *Controlar* todas las operaciones financieras realizadas por las entidades.
De manera genérica, el término "control" significa los métodos, sistemas, procedimientos, reglas, etc., que se implantan con la finalidad de comprobar algo.
Para que los recursos de las entidades puedan ser administrados en forma eficaz, es necesario que sus operaciones sean controladas plenamente requiriéndose establecer antes el proceso contable y cumplir con sus fases de sistematización, valuación y registro.
- ✓ *Informar* sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa. A este respecto conviene precisar que cualquier operación que se practique, modifica la estructura financiera de las entidades, siendo dicha modificación de dos tipos: Operaciones que afectan el patrimonio de la entidad y Operaciones que no afectan el patrimonio de la entidad.

El informar a través de los estados financieros los efectos de las operaciones practicadas, independientemente de que modifiquen o no al patrimonio de las entidades, representa para sus directivos y propietarios: conocer cuáles son y a cuánto ascienden sus recursos, deudas, patrimonio, productos y gastos; observar y evaluar el comportamiento de la entidad; comparar los resultados obtenidos contra los de otros períodos y otras entidades; evaluar los resultados obtenidos contra los objetivos previamente determinados; planear sus operaciones futuras dentro del marco socioeconómico en el que se desenvuelve.



- ✓ *Proporcionar* la información a: Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas poseídas por el negocio. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. Para ello deberá realizar:
- Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.
 - Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
 - Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Con relación a la información suministrada, ésta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero:

Administrativo: ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica, presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.

Financiero: proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.



2.3.7.3 Importancia de la contabilidad

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

2.3.7.4 Características de la contabilidad

2.3.7.4.1 Confiabilidad

La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos, ya que el usuario general lo utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

2.3.7.4.2 Veracidad

Para que la información financiera sea veraz, ésta debe reflejar transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos. La veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario general en la información financiera.



2.3.7.4.3 Representatividad

Debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad.

2.3.7.4.4 Objetividad

La información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva o que se esté manipulando o distorsionando para beneficios de algunos grupos o sectores que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario general de la información financiera. Los estados financieros deben de estar influidos por juicios que produzcan un resultado predeterminado; de lo contrario la información pierde confiabilidad.

2.3.7.4.5 Verificabilidad

La información financiera debe poder comprobarse y validarse.

2.3.7.4.6 Información Suficiente

Para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en los estados financieros en forma clara y comprensible: adicionalmente, dentro de los límites de la importancia relativa. Debe aplicarse a un criterio de identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados en los estados financieros.



2.4 Definiciones de Contador Público.

“Universalmente, se conoce como Contador Público, aquel profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones. Se conoce también como aquel experto con formación universitaria en ciencias empresariales, con especial énfasis en materias y prácticas contable-financiero-tributaria-administrativas, auditoría externa e interna y servicios de asesoramiento empresarial”¹⁴.

“Profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones”.¹⁵

Dentro de dichos informes se encuentran los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales, utilizados internamente en las empresas u organismos y también por parte de terceros, como reguladores, oficinas recaudadoras de impuestos o bancos. En muchos casos los terceros exigen que dichos informes estén confeccionados o respaldados por un profesional contable.

El Contador Público también se ocupa de la liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros elaborados por otros colegas, tarea conocida como " auditoría de estados contables". También suele realizar otros tipos de auditorías, así como tareas periciales, liquidación de siniestros para compañías aseguradoras y cálculos actuariales. En muchos países, principalmente de origen

¹⁴ <http://www.gerencie.com/contador-publico.html>

¹⁵ <http://www.gerencie.com/contador-publico.html>



latino, el contador público está facultado para dar fe pública respecto de los hechos conocidos por él y propios del ámbito de su profesión.

2.5 Definiciones de Licenciado en Contaduría.

“Es un profesionista capaz de diseñar, implementar, controlar y evaluar los sistemas de información contable, administrativa, financiera y fiscal; y que apoyado en modernos sistemas de computación, contribuyan a que las organizaciones funcionen con nivel de excelencia”.¹⁶

“Es el profesional capaz de fortalecer y apoyar el desarrollo económico y social, estrechamente vinculado con el saneamiento de las finanzas de los entes económicos, vigilante del establecimiento de una equitativa carga fiscal, orientando y tomando decisiones al lado del pequeño y gran inversionista local, nacional, e internacional, generador de nuevas empresas, vigilante del medio ambiente, crítico, proactivo, emprendedor, ético, leal, humano y responsable, siempre atento a los nuevos cambios económicos, tecnológicos, un contador gerencial, profesional, que distingue la contaduría pública, que haga de su profesión la búsqueda del bienestar social y colectivo, con una visión internacional, consultor y asesor en empresas públicas y privadas”.¹⁷

“Es un experto en la materia contable, quien debe dominar conocimientos sobre organizaciones, economía, leyes, especialmente en áreas mercantil, laboral y fiscal, finanzas, mercado de capitales, comercio internacional, manejo de tecnologías de la información y la comunicación y de los sistemas de información”.¹⁸

¹⁶ <http://www.itpiedrasnegras.edu.mx/carreras/lc.html>

¹⁷ http://fca.tij.uabc.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=34

¹⁸ http://www2.ula.ve/ofae/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=231



2.6 Perfil del Contador Público o Licenciado en Contaduría

El perfil del contador público o Licenciado en Contaduría parte de la necesidad universal de información financiera, por lo que su actividad no se limita a las entidades con fines de lucro, si no que sirve a todas las entidades económicas, con dependencia de sus objetivos. De este modo el contador público sirve también a entidades no lucrativas, como en el caso de organismos internacionales, gobiernos, entidades públicas, sociedades civiles, fundaciones de asistencia, organismos descentralizados, asociaciones deportivas etc.

El Contador Público debe ser un profesional universitario, preparado de una manera integral con conocimientos sociales, científicos, y tecnológicos. El profesional en contaduría pública debe tener sentido de la responsabilidad, debe tener capacidad de análisis y reflexión, de crítica hacia la vida y hacia la profesión, seguridad en sí mismos (autoestima), de superación permanente, de iniciativa y actitud emprendedora, de ética profesional y personal.

El Contador Público debe tener también habilidades para: planear y organizar su trabajo hacia resultados, tomar decisiones, aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos, diseñar sistemas de información contable, ejercer y delegar autoridad, apoyarse en la informática para realizar sus funciones, dirigir con liderazgo, negociar, trabajar en equipo de manera disciplinada, promover el cambio y el desarrollo social, analizar y sintetizar información, calcular e interpretar cifras.

Finalmente, es deseable que el contador público, como servidor social, se adelante a las necesidades de los usuarios de sus servidores, sin esperar que éstos manifiesten sus características. Sobra recordar la necesidad de actuar con



apego a las realidades humanas y sociales que influyen en el medio que se desenvuelve, observando siempre la ética profesional.

2.7 Deberes del Contador

Los deberes son exigencias, imposiciones indeclinables, recaídas sobre la responsabilidad del individuo, que mientras mejor los cumple, más derecho tiene a la feliz convivencia social.

2.7.1 Definición de Deber

“Es el sentido de responsabilidad que nos obliga a proceder dentro de determinados preceptos ya establecidos. Este constituye una obligada norma de comportamiento que se nos impone y la cual no podemos eludir”.¹⁹

Todo profesional para poder ser considerado y respetado dentro del conglomerado, como un representativo dentro de su carrera, está comprometido a cumplir sus deberes como profesional.

El deber puede catalogarse en el grupo de las obligaciones morales. El cumplimiento del deber es un rasgo enaltecedor, relevante de la conducta humana. En el orden privado, habla elocuentemente de la educación del individuo y de la pureza de sus propias concepciones, en el ámbito público afianza sus relaciones sociales y le aseguran el éxito, que es aspiración constante del hombre.

Entre los principales deberes profesionales podemos mencionar:

¹⁹ http://www.contadores.us/certificados/publicos/privados/deberes_y_funciones/



* El secreto profesional.-Este le dice al profesional que no tiene derecho de divulgar información que le fue confiada para poder llevar a cabo su labor, esto se hace con el fin de no perjudicar al cliente o para evitar graves daños a terceros.

* El profesional también debe propiciar la asociación de los miembros de su especialidad.

* Debe evitar: defender causas injustas, usar sus conocimientos como instrumento de crimen y del vicio, producir artículos o dar servicios de mala calidad, hacer presupuestos para su exclusivo beneficio, proporcionar falsos informes, etc.

* Honestidad, Cuando un profesional tiene una conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará con más certeza en el recto ejercicio de su carrera.

* Solidaridad.- Es uno de los medios más eficaces para incrementar la calidad del nivel intelectual y moral de los asociados.

Deberes usuales que debería de tener todo profesional:

- * Cortesía,
- * Discreción,
- * Carácter,
- * Distribución del tiempo,
- * Equidad en el cobro de honorarios,
- * Prestigiar la profesión,
- * Cuidar de su cultura,
- * Puntualidad,
- * Honradez.



2.8 Funciones del Contador

2.8.1 Definición de Función

Se define como “el desarrollo y la ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta”.²⁰

Entre las principales funciones que desempeña el Licenciado en Contaduría tenemos:

- Ⓢ Aplicar principios, normas y procedimientos de contabilidad y auditoría.
- Ⓢ Dictaminar estados financieros.
- Ⓢ Asesorar y participar en la toma de decisiones.
- Ⓢ Interpretar las leyes fiscales, mercantiles, laborales y civiles que afectan a las entidades, y asesorar en su cumplimiento.
- Ⓢ Utilizar los sistemas de computación aplicables a la contaduría.
- Ⓢ Proporcionar asesoría contable, administrativa, fiscal y financiera.
- Ⓢ Optimizar rendimientos con base en los recursos de la empresa realizando funciones de contraloría y administración de bienes.
- Ⓢ Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.

²⁰ http://www.contadores.us/certificados/publicos/privados/deberes_y_funciones/



- Ⓢ Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Ⓢ Diseñar sistemas de información (contable, administrativa, fiscal, financiera y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Ⓢ Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Ⓢ Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.
- Ⓢ Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Ⓢ Evaluar proyectos de inversión.

El contador debe proveer de las herramientas necesarias para la toma de decisiones de la empresa, en un nivel estratégico, táctico u operativo.

Su capacitación profesional, le permite no solo convertirse en lo que conocemos como tenedor de libros (aquel que lleva el registro de las operaciones), sino que también puede llevar a cabo el diseño de la organización del control interno y contable de la empresa.

El contador público, en su desempeño profesional, debe tener como requisito ser una persona honorable, con altos grados de principios morales y éticos en el desempeño de sus funciones, a fin de que su nombre no se vea envuelto en asuntos de dudosa procedencia, o manejo inexplicable; así como



mantener la exactitud e integridad moral que debe caracterizar al trabajo de la contabilidad en las organizaciones.

2.9 Campos de actuación profesional del Licenciado en Contaduría

Se entiende por campo de actuación profesional el ámbito específico donde se desenvuelve una profesión. En el caso de la contaduría se pueden enunciar tres principales:

- a. Ejercicio profesional: dentro de este mismo encontramos el ejercicio dependiente y el independiente de la profesión.
- b. Docencia.
- c. Investigación.

2.9.1 Ejercicio profesional

El contador público puede trabajar de forma independiente, instalando un despacho abierto al público, prestando sus servicios instalando sistemas contables específicos, como auditor externo, como asesor fiscal, etc., o bien puede ser contratado por todo tipo de instituciones como contador de costos, de impuestos o de nóminas, auditor interno, contralor, gerente de presupuestos o finanzas, director o gerente general.



2.9.1.1 Ejercicio dependiente

El Contador Público tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en diversos puestos o empresas, entre los cuales se encuentran:

- Empresas del sistema financiero (bancos, casas de bolsa, arrendadoras, aseguradoras, empresas de factoraje, etc.).
- Ejecutivo en empresas de diversos giros, sectores y tamaño, como son: Contabilidad general, Contabilidad de costos, Contraloría, Tesorería, Finanzas, Auditoría interna, Planeación y control presupuestal, Diseño de sistemas de información, Análisis e interpretación de información financiera, Determinación de impuestos, Planeación estratégica, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Auditoría financiera, Auditoría para fines específicos, Planeación Financiera y Consultoría para la toma de decisiones.

2.9.1.2 Ejercicio independiente

Como profesional independiente puede:

- Empezar su despacho contable en áreas de consultoría, contabilidad financiera, fiscal y administrativa, así como en auditoría.
- Empezar su propio negocio, ya que la carrera le ofrece una sólida visión administrativa y financiera que le permite poner en práctica su espíritu emprendedor e innovador con suficientes elementos financieros y de mercado que lo soporten.



Por lo tanto se entiende que el Licenciado en Contaduría puede incorporarse en todo tipo de organizaciones públicas o privadas, sean pequeñas o grandes. Así mismo, es posible que se desempeñe de manera independiente, prestando sus servicios profesionales.

2.9.2 Docencia

Dado el aumento que se observa en cuanto a aspirantes de esta carrera, se requieren cada vez más profesores y mejor preparados que se encuentran entre los titulados de esta misma, por lo que el profesionista contable, basándose en sus conocimientos y en sus experiencias de la práctica de la profesión, puede desempeñar el papel de docente, pero ha de adquirir los conocimientos pedagógicos-didácticos indispensables para la correcta transmisión y evaluación de los conocimientos, así como para la creación de textos y material didáctico necesarios para este mismo fin, además de elaborar y evaluar mejores sistemas de enseñanza.

2.9.3 Investigación

De ésta se pueden distinguir cuatro tipos: Investigación media o académica, universitaria institucional, investigación privada y pública. La investigación académica es la realizada por estudiantes y principalmente por pasantes de la carrera. La investigación universitaria institucional es aquella que realizan los profesores en los planteles de enseñanza superior, puede ser de medio tiempo o de tiempo completo. La investigación privada se realiza en entidades particulares, como colegios, despachos o agrupaciones para llegar a acuerdos, establecer procedimientos, métodos, etc., la investigación pública es aquella que se



desarrolla por el Estado y sus instituciones para implementar, suprimir o modificar disposiciones fiscales.

2.10 Sectores a los que sirve el Licenciado en Contaduría

El egresado de la carrera puede servir a cuatro sectores básicamente: El sector privado, público, social o mixto.

2.10.1 Sector Público

Cuando el profesional de la Contaduría sirve a cualquier institución u organismo que forma parte del sector gubernamental del país se dice que trabaja para el sector público. Su desempeño se puede enmarcar dentro de las siguientes actividades: contabilidad, contraloría, auditoría, tesorería, asesoría fiscal y administración financiera, entre otras.

2.10.2 Sector Privado

Comprende las empresas o entidades que pertenecen a particulares, personas físicas o morales, que conforman la inversión privada del país. Estas empresas pueden dedicarse a cualquier giro, siempre y cuando éste sea lícito, como la ganadería, agricultura, pesca, silvicultura, industria, comercio o prestación de servicios. El desempeño del profesional en este sector puede encajar en la descripción del profesional que trabaja de forma dependiente.



2.10.3 Sector Mixto

En este sector se encierran las entidades que cuentan con participación privada y participación estatal, como Conasupo, Productos Pesqueros Mexicanos, etc., donde el Contador público puede desempeñar cargos diversos como auditor, encargado de finanzas, de control interno, fiscal, asesor, o capacitando personal, etc.

2.10.4 Sector Social

Las entidades dedicadas a realizar actividades en beneficio de la sociedad, que son de interés público, se enmarcan en el sector social, éstas se caracterizan por que el lucro no es su fin principal. La propiedad de dichas entidades no descansa en personas determinadas, por lo que no pertenecen al sector público o al privado; y se mantienen a través de donativos, rifas, aportaciones altruistas, colectas, etc. Algunos ejemplos son la Cruz Roja, asilos, hospicios, asociaciones con fines benéficos, etc. Estas instituciones, a pesar de no perseguir fines de lucro necesitan tener control e información financiera, por lo tanto, el profesional contable es de utilidad y puede desempeñar su labor dentro de éstas.



CAPÍTULO 3: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

3.1 Antecedentes históricos de la Administración

Durante la historia del ser humano, los antecedentes de la administración siempre se han desarrollado de forma muy lenta y desinteresada. Solamente a partir del siglo XX es cuando se comienza a desarrollar el auténtico progreso de la administración.

Existen dificultades al remontarse al origen de su historia. Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Hoy en día los países contienen en su seno multitud de organizaciones especializadas en función de las necesidades sociales, y que garantizan un servicio de calidad. Ejemplos de estas organizaciones son los hospitales, la



policía, los bomberos, las universidades, etc. En cambio apenas hace 100 años los países carecían de dichas administraciones y las pocas que había apenas realizaban su función, por ejemplo las pequeñas escuelas de pueblo, un médico para toda una población, falta de hospitales, etc.

Los antecedentes de la administración así como la historia de las organizaciones son un sector que podemos denominar como "moderno".

3.2 Definiciones de Administración

“Estudio y aplicación de conocimientos relacionados con la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos que maneja una entidad, para la realización de sus objetivos”.²¹

“Es la disciplina que aplican las entidades para coordinar sus recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, y así alcanzar sus objetivos optimizando sus recursos. Estos recursos son el objeto de estudio de la contabilidad, rama esencial de la contaduría”.²²

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjunto humano permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible alcanzar”.²³

“Es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros,

²¹ ELIZONDO López, Arturo. “La profesión contable. Selección y desarrollo” Editorial Ecasa. Cuarta Edición. México, D. F., 1985, pp. 429

²² <http://www.monografias.com/trabajos11/conpu/conpu.shtml>

²³ <http://www.monografias.com/trabajos10/contad/contad.shtml>



materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización”.²⁴

“Es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.²⁵

Según Agustín Reyes Ponce, “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas que integran una empresa”.²⁶

En síntesis, la administración se fundamenta sobre la base de una buena coordinación, planeación y ejecución de las políticas empresariales.

3.3 Objetivos de la Administración

Los objetivos de la administración son los siguientes:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social, entendiendo por eficiencia, lograr los objetivos de una empresa con el mínimo de sus recursos; y por eficacia, que la empresa alcance sus metas.
2. Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos10/contad/contad.shtml#ADMIN>



3.4 Importancia de la Administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener un equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es



instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener el equilibrio dinámico.

3.5 Características de la administración

3.5.1 Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

3.5.2 Su especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.



3.5.3 Su unidad temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

3.5.4 Su unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

3.5.5 Valor instrumental

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

3.5.6 Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.



3.5.7 Interdisciplinariedad

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con Matemáticas, Estadística, Derecho, Economía, Contabilidad, Sociología, Psicología, Filosofía, Antropología, etc.

3.5.8 Flexibilidad

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

3.6 Definiciones de Licenciado en Administración

“Es el profesional orientado a guiar a las empresas y organizaciones al logro de sus objetivos mediante la coordinación del trabajo de equipo, el adecuado uso de la autoridad y responsabilidad con capacidad de tomar decisiones en forma eficiente, apoyado en técnicas cualitativas y cuantitativas, así como en herramientas tecnológicas que den como resultado la aplicación, adaptación e innovación de aspectos de calidad, productividad, mejora continua y optimización de recursos disponibles. Poseedor de una visión estratégica y prospectiva enfocada a la globalización y de valores éticos y humanísticos, con una actitud emprendedora y de evolución que le permitan enfrentar los retos que implican los cambios en el medio ambiente y la tecnología. Su papel como profesional consiste



en planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de una empresa, optimizando sus recursos humanos, materiales, financieros y técnicos”.²⁷

“Es el profesional que se caracteriza por su sólida formación y avanzados conocimientos en materia de administración, que le permite desarrollar sus aptitudes, habilidades y destrezas, capacidad para tomar decisiones, ejercer el liderazgo con un sentido de responsabilidad ética y social, tiene participación y promoción en procesos de transformación, amplia visión de las exigencias de un contexto globalizado y cambiante, en beneficio de la organización”.²⁸

“Es un profesionista con pertinencia social, que cuenta con sólidos conocimientos teóricos y prácticos en administración, recursos humanos, dirección, derecho, finanzas, mercadotecnia y planeación estratégica, que lo capacitan para diseñar e implantar modelos administrativos que coadyuven en la toma de decisiones, manuales de organización y procedimientos, técnicas de operación eficientes e innovadoras; prever o detectar errores en los procedimientos administrativos y proponer soluciones en las entidades económicas; establecer nuevas estrategias en el campo cada vez más complejo y globalizado de la administración; todo ello apoyado en una sólida ética profesional”.²⁹

3.7 Perfil del Licenciado en Administración

El Licenciado en Administración debe ser un profesional universitario preparado de manera integral con una sólida formación humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir,

²⁷ <http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3460-licenciado-en-administracion-y-contador-publico-semejanzas-y-diferencias?tmpl=component&print=1&page=>

²⁸ http://fca.tij.uabc.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=50

²⁹ <http://www.ucol.mx/docencia/planes-estudio/documentos/L-188.pdf>



hábil en el campo de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control, especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales, empresariales y nacionales.

Debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición científica frente a éstas diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas. De igual manera, debe ser capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización, desde micro a gran empresa, pública o privada, las gestiona eficientemente ante ambientes inestables y turbulentos, por lo tanto, es un agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir y diagnosticar situaciones.

3.8 Deberes del Administrador

Los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.

Algunos deberes de los administradores son los siguientes:



3.8.1 Realizar esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social

Los administradores deben hacer todo lo que este a su alcance para que se lleven a cabo las actividades económicas previstas en el objeto de la compañía. La obligación de dichos administradores es de medio y no de resultado.

3.8.2 Velar por el estricto cumplimiento de la ley y los estatutos

Los administradores deben cumplir y velar por que se cumplan las normas comerciales, contables, tributarias, laborales, de competencia, medio ambientales, de derechos de autor, etc. Igualmente deben procurar el cumplimiento de los estatutos sociales por ser estos las reglas de juego de la sociedad.

3.8.3 Velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal

Los administradores deben suministrar de manera oportuna a la revisoría fiscal la información necesaria, adecuada, completa y soportada que se requiera para el cabal cumplimiento de las funciones de la revisoría, así como permitirle a la misma el ingreso a las oficinas e instalaciones de la sociedad.

3.8.4 Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad

Los administradores deben guardar y proteger los secretos empresariales de la sociedad, los cuales se dividen en secretos comerciales e industriales.



Se considerará como secreto empresarial cualquier información no divulgada que una persona natural o jurídica legítimamente posea, que pueda usarse en alguna actividad productiva industrial o comercial y que sea susceptible de transmitirse a un tercero, en la medida que dicha información sea:

- a) Secreta, en el sentido que como conjunto o en la configuración y reunión precisa de sus componentes, no sea generalmente conocida ni fácilmente accesible por quienes se encuentran en los círculos que normalmente manejan la información respectiva.
- b) Tenga un valor comercial por ser secreta.
- c) Haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta. La información de un secreto empresarial podrá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o, a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

Toda persona que con motivo de su trabajo, empleo, cargo, puesto, desempeño de su profesión o relación de negocios, tenga acceso a un secreto empresarial sobre cuya confidencialidad se le haya prevenido, deberá abstenerse de usarlo o divulgarlo, o de revelarlo sin causa justificada y sin consentimiento de la persona que posea dicho secreto o de su usuario autorizado.



3.8.5 Deber de abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada

3.8.5.1 Información privilegiada

Aquella información a la cual solo tienen acceso directo ciertas personas (como son los administradores) en razón de su profesión u oficio, la cual por su carácter está sujeta a reserva, ya que de conocerse podría ser utilizada con el fin de obtener provecho o beneficio para sí o para un tercero.

3.8.5.2 Características que debe tener la información privilegiada

- Debe tener la idoneidad suficiente para ser utilizada.
- Debe versar sobre hechos concretos y referidos al entorno societario o al ámbito dentro del cual actúa la compañía.

3.8.5.3 Sanción penal por utilización indebida de información privilegiada

Al que como empleado, directivo o miembro de una junta u órgano de administración de cualquier entidad privada, con el fin de obtener provecho para sí o para un tercero, haga uso indebido de información que haya conocido por razón ó con ocasión de su cargo o función y que no sea objeto de conocimiento público, incurrirá en multa.



3.8.6 Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos

Los administradores no pueden dar trato preferencial a los accionistas; deben permitir que los socios o sus representantes ejerzan adecuadamente el derecho a inspeccionar los libros y los documentos de la sociedad, teniendo en cuenta que este derecho está consagrado por la ley en la medida en que no todos los asociados participan en la administración de la sociedad.

3.9 Funciones del Licenciado en Administración

El Administrador es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar el negocio del cual este participa.

3.9.1 Planificar

Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige. En otras palabras se debe crear el mapa por el cual se desea que la empresa siga.

3.9.2 Organizar

Definir de que manera la empresa se armara y enfrentará los proyectos en la cual esta participa, de misma manera establece quienes son los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos.



3.9.3 Dirigir

Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.

3.9.4 Controlar

Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.

Otras funciones más específicas que realiza son:

- Ⓢ Diseña planes y programas de mercado para resolver problemas que surjan en el área de mercadotecnia.
- Ⓢ Planea y controla los insumos necesarios para la fabricación de productos.
- Ⓢ Analiza, interpreta y evalúa estados financieros para sugerir alternativas específicas de financiamiento.
- Ⓢ Diseña e implementa sistemas para planear y evaluar el funcionamiento del área de recursos humanos en las organizaciones.
- Ⓢ Simplifica métodos, procedimientos y sistemas de trabajo, con el propósito de disminuir costos, tiempo y esfuerzo, en las funciones administrativas.



- Ⓢ Aplica la planeación estratégica como instrumento básico de la administración general.
- Ⓢ Evalúa los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la entidad económica.
- Ⓢ Administra los recursos organizacionales procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
- Ⓢ Actualiza sus conocimientos para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos al nivel competitivo globalizador.
- Ⓢ Dirige grupos multidisciplinarios para lograr los objetivos organizacionales.
- Ⓢ Analiza, diseña, implementa y evalúa sistemas administrativos y programas de calidad coordinando los esfuerzos del factor humano.
- Ⓢ Previene, detecta y corrige errores y desviaciones en los procedimientos administrativos permitiendo así, proponer soluciones.

3.10 Campos de actuación profesional del Licenciado en Administración

La decisión de trabajo organizacional determina en alto grado los campos de acción del Licenciado en Administración desempeñándose en áreas fundamentales tales como: producción, finanzas, recursos humanos, comercialización, informática, compras, y asesoría.



Los Administradores están capacitados para trabajar en todas las ramas de la industria (automotriz, farmacéutica, química). También se ocupan de diversos procesos internos, desde: pedidos de clientes, producción y hasta servicios al cliente.

Las áreas de trabajo de un Administrador son: Compra y almacenamiento de material, Control y planeación de la producción, Organización, Reclutamiento y selección de personal, Logística y mercadotecnia, Inversiones y financiamiento, Contabilidad y controlling, Proyectos para diferentes áreas, etc.

Los Licenciados en Administración pueden trabajar con clientes, publicistas, bancos, comerciantes y autoridades gubernamentales. En empresas grandes pueden asumir responsabilidades de un área específica y en pequeñas empresas pueden realizar un sin número de actividades diferentes.

El Licenciado en Administración también trabaja en las áreas de consultoría y asesoría cuando en forma independiente analiza problemas específicos de sus clientes.

En Universidades, Tecnológicos y en otras instituciones de nivel medio superior, trabajan en el campo de la docencia e investigación.

3.11 Sectores a los que sirve el Licenciado en Administración

El Licenciado en Administración tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente participando en la administración de empresas de diversos sectores de la economía como el industrial, comercial y de servicios en áreas



como dirección o gerencia general, compras, ventas, finanzas, planeación, recursos humanos y mercadotecnia, entre otros.

En el sector público en cualquiera de los tres niveles de gobierno el Licenciado en Administración se desenvuelve en el área de la administración pública.

En el sector privado los licenciados en administración se desempeñan en las áreas de Mercadotecnia, Personal e Informática seguido de Finanzas y Compras.



CAPÍTULO 4: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La Licenciatura en Administración y La Contaduría Pública son ambas actividades profesionales, las cuales se centran en el ámbito administrativo y financiero de la organización o empresa. Cada una tiene su objetivo y finalidad, pero son ambas destinadas a controlar y mejorar la estructura organizacional de una compañía.

El Licenciado en Administración y el Contador Público tienen funciones dentro de la compañía, las cuales están dirigidas a mantener el equilibrio de la misma, pero, aunque van de la mano, estas profesiones son diferentes en cuanto a los métodos y procesos que aplica una y otra. Por esto, existe la finalidad de investigar y estudiar la Profesión del Licenciado en Administración y la Profesión del Contador Público o Licenciado en Contaduría, estableciendo diferencias y semejanzas entre cada actividad profesional y analizando el límite de cada profesión, ya que se puede llegar a confundir las actividades de ambos campos.

4.1 Semejanzas entre el Licenciado en Administración y el Contador Público

Existen algunas semejanzas entre un Licenciado en Administración y un Licenciado en Contaduría o Contador Público:



1. Tanto los Administradores como los Contadores Públicos deben observar y hacer ejercicio de las normas establecidas en su código de ética profesional.
2. El Contador Público y el Administrador pueden establecer una firma u organización profesional, la cual podrá dedicarse a la actividad de los ejercicios propios de cada profesión.
3. El Administrador y el Contador Público pueden ejercer las actividades de asesoría y consulta en materias referentes o con relación a su profesión.
4. Administradores y/o Contadores Públicos pueden actuar como comisarios de personas jurídicas.
5. Administradores y Contadores Públicos pueden ejercer la docencia en universidades públicas y privadas, institutos de investigación y de formación profesional, entre otros centros de estudio en materias que requieran de los conocimientos de su respectiva profesión.
6. Los Administradores y Contadores Públicos deben haber obtenido en universidades del país el título universitario en la especialidad de Administración o Contaduría Pública respectivamente, por estudios realizados en las respectivas escuelas profesionales.
7. Los Administradores y Contadores Públicos deben inscribir y registrar sus respectivos títulos universitarios obtenidos ante la correspondiente Oficina de Registro Público para pertenecer al Colegio de Licenciados en Administración o al Colegio de Contadores Públicos.



8. Licenciados en Administración y Contadores Públicos deben actuar con objetividad, imparcialidad y sin prejuicios en todos los asuntos que correspondan a su campo de acción respectivamente.
9. Las actividades del Licenciado en Administración y del Contador Público son esenciales en la estructura organizacional de la empresa.
10. Tanto administradores y contadores pueden trabajar bajo relación de dependencia en la función pública o privada y/o practicando el libre ejercicio de su profesión.
11. Los Administradores al igual que los Contadores pueden desempeñar actividades de carácter administrativo como por ejemplo realizar las compras necesarias de mercancías o activo fijo de una empresa.

4.2 Diferencias entre el Licenciado en Administración y el Contador Público

De la misma manera como se asemeja en algunas cuestiones un Licenciado en Administración con un Contador Público, también tienen ciertas diferencias como son:

1. El Contador Público dedica su atención, principalmente al método de acumulaciones, la recopilación y presentación de la información; el Licenciado en Administración por su parte, se concentra en los métodos para la toma de decisiones.
2. El Licenciado en administración sólo realiza la auditoría administrativa que se basa en la revisión de la estructura organizativa de la empresa, sus



métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales, entre otras funciones administrativas. Por su parte, el Profesional en Contaduría Pública puede realizar todas las diferentes auditorías que hay, un ejemplo claro es la auditoría financiera en la cual audita la información contable, que consiste en examinar, evaluar y determinar los registros financieros de la empresa (estado patrimonial, estados financieros y otras anotaciones contables).

3. El Licenciado en administración está capacitado para diseñar sistemas y procedimientos administrativos para mejorar la estructura organizativa de la empresa, métodos de control, medios de operación, organigramas y flujogramas. El Profesional en Contaduría Pública está capacitado para diseñar sistemas que recopilen y determinen eficazmente la información financiera y la contabilidad de la empresa.
4. El Contador Público trae al presente la información contable y el Administrador la proyecta hacia el futuro, basado en una información confiable y mediante herramientas financieras que permitan aplicar de la mejor manera los recursos, buscando estrategias para determinar el método de recuperación de la inversión al menor tiempo y costo posible.
5. El Contador Público determina los recursos con que cuenta la empresa y el Licenciado en Administración determina el uso que se le dará a tales recursos financieros.
6. El Contador Público es capaz de determinar los problemas económicos de la empresa y el Administrador está capacitado para establecer sugerencias y elaborar soluciones a dichos problemas.



7. El Licenciado en Administración examina y observa a la empresa como un todo, dirigiendo diferentes áreas administrativas, mientras que el Contador se centra principalmente en el área contable y financiera de la empresa, no olvidando que por ello no pueda realizar también ciertas actividades administrativas.
8. Los Licenciados en Administración pueden trabajar en cualquier parte del mundo sin necesidad de revalidar su título en el país al cual se trasladen, mientras que los Contadores Públicos deben revalidar su título en el país al cual se dirijan, ya que deben conocer las leyes específicas de dicho país.
9. El Administrador tiene como funciones principales controlar, planificar, organizar y dirigir todos los procesos y recursos financieros y humanos de la empresa, mientras que las funciones principales del Contador Público son recolectar, clasificar, registrar y resumir en términos monetarios dichas operaciones y movimientos financieros de la empresa.
10. El Contador puede elaborar cualquier documento, informe contable o balance auditado a personas naturales y/o jurídicas, mientras que el Administrador puede elaborar documentos contables a personas naturales y a personas jurídicas (con determinado capital), pero no puede elaborar balances auditados.
11. El Contador se encarga principalmente de la contabilidad de la empresa, es decir, la recopilación soportada de los hechos económicos que ha tenido la empresa en un período determinado, la generación de los estados financieros y la responsabilidad del manejo adecuado de los impuestos a cargo de la empresa, mientras que el Administrador debe ser intuitivo en sus decisiones puesto que los presupuestos realizados están a merced del



mercado y que un cambio importante en éste puede hacer que no se cumplan las metas propuestas.

4.3 Interrelación entre un Licenciado en Contaduría y un Licenciado en Administración

Por lo señalado anteriormente se puede determinar que se observan algunas diferencias acerca de las funciones y métodos utilizados por cada experto.

El Administrador se especializa en organizar, dirigir, planificar y controlar todas aquellas actividades y procesos administrativos de la empresa, tomando en cuenta los recursos financieros, humanos, tecnológicos con los cuales cuenta dicha organización para el logro de los objetivos planteados. El Contador por su parte recolecta, clasifica, registra y resume toda la información contable con el fin de facilitar la información financiera para la toma de decisiones.

Por otra parte se observa también que tienen algunas semejanzas en cuanto a la actividad profesional, como por ejemplo, el hecho de que ambos pueden trabajar como docentes en instituciones de educación superior o en áreas del Poder Público nacional, deben colegiarse y ambos pueden establecer una firma u organización profesional en conjunto con otros profesionales del mismo campo, la cual podrá dedicarse a la actividad de los ejercicios propios de cada profesión, así como realizar labores de tipo administrativo destacando entonces que el Contador Público también se encuentra facultado para llevarlas a cabo.

Tanto los Administradores como los Contadores Públicos tienen un amplio campo de trabajo. También deben tener cualidades y habilidades para desempeñarse exitosamente en su profesión y se rigen por sus respectivos códigos de ética profesional.



Finalmente, se puede decir que ambos profesionales ejercen actividades de gran importancia en la empresa, manteniendo una estructura organizacional equilibrada de la misma, administrativa y financieramente y facilitando la toma de decisiones.



CAPÍTULO 5: PROCESO DE COMPRAS

5.1 Las compras en la empresa

5.1.1 Antecedentes y generalidades de las compras

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre. Empezaron cuando el hombre dio en trueque o en cambio alguna de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena.

La compra ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre, trate de su progreso o riqueza personal o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Toda actividad industrial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Antes de que una rueda pueda empezar a girar dentro de un proceso fabril, deben tenerse materiales al alcance de la mano, y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, con el fin de hacer frente a las necesidades y los programas de producción.

La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destinan y la conveniente para el proceso y el equipo utilizados.

El hecho de no cumplir con algunos de estos requisitos puede implicar costosas demoras (provocando con frecuencia que el costo rebase en un amplio margen el valor de los materiales mismos), producción deficiente, productos de



mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y descontento entre los clientes.

Para mantener una posición vendedora favorable, capaz de hacer frente a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, se deben adquirir los materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio de la obtención de estas materias y el de almacenamiento de las exigencias deberán mantenerse también a un nivel económico.

5.1.2 Definición de compra

“Es la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.”³⁰

“Las compras son la adquisición de bienes o servicios con intercambio de fondos”³¹

Comprar es adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero, por lo cual se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, precio adecuado, en el momento adecuado y del proveedor más apropiado.

Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

³⁰ <http://www.definicionabc.com/economia/compras.php>

³¹ MONKS, Joseph G. “Administración de Operaciones” Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 1991, pp. 411



Compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.

La definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial es la siguiente: comerciar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto; siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados, y, la palabra “correcto(a)”, se puede sustituir por las de “adecuado”, “justo” y/o “preciso”.

Sin embargo, en la actualidad compras como tal, ha evolucionado considerablemente y ha pasado en muchas empresas a ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes. Por lo tanto, al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración de empresas, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas; y, en términos de mercadotecnia, comprar es adquirir por un precio en dinero algún bien, derecho o mercancía.

Por lo anteriormente expuesto, quizá la definición antes usada en administración de empresas puede corresponder más bien al concepto de abastecimiento, aprovisionamiento proveeduría, materiales, y las distintas actividades que emanan de la misma definición, puede a través de la división del trabajo dar origen a varios departamentos, entre ellos compras, todos agrupados bajo un nombre más genérico y/o completo.



Se menciona la palabra “quizá”, pues la administración de empresas es dinámica y los conceptos varían de una compañía a otra.

5.1.3 Objetivos de la compra

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

- ❖ Mantener la continuidad de abastecimiento.
- ❖ Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- ❖ Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- ❖ Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- ❖ Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos, negociando y ejecutando todos los compromisos de la compañía.
- ❖ Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.
- ❖ Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción.
- ❖ Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.



- ❖ Asegurar la buena actuación del proveedor, en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y a una calidad aceptable.
- ❖ Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.
- ❖ Introducir buenos procedimientos, además de controles adecuados y una buena política de compras.
- ❖ Implantar programas como análisis de valores y análisis de costo, y decidir si deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las compras.
- ❖ Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
- ❖ Mantener un departamento, lo más económico posible sin desmejorar la actuación.
- ❖ Mantener informada a la alta gerencia de los nuevos materiales que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la compañía.

5.1.4 Importancia de las compras

Las compras son importantes por las siguientes razones:

- 1) Compras tiene un papel clave para lograr los objetivos de planeación de operaciones y del sistema de control referentes a envío, flexibilidad, calidad y costo.



- 2) Los artículos comprados constituyen del 30 al 60% del costo de los artículos vendidos en la mayor parte de las empresas productoras, y un porcentaje mayor en las empresas comercializadoras.
- 3) No es posible hacer ventas apropiadas a menos que los materiales empleados en la fabricación se adquieran a un costo final proporcional al que obtienen los competidores.
- 4) La operación eficiente de cualquier industria depende de la renovación adecuada de la inversión. El Departamento de Compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados cuando se necesiten, en las cantidades adecuadas para la producción o venta, y hacer las entregas a tiempo. A su vez, no debe aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.
- 5) Por sus estrechos contactos con otras muchas compañías y con el mercado en general, Compras está en situación de aconsejar a la empresa sobre:
 - a) Nuevos materiales que pueden usarse con ventaja para sustituir a los que se emplean en ese momento.
 - b) Nuevas líneas o surtidos posibles de productos para añadir a la producción.
 - c) Variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa.
 - d) Aumento del crédito de la empresa dentro del área en que se desenvuelve.



Existen diversas razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda la actividad industrial, comercial y de servicios siendo éstas: la participación del departamento de compras en la obtención de utilidades, la fijación del precio de compra, la fijación del precio de venta, la operación eficiente de la inversión, y los costos y sustitución de materiales.

5.1.4.1 Participación del departamento de compras en la obtención de utilidades.

La obtención de utilidades es el objetivo primordial de toda empresa, por lo tanto el comercio es uno de los actos que ayudan a generar éstas en la medida que se realice una buena compra.

Los costos repercutirán directamente en el precio de venta del producto final, si estos son bajos, podrá ofrecerse un precio de mercado competitivo y, como consecuencia, se obtendrá un margen de utilidad mayor.

5.1.4.2 Fijación del precio de compra.

Algunos proveedores sostienen el precio sólo por un tiempo determinado, ya que las materias primas que intervienen en el producto pueden ser de importación, por lo cual debe haber ajuste inmediato en precios de acuerdo al deslizamiento del peso contra el dólar, razón por la cual el comprador debe estar informado de la situación cambiaria de momento, con el objeto de garantizar que el precio cotizado sea respetado.

Resulta necesario conocer que en proporción un deslizamiento o un ajuste brusco de la relación peso-dólar afecta al producto comprado, debido a que el



precio de venta del material que se pretende adquirir aumentará en proporción a la cantidad de materiales de importación que lleve en sí dicho producto; por ejemplo, si se compone de un 30% de material de importación, el comprador no aceptaría un aumento del 80%; por otra parte, en la negociación debe considerarse el tipo de cambio que ha sido creado por el gobierno como ayuda o para las transacciones comerciales.

Muchos proveedores mes con mes hacen ajustes a sus precios en sus materiales, aun cuando en la fabricación de éstos no intervengan productos de importación, esto asegura que el margen de utilidad siempre sea el mismo para ellos.

5.1.4.3 La operación eficiente de la inversión.

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados y en la cantidad requerida, con el objeto de transformarse y poder hacer las entregas a tiempo del producto terminado a los clientes; al mismo tiempo, debe de cuidar de mantener sólo el inventario pertinente para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable y no caer en costos de almacenamiento que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

5.1.4.4 Costos y sustitución de materiales.

Las compras representan un renglón en costos que pueden ser controlables por el departamento de compras, debido a que éstos pueden incrementarse o disminuirse, dependiendo de la habilidad del comprador.



Por ejemplo, la consideración psicológica en las negociaciones, a través de la experiencia del personal de compras, tales como proyectar la oferta y la demanda, de manera que se pueda forzar una disminución en el precio de compra, o lograr descuentos por volumen, por pagos al contado y descuentos comerciales.

Al estar en constante contacto en el mercado en general, el departamento de compras está en posición de introducir nuevos materiales en sustitución de otros, lo que puede repercutir en abaratamiento del producto final, sin tener que sacrificar su calidad.

Es necesario tener en mente que vivimos en un mundo de cambios tecnológicos múltiples, que lo que hoy es novedad, dentro de poco tiempo va a ser obsoleto, porque ya habrá algo mejor; por tal motivo, es importante mantenernos al día para buscar nuevas alternativas, y sobre todo, ser el eslabón, permitiendo que los proveedores que ofrecen nuevos materiales adecuados al proceso, puedan ser aprobados, evaluando así, la conveniencia de hacer ese cambio en función de un ahorro en el precio, disminución de la cantidad a usar del proceso, ser un producto de línea con el proveedor y no una especialidad.

5.1.5 Proceso de compras

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- Planeación de las compras. Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.



- Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- Solicitud de ofertas. Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las ofertas recibidas. Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- Selección del proveedor. Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- Negociación de las condiciones. Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
- Solicitud del pedido. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
- Seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

El proceso puede variar de una empresa a otra debido a la actividad principal. La empresa industrial centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto. La empresa comercial, por su parte, busca conseguir el producto a un precio competitivo. Y por último, para la empresa de servicios la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente.



Algunas veces el proceso de compras es largo y complejo debido a que para tomar una decisión final se necesita información o respuesta de otras empresas.

Las compras están a cargo de compradores profesionales que tienen conocimientos especializados acerca de las líneas seleccionadas de productos y están familiarizados con especificaciones de ingeniería, contratos legales, reglamentaciones de embarques y otros factores.

5.1.5.1 Planeación de las compras

Toda actividad empresarial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Para mantener una posición vendedora favorable, que pueda enfrentar a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurar materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio en la obtención de estos materiales y el de almacenamiento deberán mantenerse también a un nivel económico. Estas funciones constituyen la necesidad de comprar.

Una de las funciones del departamento de compras es anticiparse a las necesidades de la empresa. La planeación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministro de bienes y servicios. Los proveedores se pueden encontrar en:

- Guías telefónicas, páginas web.
- Organismos Oficiales.
- Asociaciones empresariales y profesionales.
- Prensa y revistas especializadas.
- Ferias y exposiciones del sector.



- Bases de datos, cedidas por empresas especializadas en estas gestiones.

Cuando el comprador necesita tener contacto directo con el proveedor para obtener información o, incluso, solicitar la compra, los métodos que más se utilizan son:

- Entrevistarse con los representantes del proveedor: Éstos son los vendedores de la empresa suministradora que visitan al comprador.
- Acudir a los mercados centrales: Son las grandes ciudades en donde se encuentran ubicados varios proveedores o zonas geográficas que concentran las fábricas de determinados productos.
- Visitar ferias y exposiciones: Estos eventos ofrecen la oportunidad de conocer los avances de la moda, lo último que se fabrica o la tecnología más puntera.
- Acudir a las oficinas de compra: Estas oficinas son centros de venta que establece el fabricante en una ciudad cuando la empresa está a muchos kilómetros de ella y quiere tener una representación en el mercado central.
- Visitar a los importadores mayoristas: Son empresas que ofrecen productos de una marca extranjera a precios razonables.

La planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área de la misma.



5.1.5.1.1 Los pronósticos

La actividad comercial se reduce a una estrategia basada en las opciones que ofrecen diversas alternativas. Un gerente de Compras que tiene que tomar opiniones para determinar el curso a seguir, necesita mirar hacia el futuro en forma sistemática y constante para adelantarse a las oportunidades y a los peligros.

Para decidir el curso que se va a tomar, primero hay que observar el horizonte con el fin de determinar las condiciones que probablemente existirán en el futuro, es decir, el gerente de compras deberá pronosticar el volumen de compras requerido por la empresa antes de iniciar con las demás etapas de la adquisición de materiales.

5.1.5.1.2 Los objetivos

Obtener las partes necesarias para la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido, tiempo oportuno y lugar adecuado.

a) Mejor precio

Este elemento requiere de una atención principal en la industria, ya que representa al constituir el costo de fabricación aproximadamente un 50% del precio de venta, por lo tanto, cualquier ahorro que se pueda obtener, considerando el alto volumen, repercute en beneficio de la empresa.

En la integración del precio de compra podemos citar los siguientes factores:



- ✚ Costo de materiales.
- ✚ Costo de mano de obra.
- ✚ Costo de indirectos.
- ✚ Costo de operación.
- ✚ Volumen de compra.
- ✚ Facilidades de producción.
- ✚ Condiciones del mercado.
- ✚ Situación geográfica.
- ✚ Transportación.
- ✚ Situaciones no previsibles (huelgas, incendios, etc.).

Es necesario llevar un control de los factores mencionados debido a que en esta época inflacionaria son elementos variables en la estructuración de un precio de venta o de compra. Es necesario mantener en estudio constante los probables cambios que puedan afectar dichos precios y limitar o reducir a un mínimo los riesgos que puedan originar un incremento en el precio.

b) Mejor calidad

La obtención de la mejor calidad es una de las metas básicas de Compras. Si bien el precio es sumamente importante, no significa obtener el más bajo, en determinadas circunstancias, en detrimento de la calidad.

La recepción del material debe ser atendida también en cuanto a tipo de empaque y envase que salvaguarden la calidad e integridad de la mercancía.



c) Mejores condiciones de pago y entrega

La negociación de mejores condiciones de pago y entrega es otra de las funciones del departamento de Compras. Desde luego deben ser conforme a las políticas generales de la empresa y a las cuales debe ajustarse el comprador.

Se justifica la atención en este punto si consideramos que la empresa está obligada a lograr las condiciones de pago que favorezcan sus planes de financiamiento.

d) Volumen de compras

Es indispensable comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Una insuficiencia provoca el peligro de paro de la producción con los resultados consiguientes. Un exceso de material ocasiona sobrantes de producción, lo que significa un inventario excesivo que origina una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales, seguros, mermas, etc.

e) Entregas oportunas en tiempo y lugar

Estos factores, como los anteriores, revisten gran importancia para la empresa, ya que es imprescindible que todos los materiales se compren con la anticipación establecida de acuerdo al programa y sean entregados en el lugar requerido por la producción.

5.1.5.1.3 Políticas de compras

Las políticas son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que orientan el pensamiento y la acción de los



miembros de la empresa, delimitando un área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.

Las políticas pueden ser escritas, verbales o implícitas pero preferentemente deben ser expresadas en forma escrita; de esta manera se convierten en políticas concretas que definen la orientación de las acciones, evitando fuga de responsabilidades.

Las políticas tienden a determinar y a evitar de antemano los análisis repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de planes, permitiendo de ese modo delegar autoridad sin perder el control, asimismo constituyen una parte de la planeación, establecen los límites de la supervisión y señalan los lineamientos de la acción administrativa.

Es indispensable en toda empresa el establecimiento de políticas como medios de soporte y significación de los objetivos. La elaboración y emisión de las políticas no debe ser estática, dado que las condiciones generales en que operan las empresas son cambiantes, lo que provoca continuos ajustes o acoplamientos. Esto no significa que las políticas deban cambiar ininterrumpidamente pues esto originaría consecuencias catastróficas.

Como guías del pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben dejar margen para juzgar flexiblemente, de lo contrario serían reglas que no permitirían desviaciones.

El gerente de Compras como responsable de la dirección de su área, es el encargado de emitir las políticas de compras que deben estar acordes con las políticas generales de la empresa. Los principales aspectos que deben considerarse para integrar las políticas de compras son:



- Deben estar claramente expuestas.
- Ser razonables y fáciles de llevar a la práctica.
- Indicar los factores limitativos y determinantes.
- Toda decisión y aplicación debe basarse en ideas bien concebidas.
- Niveles que deben abarcar.

El departamento de compras de una empresa debe contar con ciertas políticas que le permitan lograr un mejor funcionamiento, dichas políticas tan esenciales son:

- a) No tener un solo proveedor.
- b) Antes de comprar, revisar los precios, calidad, cantidad de mercancía y tiempos de entrega.
- c) Cuando se haga el trato con el proveedor, se debe asegurar de la seriedad del mismo.
- d) Buscar proveedores que den un buen servicio.
- e) No comprar mercancía de más.
- f) Que no haga falta mercancía.
- g) Antes de comprar, se debe verificar la cantidad de mercancía que se tiene en existencia.
- h) Observar y estudiar la competencia.



El principal objetivo de Compras será el del abastecimiento de materiales que satisfagan las necesidades de producción. Para lograrlo, es necesario contar con las siguientes políticas:

a) Fuentes de abastecimiento

Para el desarrollo de políticas a este respecto es necesario atender los siguientes pasos:

- ✓ Tipo de materiales que requiere la integración de los insumos y disponibilidad de los mismos en el mercado.
- ✓ Competencia existente. Deberá desarrollarse dentro de las fuentes de abastecimiento existentes o el fomento de nuevas.
- ✓ Condiciones prevalecientes entre los diferentes proveedores.
- ✓ Ubicación de las fuentes que permita tener disponibilidad de material en el momento y lugar oportunos.
- ✓ Solidez y solvencia financiera de los proveedores potenciales de acuerdo al análisis financiero.
- ✓ Aseguramiento de corriente ininterrumpida de materiales requeridos.
- ✓ Situación, prestigio y honradez del proveedor. Investigación de la actuación tenida con los proveedores de acuerdo a los antecedentes históricos y actuales.



b) Especificaciones

Señalan las características y tolerancias establecidas y aceptadas para las mercancías. Estas políticas fundamentan el apego tanto de compradores como de proveedores a los requerimientos de Producción, por lo que el gerente de Compras deberá hacerlo del conocimiento de su personal.

c) Precio y calidad

Establecen lineamientos que equilibren la obtención del precio y calidad deseada, en beneficio de la empresa pero sin detrimento del proveedor, tomando en cuenta los diferentes factores que integran el costo.

d) Investigación y desarrollo

Tienden a orientar la búsqueda de nuevos artículos o mejoras a los existentes, a ampliar las fuentes de abastecimiento, a mejorar precios y calidad, a establecer cálculos precisos de costo de insumos, a promover la competencia entre proveedores, etc.

e) Compras recíprocas

Establecen los lineamientos que deben regir las transacciones para la compra de partes o materiales a cambio de los productos que fabrica la empresa.

f) Ética

Se define como los principios morales de conducta, caracterizados por lineamientos de honradez, lealtad y justicia con que deben operar los compradores en sus relaciones comerciales.



g) Compras anticipadas

Previenen la incertidumbre en la obtención de volúmenes que hagan peligrar la producción en el futuro.

h) Venta de material excedente y desperdicio

1. Material excedente. Son aquellas partidas de materiales y herramientas especiales que han sobrado y que carecen de aplicación económica inmediata a las operaciones normales de la compañía.
2. Desperdicios. Son los materiales residuales que no pueden ser aprovechados nuevamente por el proceso que los originó.

Existen además de los aspectos citados, otros más que son susceptibles de tomarse en cuenta para la formulación y emisión de políticas.

El gerente de Compras deberá atender todas las variaciones que puedan afectar las políticas en curso, para hacerles los cambios necesarios, siendo conveniente al realizar modificaciones o supresiones tomar en cuenta la opinión de los subalternos en lo que a éstos afecte. Esto dará mejores resultados. La formulación e implantación de las políticas de compras le reportarán al gerente, entre otras, las ventajas siguientes:

- Permiten el ejercicio de la autoridad dentro de los límites establecidos.
- Permite enmarcar el control que debe ejercer.
- Permite hacer comprensibles y explicativos los objetivos fijados.
- Delimitan y ordenan en un grado más desarrollado la actuación de los miembros de su área.



- Le facilitan la resolución de problemas al haber establecido bases generales.

A continuación se describen con carácter enunciativo y no limitativo ejemplos de las políticas que son propias de los departamentos de Compras y cuyo establecimiento y formalización escrita es para orientar a la acción práctica a fin de propiciar la obtención del objetivo departamental.

- Se centralizarán en el departamento de Compras todas las cotizaciones de proveedores, así como la selección de las mismas salvo el caso de determinadas operaciones especiales en las que se aceptará una opinión autorizada.
- Toda comunicación que exista entre proveedores y jefaturas de otros departamentos deberá manifestarse al jefe de Compras para tomar conjuntamente la decisión final.
- Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de Compras, incluyendo todas las reclamaciones y ajustes con los mismos así como con las compañías transportadoras y compañías de seguros.
- En los casos específicos de maquinaria, equipo e instalaciones de fábrica, la selección será hecha en conjunto con el gerente de Producción, aclarando cualquier diferencia de opiniones con el gerente de la Empresa.
- Se establecerá hasta donde sea posible, la estandarización en las compras.



- Se deberá contar con la coordinación necesaria con los otros departamentos a fin de contar con información suficiente sobre las características y normas de calidad requeridas.
- No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores, salvo casos especiales en que se cuente con autorización de la Gerencia de la Empresa.
- En las operaciones de extrema urgencia en que haya existido necesidad de que el jefe de otro departamento colocara un pedido, éste es responsable de comunicarlo inmediatamente por escrito al jefe del departamento de Compras, acompañando a esta comunicación el comprobante correspondiente, a efecto de seguir el trámite formal y uniforme establecido.
- La fijación de los máximos y mínimos de existencias deberán establecerse en común acuerdo por el gerente de la Empresa, el jefe del departamento de Compras y el jefe de Producción con base a los programas de fábrica, características de conservación y capacidad de almacenamiento.
- Será responsabilidad de la jefatura de Producción o de las jefaturas de otros departamentos de Consumo, informar a la jefatura de Compras sobre la disminución de existencias a fin de contar en todo momento con las cantidades deseables previamente fijadas.
- Serán considerados en carácter confidencial todos los presupuestos, cotizaciones e información general proveniente de proveedores respecto a agentes externos a la función Compras.
- Se deberá conceder a todos los proveedores oportunidad de cotizar en igualdad de circunstancias.



- No se deberá supeditar la función de Compras a uno o pocos proveedores existiendo oportunidad de contar con mayor número de ellos.
- Los proveedores a quien se recurra deberán ser aquellos que reúnan las siguientes características:
 - a) Buena posición financiera.
 - b) Óptima calidad.
 - c) Costos convenientes.
 - d) Cumplimiento de contratos.
 - e) Considerable ética.

5.1.5.1.4 Programa de compras

El programa de Compras se puede definir como el instrumento administrativo que contiene la determinación de los diferentes pasos o secuencias a seguir para la adquisición racional de materiales, precisando las fechas de iniciación del proceso, los tiempos de tolerancia, el tiempo de desarrollo y las fechas límites de consecución.

El proceso o etapas de que consta el programa de Compras deben ser de acuerdo a las necesidades, fijando los pasos y fechas a partir de las dificultades de obtención de los materiales y la disponibilidad de tiempo.

El programa de Compras debe estar por lo tanto preparado con la debida flexibilidad que haga posible atender las variaciones que se presenten y cumplir con control de producción en el momento requerido, puesto que los atrasos o desviaciones graves pueden traer consecuencias incosteables a la producción.



5.1.5.1.5 Procedimientos

De la misma manera que las funciones propias del control de los materiales tienen que agruparse en unidades de organización, así también tienen que disponerse en procedimientos ordenados. No es suficiente tomar nota de las funciones que hay que realizar, sino disponerlas sistemáticamente por orden, lugar en que se organizarán y fecha en que deberán ejecutarse.

Así, en el caso de las compras, por ejemplo, ¿en qué orden especial deberán ejecutarse los pasos necesarios para realizar una compra? Por supuesto, no puede darse a esta pregunta una respuesta única y exclusiva. Diferentes compañías diseñan sistemas propios que se adapten a sus condiciones y a su problema.

Los procedimientos para el control de los materiales se dividen en dos clases generales: primera, un individuo puede realizar, por ejemplo, los pasos sucesivos de la compra; segunda, determinados individuos pueden especializarse en aspectos particulares de las compras, como registros de proveedores, negociación, o seguimiento de los pedidos. El primer tipo de arreglo se emplea cuando la compañía es pequeña o cuando es muy conveniente la especialización en la compra de un artículo especial. El segundo tipo se prefiere cuando el volumen del trabajo es suficiente para permitir la especialización en un aspecto del procedimiento, y si la especialización por productos comprados no ofrece ventajas importantes.

A través de la siguiente clasificación va a quedar determinado el orden que se seguirá en la descripción del procedimiento aplicado a un departamento de Compras.



- I. Nacimiento del pedido.
- II. Elaboración, registro y seguimiento del pedido.
- III. Recepción, supervisión y colocación en los almacenes del artículo solicitado.
- IV. Controles afectados por la recepción del artículo.
- V. Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago.

De acuerdo a lo anterior se analizan cada uno de los cinco incisos indicados.

I. Nacimiento del pedido.

El departamento de Producción o departamento de Consumo:

- 1.1 Elabora con base a sus necesidades de consumo solicitud de compra en original y copia.
- 1.2 La persona autorizada firma la solicitud de compra a efecto de que observe la formalización validez que se requiere.
- 1.3 Se registra en el control de materiales solicitados.
- 1.4 Turna al departamento de Compras el original y archiva la copia en espera de recibir el artículo requerido.

El departamento de compras:

- 1.5 Recibe la solicitud de Compra y con base a ella consulta el catálogo de proveedores o en su defecto solicita cotizaciones.



- 1.6 Elabora un cuadro de cotizaciones a fin de seleccionar las mejores condiciones y consecuentemente al proveedor que las otorgue.

II. Elaboración, registro y seguimiento del pedido.

- 2.1 Una vez seleccionado el proveedor elabora el contrato de pedido en original y dos copias.
- 2.2 Se firma de autorización ya revisado con el fin que no contenga errores.
- 2.3 Se registra en los controles establecidos para tal efecto.
- 2.4 Turna el original al proveedor solicitándole acuse de recibo, quedando pendiente de la recepción en el plazo procedente.
- 2.5 Turna la primera copia al departamento de Producción o departamento de Consumo según sea quien lo haya solicitado, (Anota por tanto en el Pedido el número de la solicitud de compra que le dio origen).
- 2.6 Archiva la segunda copia del pedido adjunta al original de la solicitud de compra pendientes para que el artículo solicitado se entregue sin demora.

El departamento de Producción o departamento de Consumo:

- 2.7 Recibe la primera copia del pedido, la cual procede a registrar en el control de materiales solicitados y a archivar adjunta a la primera copia de la solicitud de compra.



III. Recepción, supervisión y colocación en los almacenes del artículo solicitado.

El proveedor:

3.1 El original del pedido con base al cual procede al envío del artículo y a la elaboración de la factura y remisión correspondiente, las cuales turna al departamento de caja para su cobro oportuno.

El departamento de Caja:

3.2 Recibe la factura y remisión y con base a ellas elabora el contra recibo en original y copia entregando el original al proveedor a efecto de que éste se presente en la fecha de pago indicada.

3.3 Turna al departamento de Compras la factura y remisión adjuntos a la copia del Contra recibo.

El departamento de Producción o departamento de consumo:

3.4 En tanto se realiza lo anterior alguno de estos departamentos solicitantes recibe el artículo requerido, procediendo a lo siguiente:

- a) A comprobar que lo entregado esté conforme a lo pedido en cuanto a cantidad.
- b) En cuanto a calidad.
- c) En cuanto a concordancia de precios entre lo remitido y lo convenido.



- d) A elaborar nota de recepción o de entrada en original y copia, registrando en el control de materiales solicitados la recepción del artículo.
- e) Introduce en archivo definitivo la copia de la nota de recepción o entrada adjunta a la copia de la solicitud de compra y a la primera copia del pedido que se encontraban en archivo temporal. Además, turna el original de la nota de recepción o entrada al departamento de Compras.
- f) Se asigna el lugar que debe ocupar el artículo a fin de proceder a su almacenamiento, esto es si no se requiere un uso inmediato de Producción o de algún departamento de Consumo.

IV. Controles afectados por la recepción del artículo.

El departamento de Compras:

4.1 Recibe el original de la nota de recepción o entrada con base a la cual lleva a cabo el registro de sus datos en los siguientes controles, mismos en los que ya consta el registro de los datos del pedido relativo:

- a) Control por proveedor. Informa en este momento el cumplimiento parcial o total del proveedor.
- b) Control del artículo o grupo de artículos (se le llama también Kárdex de artículo o artículos). Informa en este momento la existencia debidamente actualizada del artículo que se está registrando.



- c) Control de gastos comprometidos. Informa en este momento la formalización de nuestro pasivo con el proveedor y el importe exacto que lo constituye.

4.2 Si se trata de un artículo nomenclaturado se lleva a cabo su registro en un control individual para este tipo de artículos, o en su defecto se registra en un control para artículos no nomenclaturados.

Un artículo nomenclaturado es aquel que pertenece a una familia de gran variedad de artículos, cuyo consumo es bastante y consecuentemente su renovación debe ser en períodos cortos de tiempo, provocándose por tanto la necesidad de individualizar su cóncave especial para su mejor identificación en los almacenes y registros. Por el contrario, un artículo no nomenclaturado es aquel que se puede controlar por grupo por no ser de gran variedad y por ser de poco consumo.

V. Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago

El propio departamento de Compras:

5.1 Concilia los documentos a efecto de determinar el pedido y nota de recepción o entrada que corresponden a la factura.

5.2 Checa las operaciones de la factura a fin de verificar que no contenga error.

5.3 Asigna el Visto Bueno la persona autorizada.

5.4 Registra en los controles ya mencionados los datos de la factura a reserva de anotar la fecha de pago que indique que la operación ha sido cumplida.



5.5 Turna la factura adjunta a la remisión, pedido, contra recibo y nota de recepción o entrada al departamento de Contabilidad.

El departamento de Contabilidad:

5.6 Elabora el cheque y registro contable correspondiente en póliza de egreso, turnando el cheque adjunto a todos los documentos al departamento de Caja.

El departamento de Caja:

5.7 Recibe los documentos a fin de que al presentarse el proveedor le canjee el original del contra recibo que posee por el cheque respectivo.

5.8 Elabora su relación de saldos incluyendo el pago realizado por concepto de esta operación, a efecto de obtener su disponibilidad actual; realizado lo cual turna todos los documentos al departamento de Compras.

El departamento de Compras:

5.9 Recibe los documentos que consisten en factura, remisión, pedido, nota de recepción o entrada, contra recibo y la póliza de egreso, procediendo a anotar en sus controles la fecha de pago, a fin de indicar que la operación ha sido cumplida.

5.10 Archiva toda la documentación en forma adjunta como comprobante de la operación celebrada.



Como comentario al procedimiento descrito anteriormente cabe la aclaración de que se enfoca a las actividades de compra en su aspecto elemental y lo que se trata de destacar en él es la secuencia lógica en que se deben realizar.

Por tanto se considera que un procedimiento formal que se vaya a aplicar a una empresa determinada debe observar los requisitos característicos de todo procedimiento, los cuales son:

1. Describir al mayor detalle posible todas y cada una de las actividades.
2. Mencionar la dependencia que realiza la actividad, ya sea una sección, oficina, departamento, sub-gerencia o gerencia.
3. Seguir rigurosamente la secuencia lógica que se requiere.
4. Emplear un lenguaje claro en tal forma que sea accesible a todos los niveles que puedan afectar al propio procedimiento.
5. Incluir, como anexos del procedimiento, las formas o documentos que refiera.

El número de ejemplares en los documentos a que se hace mención es arbitrario y obedece a que en esta forma resulta más práctico seguir la secuencia de cada una de las actividades.

Ventajas que aportan los procedimientos:

1. Fijan en forma definida las responsabilidades y la autoridad.
2. Definen específicamente las funciones y los deberes.
3. Sustituyen las instrucciones verbales por las escritas.



4. Reducen al mínimo la posibilidad de querer descargar en otros la responsabilidad de cada quien.
5. Dan un cuadro completo del departamento.
6. Establecen las clasificaciones del personal.
7. Ayudan para la preparación del presupuesto y para la determinación de costos.
8. Constituyen la base para la determinación de los sueldos.
9. Establecen una base para los cambios de organización.

Las ventajas que se han anotado se refieren no sólo a los procedimientos sino a los manuales en general.

5.1.5.2 Análisis de las necesidades

Generalmente, las empresas centralizan las compras a través de su departamento de compras o aprovisionamiento utilizando para ello un documento interno denominado “boletín de compras”; en él se detalla las características del material que necesita y cuando tiene que estar disponible.

El departamento de compras, una vez recibidos los boletines, procede a su clasificación antes de iniciar los trámites del encargo, por si fuera necesario solicitar presupuesto o información de los materiales. El proceso es el siguiente:

- Dar preferencia a las solicitudes de material cuyas existencias se encuentren bajo mínimos.
- Comprobar si el artículo se utiliza con regularidad o se trata de un bien que se compra por primera vez.
- Clasificar los boletines por materiales homogéneos o adquiridos del mismo proveedor.



- Consultar con el futuro usuario antes de hacer el pedido.
- Decidir la calidad que deben reunir los materiales, la cantidad que hay que solicitar, el plazo de entrega, las condiciones financieras, etc.

5.1.5.3 Solicitud de ofertas

La fase de petición de ofertas dentro del proceso de compras, es una práctica que realizan las empresas en los casos siguientes:

- Cuando inicia por primera vez la actividad.
- Cuando tiene que comprar un producto nuevo.
- Cuando no está satisfecha con los proveedores habituales.
- Para ampliar la cartera de proveedores.
- Para responder a la publicidad recibida.

Sin embargo, como el proceso de petición de ofertas supone un coste económico, nos aseguraremos de enviar la solicitud sólo a proveedores cuya respuesta incluya una oferta de nuestro interés y evitaremos dirigirnos a los que puedan denegar nuestra solicitud.

Además, dependiendo de la política de compras que adopte la empresa también existen varios factores que influyen cuando se decide comprar al fabricante, al mayorista o a ambos. Estos factores son:

- El tipo de producto.
- La cantidad solicitada en cada período.
- La ubicación de la tienda.
- Los servicios ofrecidos por el proveedor.



¿Qué información se debe solicitar?

Una vez confeccionado el listado de los posibles proveedores debemos contactar por carta o personalmente para solicitarles la información que necesitamos conocer. La información gira en torno a tres aspectos:

a) Condiciones económicas.

- Precio por unidad y por lote.
- Descuento comercial.
- Rappels y su aplicación.
- Gastos de envases y embalajes.
- Gastos de transporte y seguro.
- Forma de pago.
- Recargo por aplazamiento del pago.

b) Condiciones técnicas.

- Características técnicas.
- Calidad.
- Embalajes especiales.
- Instalación y montaje.
- Tiempo de garantía.
- Formación de los usuarios.
- Repuestos y mantenimiento postventa.

c) Servicios postventa.

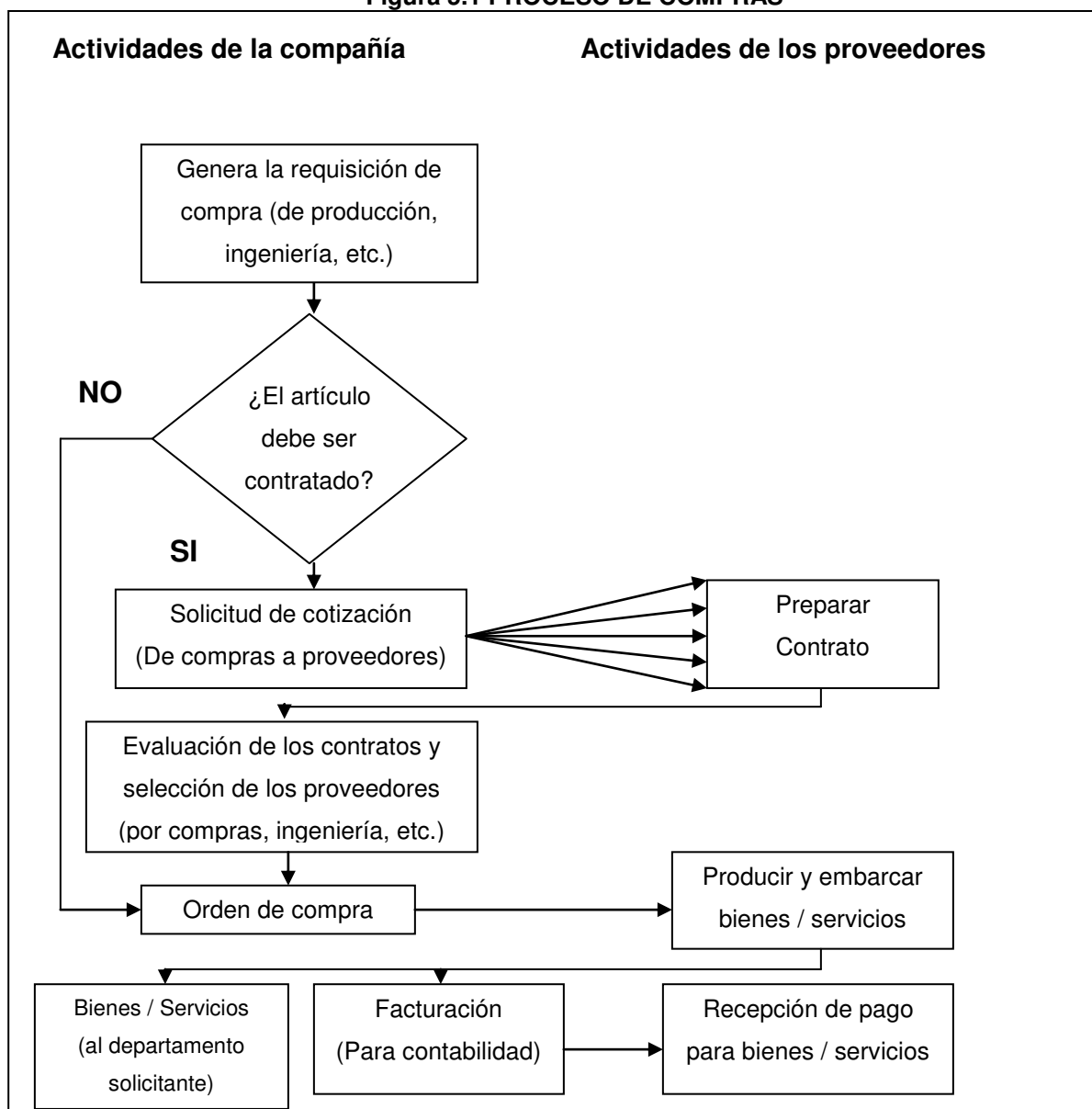
- Plazo de entrega.
- Devolución de excedentes.



- Revisión de precios.
- Otros servicios.

En la siguiente figura se ilustra el proceso de compras, el cual difiere de acuerdo con el tipo de artículo.

Figura 5.1 PROCESO DE COMPRAS



Fuente: Elaboración propia con información de Monks (1991).



Los artículos en gran volumen generalmente se abastecen bajo una orden amplia de compra, la cual establece un precio de la empresa, pero permite al comprador emplear fechas de entrega diferidas. Artículos de gran valor (por ejemplo los generadores de turbina) pueden requerir ingenieros consultores, mientras que los artículos de bajo valor (por ejemplo de papelería) son abastecidos generalmente bajo una orden abierta de compra, con poca implicación cotidiana del departamento de compras.

5.2 Tipos de compras

Las compras tienen su origen en las necesidades y éstas pueden ser:

5.2.1 Compras especiales

Las compras especiales tienen lugar cuando hay que adquirir bienes de uso (ordenador, máquina, mobiliario, vehículos...); es decir, no compramos materiales para transformar o artículos para la venta.

La característica general de estas compras es que la inversión es grande y la decisión de compra es consultada con los usuarios del bien.

5.2.2 Compras anticipadas

Estas compras se realizan antes de que surja la necesidad, que tendrá lugar a medio o largo plazo. La compra anticipada es una estrategia que se puede



aplicar en artículos básicos o con algunos tipos de mercancía. También podemos anticipar la compra cuando se anuncia la subida del precio de un producto.

5.2.3 Compras estacionales

Son compras que se hacen para productos de temporada; su finalidad es atender la demanda estacional de ciertos artículos. La previsión de estas compras se hace partiendo de las ventas realizadas en el mismo periodo del año anterior.

5.2.4 Compras rutinarias

Son las compras que se hacen en pequeñas cantidades, con entrega diaria de mercancía. Su característica es atender las necesidades del “día a día” con una inversión de bajo riesgo.

5.2.5 Compras oportunidad

La compra oportunidad tiene lugar cuando encontramos la ocasión de comprar a precios de “ganga”; la inversión supone un riesgo, que si el resultado es positivo dará un beneficio extra.

5.2.6 Compras de urgencia

Estas compras no suelen ser de gran volumen y generalmente se realizan para cubrir necesidades urgentes. Otras veces, la compra de urgencia es una



solución estratégica para satisfacer la demanda de los clientes, cuando la empresa tiene que mantenerse al ritmo de los cambios rápidos en la moda. Generalmente, el proceso de estas compras se hace de forma rápida, no se dispone de tiempo para comparar presupuestos.

5.3 Sistema de compras

Tradicionalmente, el sistema de compras es el responsable de hacer todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad requeridas y al precio debido. Esta definición implica saber qué es lo que se compra y por qué se compra, además de analizar cualquier aspecto de una compra, ya que puede afectar alguna operación provechosa para la empresa.

Podemos decir que el sistema de compras es el eslabón entre una compañía y sus proveedores. La importancia del sistema de compras la señala Peter F. Drucker cuando dice: "La clave de una mercadotecnia eficiente y fructífera no es el proveedor sino el comprador."³²

Lo anterior revela que el sistema de compras tiene la tremenda responsabilidad de conseguir las mercancías y los servicios más adecuados para la empresa.

³² DRUCKER, F. Peter. "The Economy's Dark Continent" , Fortune, 1962



5.4 Departamento de compras

En 1961, en los Estados Unidos de Norteamérica empezaba a hablarse de la administración de materiales, hasta que después de 20 años la administración y control de compras maduró.

En México, dicha administración era incipiente y lacerante en cuanto a su manejo, ya que el 90% de las empresas que operaban eran simplemente departamentos de coloca pedidos, las requisiciones llegaban con proveedores ya escogidos en las áreas técnicas, negociaciones ya elaboradas por otras personas, faltando solo el papeleo administrativo que realizaba el llamado departamento de compras

Por lógica, las personas encargadas de esos departamentos eran prácticas, no contaban con preparación en el manejo del área en la que se encontraban; las funciones que realizaban estaban completamente desligadas de la función de compras y, en general, la organización de la función misma estaba mal ubicada y completamente fuera de lugar y de control.

Hoy en día muchos empresarios se han dado cuenta de la anterior situación, por lo que deciden cambiar sus administraciones, hacer que su personal se prepare mejor e involucrarlos más en otras funciones afines.

Empero, cuando los empresarios quisieron hacer que su personal se prepare mejor e involucrarlos más sobre el área, resultó ser un verdadero desastre: los modelos norteamericanos de funciones, flujograma, y jerarquía mal aplicada, desenlazaron en departamentos de abastecimiento, aprovisionamiento, proveeduría, suministros, y hasta de adquisiciones en México. Todos ellos conforman la actividad misma de compras.



El departamento de compras de una empresa es el sector encargado de negociar con los proveedores con el objetivo de conseguir los recursos necesarios.

El área de Compras tiene una importancia sustantiva en las empresas. Esto sucede porque es el área que articula las necesidades de producción de la empresa al proveerla de los materiales que necesita para cumplir su tarea y, fundamentalmente, porque es el área en la que se genera el proceso de pagos, por lo tanto tiene gran incidencia en la operatoria de la empresa.

5.4.1 Objetivos generales y específicos de un departamento de compras

Los objetivos generales de un departamento de compras son:

- Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.
- Desarrollar y administrar las compras.
- Establecer proveedores bien evaluados.
- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora



de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

Los objetivos específicos de un departamento de compras son:

- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción.
- Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- Localizar nuevos materiales y productos.
- Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
- Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
- Desarrollar óptimos procedimientos y controles.
- Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos.
- Informar a los directivos de la compañía sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización.
- Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales.
- Mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente, determinen cuáles serán los



programas de producción para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.

- Cooperar con otros departamentos de la empresa (ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, etc.) que soliciten sus servicios.
- Estar al día de los avances existentes en métodos y técnicas de compras.
- Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos o artículos que requieran un proveedor nuevo. Para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales.
- Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.
- Puntualizar normas de conducta moral.
- Obtener utilidades para la empresa.

5.4.2 Función del departamento de compras

La función del departamento de Compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa, procurando todos los artículos y servicios que requiere la organización; pues sus actividades abarcan una proporción mayor de costo de ventas de lo que sugiere costo de los materiales.

En la empresa pequeña es el propietario quien hace la compra de todos los materiales. A medida que ésta crece se requiere la participación de una persona



especializada en esta función, a quien se le denomina jefe, gerente o director de compras. En una empresa grande la necesidad de este especialista es obvia.

El responsable del departamento de Compras debe trabajar en coordinación con los otros departamentos de la empresa.

La actividad de compras está relacionada con todos los departamentos de la empresa, en particular con Ingeniería y Producción. Mientras Ingeniería diseña el producto, Producción fabrica para el mercado y Compras se encarga de conseguir los suministros necesarios para cumplir con el ciclo económico de la empresa.

El gerente de Compras eficiente debe evitar fricciones en su trato con los demás responsables de los departamentos de la compañía.

La coordinación entre Compras y la Dirección de la empresa debe ser muy estrecha, de tal manera que cualquier cambio en los planes de producción sea puesto en conocimiento del gerente de Compras, antes de que éste se realice. La falla en coordinar esta información podría ocasionar una falta de materiales o bien un exceso de inventarios.

Con el departamento de Contabilidad, Compras debe tener una estrecha coordinación para facilitar la preparación de registros que permitan el pronto pago a los proveedores, con el fin de aprovechar todos los descuentos y evitar posibles errores.

La coordinación con Ingeniería consiste básicamente en el diseño del producto y especificaciones previas a los requerimientos de producción.



El gerente de Compras debe darse cuenta que la eficiencia en su departamento depende en parte de la coordinación de la información con los demás departamentos de la compañía.

5.4.2.1 Compras nacionales

Cuando el responsable del departamento de Compras adquiere bienes o servicios en el país, se entiende que son compras nacionales o domésticas, cuyo proceso se comentará de una manera general a continuación:

a) Objeto del procedimiento

Establecer los compromisos, relaciones e intercambios de información del departamento de Compras para los requirentes y de éstos para el departamento de Compras.

b) Política

Es responsabilidad exclusiva del departamento de Compras, proporcionar al requirente los materiales que solicite en las mejores condiciones, con la calidad apropiada, a buen costo y con las mejores condiciones en el plazo de entrega existentes en el mercado.

Será también responsabilidad del departamento de Compras, el mantener informado al requirente sobre posibles desviaciones que puedan tener las condiciones antes mencionadas.



c) Procedimiento

Requirente:

Solicita al departamento de Compras cualquier material que necesite. Si el material requerido es de emergencia, el requirente deberá escribir en la requisición la causa de dicha emergencia. El plazo que el requirente solicite para la entrega del material, deberá ser el que realmente necesite.

Departamento de Compras:

Este procedimiento prevé que en todos los casos el departamento de Compras deberá mantener informado al requirente del avance de sus requisiciones y de cualquier desviación que se pudiera presentar en su curso, con la máxima anticipación posible, para que el requirente pueda tomar las acciones preventivas correspondientes.

Compras informará al requirente por escrito, dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que se recibió la requisición, la situación de cada una de las compras solicitadas, ya sea que éstas vayan a realizar normalmente tal como se pidieron o bien, que exista alguna desviación respecto a lo que originalmente solicitó el requirente.

Las situaciones normales se comunicarán al requirente por medio de la copia del pedido correspondiente y las desviaciones posibles por escrito.

El pedido en una compra cuya entrega se pueda hacer dentro del plazo solicitado, deberá ser fincado dentro de los cinco días hábiles siguientes al día en que se recibió la requisición en el departamento de Compras, quedando establecida la fecha compromiso de entrega del material.



Una copia del pedido deberá ser enviada al requirente de manera que le llegue a más tardar dentro de los siete días hábiles siguientes al día en que se recibió la requisición en el departamento de Compras. En el pedido aparecerá la fecha compromiso de entrega del material.

Cuando la orden no se pueda colocar dentro del plazo requerido; Compras deberá enviar al requirente, a más tardar dentro de los cuatro días hábiles en que se recibió la requisición, un escrito indicando esta desviación y la fecha compromiso de la entrega del material.

Siempre que existan en el mercado contratipos plenamente identificados de los materiales solicitados por el requirente, el departamento de Compras tendrá la facultad en caso necesario, de comprar los contratipos en lugar de los materiales originalmente solicitados, sin necesidad de consultar al requirente. El único caso en que no aplicará esta facultad el departamento de Compras, será cuando el requirente indique lo contrario en su requisición.

Cuando el departamento de Compras reciba requisiciones que contengan alguna o todas las partidas con datos insuficientes o incorrectos que no permitan identificar plenamente el material que se tiene que comprar, no serán aceptadas y deberán ser devueltas inmediatamente. Si no se detecta lo anterior durante la recepción de las requisiciones, el comprador enviará al requirente, a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que se recibió la requisición, un escrito devolviendo la requisición e indicando esta situación.

Lo anterior no será válido para requisiciones de emergencia. En este caso, primero se hará la aclaración con el requirente y posteriormente se enviará el escrito.



Cuando el departamento de Compras prevea que el material no podrá ser entregado en el plazo solicitado, informará esta situación al requirente por medio de un escrito, dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que se recibió la requisición y anotando en el escrito la fecha en que podrá ser entregado el material.

Si a criterio del comprador no existen sustitutos del material originalmente solicitado, se efectuará la compra sin consultar al requirente, aunque la entrega no vaya a ser realizada a tiempo. Posteriormente, se informará de la desviación al requirente.

Si la compra es de emergencia, tendrá prioridad en su realización. Si Compras considera que una compra de emergencia no podrá ser entregada a tiempo, informará inmediatamente al requirente para que entre ambos se pueda tomar una decisión.

Una vez colocado el pedido para cualquier tipo de requisición y establecido el tiempo compromiso de entrega, Compras realizará el seguimiento de las órdenes para asegurarse que la entrega será dentro del tiempo convenido.

En la fase de activación, el requirente solamente será informado cuando exista alguna desviación.

En compras normales, que no sean de emergencia, el departamento de Compras informará al requirente, por lo menos con tres días hábiles de anticipación, cuando no se vaya a realizar la entrega del material en el tiempo convenido.



En compras de emergencia, en las que el tiempo de activación se reduce, se informará al requirente de cualquier desviación con máxima anticipación posible.

Para detectar posibles desviaciones Compras realizará dos activaciones durante el tiempo de entrega del material. La primera deberá ser cuando haya transcurrido la mitad del tiempo en que el proveedor se haya comprometido a entregar el material y la segunda, un día antes al día prometido para la entrega del material.

La primera activación tendrá por objeto detectar con suficiente anticipación cualquier anomalía que pudiera tener la orden de compra.

Si como resultado de esta activación se detecta una desviación al tiempo de entrega establecido, el departamento de Compras deberá enviar al requirente un escrito informándole lo sucedido. En este escrito, se deberá proponer, si se conoce, alguna otra alternativa para entregar a tiempo.

No habiendo la posibilidad de entregar a tiempo, pero existiendo otra alternativa que permita hacer la entrega en menor tiempo que con el proveedor o el material original, el departamento de Compras deberá de proponer ésta en el escrito.

Cuando el departamento de Compras tenga la seguridad de que no existe ninguna de las dos alternativas mencionadas, aceptará el retraso al proveedor y después elaborará un aviso de cambio informando esta situación y el nuevo tiempo de entrega.

Cuando existan cualquiera de las dos alternativas antes mencionadas que deban ser consultadas con el requirente, el departamento de Compras enviará el



escrito y después tendrá un intercambio de información con el requirente, del que resultará la decisión a tomar de cualquiera de las posibilidades que a continuación se mencionan:

- a) Se acepta el retraso en la entrega.
- b) Se elige otra alternativa que permita entregar a tiempo, para lo cual el departamento de Compras mediante un aviso de cambio, cancela o modifica el pedido original.
- c) Si no existe la alternativa b, mediante un aviso de cambio, cancela el pedido original y coloca otro que permita tener un tiempo de entrega menor, para un material diferente ya sea con el mismo proveedor o con otro.

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

Lo expresado antes con respecto a la activación, también será válido para las emergencias. La activación se hará, en este caso, dependiendo del tiempo del que se disponga y las desviaciones que se detecten serán notificadas de inmediato al requirente y siempre antes de la fecha programada de entrega, con excepción de las emergencias que se hayan solicitado para el mismo día. Los escritos en el caso de emergencias, serán recibidos por el requirente y posteriormente al intercambio de información y como confirmación de dicho intercambio.



La segunda activación deberá ser un día antes de la fecha programada de entrega. Cuando como resultado de la segunda activación se detecte alguna desviación, el flujo de información hacia el requirente, el intercambio de información con éste y la toma de decisiones, serán de la misma manera que en la primera activación, sólo que en este caso, el requirente será avisado de cualquier desviación en la fecha programada de entrega.

Departamento de Recibo:

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

Departamento de Compras:

Cuando la entrega no se haya realizado en la fecha o sea errónea o incompleta, el departamento de Compras realizará una tercera activación.

El flujo de información hacia el requirente, el intercambio de información con éste y la toma de decisiones, se harán de la misma manera que como se describió para la primera activación, sólo que en este caso el requirente será informado a más tardar el día hábil después de la fecha programada de entrega.

Cuando la entrega se haya realizado completa y correctamente, el departamento de Compras cerrará el registro del pedido y dará por terminada la activación.



5.4.2.2 Compras internacionales

En ocasiones no existe producción o fabricación nacional del bien o servicio que necesita la empresa, de tal forma que tiene que adquirirlo en otro país; en ese momento estamos ante una compra internacional.

El comprar en otro país comprende los siguientes tipos de adquisición:

1. Compras de importación.
2. Compras para exportar.

El comprador de importación puede hacer uso de muchos canales de distribución, cuya selección dependerá del tamaño y capacidad financiera de su empresa.

Compras de importación son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.

Las Compras para la exportación son las adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar productos terminados a uno o varios países del exterior.

a) Compras de importación

Las compras Industriales son básicamente un proceso de comunicación; cuando el comprador se encuentra en su oficina, está hablando por teléfono o en juntas, ya sea con proveedores o bien con gente de su Compañía. También ocupa el 25% aproximadamente de su tiempo visitando proveedores o proveedores potenciales, compradores que laboran para grandes firmas, frecuentemente y como rutina, hacen llamadas telefónicas al extranjero buscando o cotizando



materiales de los cuales no hay fabricación en el país. Y como resultado del gran desarrollo que ha habido en las vías de comunicación, las compras de importación se van incrementando año tras año.

Principales problemas

A pesar del desarrollo del que ya hablamos, hacer compras de importación tiene grandes problemas como:

a) Aspecto legal

Ya que el aspecto de compra específicamente las reglas, en cada país son diferentes, por lo que vendedor como comprador deberán tener mucho cuidado al negociar órdenes de compra y cada cláusula debe estar claramente definida.

b) Estándares de calidad

El comprador quiere obtener precisamente la calidad que requiere, está acostumbrado a que al colocar una orden a un proveedor nacional de un producto "x" pide una calidad "3" y entonces el proveedor le surtirá este producto "x" con una calidad "3"; pero, ¿qué pasa cuando se tiene que recurrir al extranjero para importar ese producto "x" y esa calidad "3"? tal vez la versión extranjera de esa calidad "3" no sea la misma que es en México y existan problemas cuando el proveedor extranjero surta un material con mejor o peor calidad que la que en realidad se está requiriendo. Aunque el proveedor extranjero que quiere hacer negocio con un comprador mexicano tiene la obligación de adaptarse al estándar ingenieril mexicano, pueden haber conflictos por su poca familiaridad con estos estándares; este problema podría desaparecer con el tiempo, cuando vendedor y comprador vayan conociendo mejor la habilidad y las necesidades de uno y otro. Desafortunadamente, la gran distancia que



existe entre proveedor y comprador, hace que la más sencilla falla de calidad sea en verdad difícil de resolver.

c) Tiempos de entrega e inventarios

Al comprar productos de importación, los tiempos de entrega serán mucho más largos. Debido a esto, y para que el comprador se proteja de inesperadas fluctuaciones en suministro y demanda de material que se importa, se manejan inventarios altos.

d) Comunicación

Tal vez sea el idioma la barrera más grande que exista para lograr una buena negociación con un proveedor extranjero, las compras industriales requieren de un alto grado de lenguaje técnico y es indispensable que tanto comprador como vendedor dominen genuinamente el idioma.

Búsqueda de proveedores extranjeros

El proceso para localizar proveedores extranjeros es básicamente el mismo que se utiliza en la búsqueda de proveedores nacionales; algunas veces representantes de una firma extranjera visitan al comprador ofreciéndole los productos que maneja y hablándole sobre la compañía que representa, si al comprador le interesa procede a investigar a éste, de la misma manera que al proveedor doméstico.

Otras compañías no permanecen estáticas y envían a sus compradores al extranjero en busca de proveedores potenciales, después de consultar guías de publicaciones extranjeras, departamentos comerciales de las embajadas, proveedores estables extranjeros, etc.



Condiciones de pago

El costo de los materiales que se compran de importación, no está dado únicamente por el precio unitario y cantidad, también habrá que pagar por el flete (tanto extranjero como nacional), impuestos y gastos por servicios aduanales.

Las condiciones de pago que dé el proveedor deben ser bien negociadas, ya que a mayor plazo, mayor será el financiamiento que tengamos por parte de éste; es obligación del comprador negociar estas condiciones de la manera más óptima posible.

b) Procedimiento de compras de importación

Objeto:

Establecer los compromisos, relaciones e intercambios de información que el departamento de Materiales deberá proporcionar al requirente para mantenerlo informado del avance que vaya teniendo su requisición, así como los compromisos, relaciones e intercambios que el requirente deberá proporcionar al departamento de Materiales para que pueda obtener el mejor servicio.

Política:

Es responsabilidad del departamento de Materiales, abastecer a la compañía de los materiales que por no haber producción doméstica, por no tener la calidad requerida o por no ser suficiente esta producción, se tendrán que importar. Dentro del departamento de Materiales, quedan comprendidos Compras, Tráfico y Servicios Aduanales.



c) Procedimiento

Requirente:

Solicita al departamento de Compras, a través de requisición, el material; en la requisición deberá asentar el nombre del producto, así como el nombre de los proveedores a quienes él sugiere se haga la compra.

Al ser una requisición para compra de material de importación, el requirente deberá solicitar ésta, de acuerdo a los estándares de tiempo establecidos por el departamento de Materiales; si la requisición es de emergencia, se verá la posibilidad de comprar el material a distribuidores, aunque el precio siempre será mayor que al comprarlo directamente del fabricante.

Departamento de Compras:

Al tener la requisición, la revisa y se cerciora de que la descripción del material sea clara, completa y correcta; además, para materiales importados por primera vez por la compañía, se deberá adjuntar a la requisición información técnica del producto y el uso que se le dará.

Si se cuenta con los elementos necesarios, Compras procederá a registrar y abrir expediente para esa requisición, en caso contrario, informará por escrito al requirente qué datos están faltando y regresará la requisición. Ya abierto el archivo, Compras procederá a pedir cotizaciones a los diferentes proveedores previamente autorizados por el departamento Técnico, la cotización se solicitará telefónicamente, para aquellos que no tengan representantes en el país o se solicitará vía fax; y a aquellos que tengan representantes en el país, se pedirá, como ya lo indicamos anteriormente, telefónica o personalmente; dentro de la cotización, Compras deberá solicitar al proveedor disponibilidad de material y condiciones de pago.



Una vez recabadas las diferentes cotizaciones, Compras elaborará la tabla comparativa de cotizaciones y en base a éstas, estará en posibilidad de negociar con los diferentes proveedores las condiciones de compra más convenientes para la compañía. Ya realizada la negociación y estando Compras seguro de haber logrado las mejores ventajas, procede a elegir proveedor, elegir proveedor no implica el colocar una orden de compra, ya que antes se tendrá que elaborar el intercambio para saber si la adquisición de un material a importar procede o no. El intercambio no es más que el borrador de un pedido que Compras elaborará y turnará al Departamento de Servicios Aduanales, quien se encargará de autorizar o rechazar la importación del material comprendido en el intercambio.

Departamento de Servicios Aduanales:

Al recibir este departamento un intercambio, checará que esté completa la información que se requiere para hacer una correcta clasificación arancelaria; como es el nombre comercial, nombre oficial, naturaleza del producto, lugar de donde se piensa importar, precio, especificaciones, información técnica y alguna otra información que se juzgue conveniente; si el intercambio no contiene todos los datos enunciados, será devuelto al departamento de Compras dentro de las 24 hrs. siguientes en que fue recibido, enunciando claramente por escrito las causas que originan dicho rechazo.

Al contener un intercambio toda la información necesaria para su clasificación, Servicios Aduanales procederá a registrarlo y clasificarlo dentro de la tarifa de importación, ya clasificado correctamente el material que se pretende importar, Servicios Aduanales deberá informar por escrito al departamento de Compras los siguientes datos:

- Fracción arancelaria dentro de la cual se clasificó el material.
- Impuesto aduanal que tendría que pagar el material en caso de ser importado.



- Si requiere o no permiso de importación.
- Otros permisos que se pudieran requerir.
- Limitaciones que pudiera tener el material que se desea importar.
- Cualquier otro dato necesario para lograr la importación del material.

Material que para su importación requiere Permiso de Importación:

Una vez realizada la clasificación arancelaria y detectado que el material que se pretende importar requiere permiso de importación, Servicios Aduanales procederá a informar al departamento de Compras y simultáneamente presentará la solicitud de permiso de importación a la Secretaría correspondiente; mientras se obtiene el resultado de la solicitud, será responsabilidad del Departamento de Servicios Aduanales mantener informado al departamento de Compras del avance que vaya teniendo dicha solicitud; al conocer Servicios Aduanales la resolución a la solicitud de permiso de importación, informará de ésta al departamento de Compras inmediatamente.

Coordinación de las Compras:

Una vez que el departamento de Compras es notificado por Servicios Aduanales que el permiso de importación ha sido obtenido o bien, que se trata de un material que no requiere permiso de importación, procede a colocar la orden de compra para materiales de importación al proveedor previamente elegido, si las condiciones negociadas señalan que la transportación del material de la planta del proveedor a la frontera o puerto seleccionado es por cuenta del comprador, éste consultará con el departamento de Tráfico cuál es el medio adecuado de transporte, así como el transportista idóneo; una vez señalado por Tráfico el medio de transporte (avión, camión, ferrocarril, etc.), el comprador informará de esta decisión al proveedor y lo asentará en la orden de compra para que la decisión sea respetada.



Cuando en las condiciones negociadas recae la responsabilidad de transportar el material planta, proveedor-frontera o puerto seleccionado por el proveedor, éste, de acuerdo a su conveniencia, determinará el medio de transportación.

Proveedor:

Recibe original de la orden de compra o, en su defecto, confirmación escrita vía fax o telegrama; si el material solicitado es un producto que tiene en stock, lo separa y espera la fecha señalada por el comprador para embarque; si el material no se tiene en stock, procesa la orden y solicita al departamento responsable la fabricación del producto, indicándole la fecha compromiso de embarque.

En la fecha señalada embarca material e informa al comprador datos necesarios para el rastreo de éste, como son: medio de transporte, compañía, telón de embarque, kilogramos brutos y netos embarcados y todo lo que el comprador solicitara.

Una vez realizado el embarque aduana seleccionado por el correo al agente aduanal seleccionado por el comprador, los documentos que este le haya requerido para lograr la importación del material, como son: factura original, lista de empaque, análisis de control de calidad, certificado de origen (cuando se requiera) y cualquier otro documento que le haya sido solicitado por el comprador, estos documentos deberán ser enviados al comprador con copia.

Comprador:

Al recibir la notificación del embarque, genera solicitud de servicio al departamento de Tráfico e informa al requirente, verifica que el embarque se haya realizado de acuerdo a lo solicitado y en caso de existir alguna anomalía, se la hace saber de inmediato al proveedor exigiendo la corrección; la copia de la solicitud de servicio al departamento de Tráfico, deberá entregarse al



departamento de Servicios Aduanales, con el objeto de enterarlos de qué, cuánto, cómo, por dónde y cuándo aproximadamente recibirá material el Agente Aduanal Correspondiente.

Tráfico:

Al recibir la solicitud de servicio, antes de registrarla, revisa que la información proporcionada sea la requerida para lograr el rastreo del material; en caso contrario, la devolverá al departamento de Compras indicándoles claramente qué información está siendo omitida.

Cuando la solicitud contiene los datos necesarios, se procede a registrar y a iniciar el rastreo del material; cualquier desviación que pudiera tener el material en el trayecto, deberá ser notificada por el escrito al departamento de Compras, una vez que el embarque haya llegado al puerto o frontera destino, Tráfico entregará el material al Agente Aduanal seleccionado.

Servicios Aduanales:

Al recibir la notificación de que el material ya ha arribado al puerto o frontera destino, checará a través del Agente Aduanal, que el embarque haya llegado completo y en buenas condiciones; en caso de existir material faltante o en malas condiciones, informará de inmediato y por escrito al departamento de Compras las anomalías que se hayan detectado; Compras será el departamento responsable de la investigación y solución del problema y mientras este departamento no lo autorice, la importación del material será suspendida.

Cuando el material correcto sea recibido por el Agente Aduanal, el primer paso para lograr la importación será verificar si se cuenta con todos los documentos necesarios para tramitarla (factura, permiso de importación, etc.); al contar con los documentos, el Agente Aduanal procederá a presentar en la aduana correspondiente el material para su inspección, el Vista Aduanal checará



que se cuente con los documentos, inspeccionará el material y determinará si se está utilizando la fracción arancelaria correcta, en caso de detectarse alguna anomalía, el Agente Aduanal tratará de resolverla, si no puede notificará inmediatamente al departamento de Servicios Aduanales, quien a su vez informará por escrito al departamento de Compras para que entre ambos solucionen el problema.

Una vez que la inspección ha sido realizada, y el Vista no haya detectado anomalías o éstas se hayan aclarado, el Agente Aduanal procederá a efectuar el pago de los impuestos necesarios para la importación del material y a embarcar a su destino final, previas instrucciones del departamento de Tráfico.

La comunicación entre el departamento de Servicios Aduanales y el departamento de Compras, desde que el material llegue a frontera o puerto, se realizará a través de la forma de Servicios Aduanales.

Tráfico:

Recibe copia de la forma de Servicios Aduanales, donde se le notifica cuándo y cómo salió el embarque, con esos datos se encarga del rastreo y activación del material hasta su destino final.

Requirente:

Al recibir el embarque completo y correcto, emitirá acuse de recibo, enviando copia de éste al departamento de Compras; en caso contrario, de inmediato notificará a Compras, quien se encargará de solucionar el problema.

Comprador:

Recibe copia del acuse de recibo y cierra el expediente.



5.4.3 Características del departamento de compras

Sus contactos con el mercado y en general con los vendedores, con las normas de fabricación y comerciantes de las industrias, hacen posible que Compras aporte una ayuda muy valiosa para elaborar planes, ya sea para lanzar nuevos productos, para planear la producción, fijar normas, etc. Actualmente el empresario no puede conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación a las compras. El bienestar de la compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital. Los problemas de las compras son de los que están más íntimamente ligados con la administración de existencias.

Las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura para organizar su función de suministros. Si bien es cierto que el director de la empresa debe decidir sobre la política general de compras, debe también, de ser posible, delegar su aplicación en uno de sus más cercanos colaboradores.

Las erogaciones que se derivan de la creación de un puesto de agente de compras o comprador generalmente son rentables, sobre todo cuando el director no puede dedicar a este problema ni el tiempo ni la atención necesaria. Sin embargo, es importante hacer notar que desde el punto de vista de seguridad y control, la persona encargada de hacer los pagos en la empresa debe ser diferente a la que negocia las compras, pues en esta forma puede evitarse una situación problemática.

En toda empresa permanentemente se toman decisiones con relación a la compra de distintos bienes: materias primas y productos elaborados para la venta, herramientas, equipamientos, insumos y servicios.



La actividad de Compras es importante para toda clase de empresas ya que tanto las comerciales como las industriales y las de servicios realizan este tipo de operaciones, siendo el objetivo de esta actividad el garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa.

Las Compras tienen influencia directa sobre otras actividades de la empresa, como lo son los inventarios, las ventas y las finanzas, ya que al momento de realizar una compra, la empresa deberá tener presente qué bienes realmente son necesarios adquirir, en qué cantidad, cuál es la calidad deseada, cuál es el momento adecuado, y tratar de que los bienes sean adquiridos con el menor costo posible.

Un adecuado planeamiento de las compras le permitirá decidir con criterio y no incurrir en errores como por ejemplo, la pérdida de ventas por no tener stock, la asignación de recursos financieros excesivos a un stock que se encuentra estacionado o el excesivo endeudamiento para hacer frente a las compras cuando no posea el capital necesario.

Para contar con conocimientos y herramientas que gestionen eficaz y eficientemente las compras, debe conocerse:

- ✚ Cómo organizar y procesar la información respecto a proveedores y artículos.
- ✚ Cómo establecer stock mínimos y determinar qué, cuánto, a quién y cuándo comprar.
- ✚ Cómo hacer un adecuado seguimiento de las operaciones de compra.

Para comprar eficaz y eficientemente, es necesario entonces plantearse las siguientes interrogantes, y para responder a las mismas se deberá contar con la siguiente información:



Tabla 5.1 CÓMO COMPRAR

Interrogante	Información
¿Qué debemos comprar y en qué cantidad?	Existencias actuales Estudios de mercado Estacionalidad de los bienes Proyección de ventas Costos de almacenamiento y de seguros
¿A qué proveedor comprarle?	Proveedores habituales y alternativos Costos, plazos de entregas, calidad y financiamiento
¿Cuándo es conveniente realizar la compra?	Disponibilidad actual de fondos Proyección de disponibilidad de fondos Plazos de entrega de los proveedores
¿Cómo verificamos la calidad y la cantidad?	Normas de calidad establecidas Calidad ofrecida por los proveedores

Fuente: <http://www.solucionesmemory.com/compras/las-compras-en-la-empresa.html>

Dentro de la lista mencionada de información requerida para una correcta toma de decisiones, algunas de ellas tienen la particularidad que para obtenerlas requieren de procesos que insumen una cantidad importante de tiempo dedicado a tareas reiterativas basadas en procesar información existente dentro de la empresa.

Este es el caso, como por ejemplo determinar las existencias actuales, los costos, y las finanzas disponibles, ya que las mismas se basan en procesar todas las operaciones de la empresa, analizando las entradas y salidas de cada una de las mercaderías y de cada uno de los fondos, siendo estas las que automatizaremos mediante la aplicación de tecnología en la empresa.



Otras en cambio, no se pueden basar en información existente, sino que deben basarse en el estudio del mercado, en la negociación que pueda realizarse con los diferentes proveedores y en determinar la calidad de los productos ofrecidos por los proveedores.

Estas últimas si bien no es posible utilizar tecnología para automatizarlas en su totalidad, si es posible utilizar recursos tecnológicos existentes para obtener información.

5.4.4 Responsabilidades del Departamento de Compras

A continuación se mencionan las principales responsabilidades del personal del Departamento de Compras:

- 1) Identificar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- 2) Seleccionar proveedores y negociar contratos.
- 3) Mantener relaciones de trabajo y controlar la eficiencia de los proveedores.
- 4) Evaluar economías de oferta-demanda e iniciar estudios de costos de fabricar los artículos que se compran.
- 5) Mantener una base de datos del sistema de aprovisionamiento.

5.4.5 Estructura del área de compras

Las principales responsabilidades del departamento de compras están comprendidas en todas las operaciones llevadas a cabo con los proveedores de la empresa y pueden dividirse según nuestro criterio en dos clases, que son: las



responsabilidades propias inherentes al departamento de Compras y otras responsabilidades compartidas con otros departamentos de la empresa.

Las responsabilidades propias e inherentes al departamento de Compras son, entre otras:

- Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios a la empresa.
- Entrevistar a los proveedores o sus representantes, de ser posible estas entrevistas se harán sólo con personal del Departamento.
- Efectuar visitas a las plantas e instalaciones de los proveedores.
- Cotizar los precios, puntos de entrega, transporte, etc.
- Escoger el proveedor que más convenga a los intereses de la compañía y efectuar la adjudicación de pedido.
- Negociar los tratos necesarios en caso de rechazos y ajustes.
- Vender los desechos, sobrantes y artículos en desuso.
- Obrar de acuerdo con las políticas gubernamentales.

Ahora se explicarán brevemente algunas de ellas, recordando que éstas no son exhaustivas sino ejemplificativas.

Posiblemente una de las tareas más difíciles del departamento de Compras sea localizar y seleccionar sus fuentes de abastecimiento y ello se puede efectuar



consultando los directorios y periódicos del ramo de que se trate, catálogos, folletos, panfletos, y en general toda la literatura industrial que interese, así como agentes de ventas y por último el directorio telefónico.

Por lo que respecta a las entrevistas, es buena política que las efectúe siempre el personal del departamento de Compras y sólo en aquellos casos en que se requieran aclaraciones de orden técnico, efectuarlos con personal de los departamentos de Ingeniería o Producción. Con esto se evitan fallas posibles en la comunicación de los interesados y se ahorra el tiempo que los técnicos pudiesen perder al no tener la misma importancia todas y cada una de las entrevistas. Por otra parte, la información que pueden dar los agentes de ventas puede ser oportuna y valiosa en un momento para el departamento de Compras.

Con referencia a las visitas a los proveedores diremos que en ellas se basa la confianza que el departamento de Compras puede generar hacia los mismos como tales. El departamento de Compras a su vez puede sugerir algunas cosas cuya aceptación hará más fuerte la relación.

En la elección del proveedor el departamento de Compras debe actuar como un juez al considerar todos los factores que intervienen en la compra misma, por ejemplo: capacidad financiera para servir, calidad, precio, servicio, entrega, envoltura, buena disposición para negociar diferencias en caso de rechazos por mala calidad o bien por exceso en las entregas.

Los desperdicios, sobrantes y artículos obsoletos varían en calidad, cantidad y valor respecto de las empresas donde se originen, puesto que en algunas sólo será una acumulación de papeles en los cestos de basura y en otras pueden formarse una larga lista con cantidades y valores suficientes para hacer necesario un control específico de ellos. La venta de estos últimos en los mejores



términos posibles, constituye una responsabilidad para el Departamento de Compras en la consecución de utilidades en este aspecto para la empresa.

Otras responsabilidades compartidas con otros departamentos son:

1. El comprar o el hacer.
2. La compra de equipo y construcciones.
3. Establecer normas y especificaciones de compra.
4. Control de existencias.
5. Investigación de las compras.

Explicando brevemente algunos de ellos:

Al "hacer" deberemos tener en cuenta varios factores, por lo que respecta a la primera responsabilidad compartida, esto es, por ejemplo, utilizar parte de la capacidad productiva de la planta que posiblemente no se ocupe y con esto lograr una producción más económica. El "hacer" tiene un efecto de independencia en la empresa con referencia a sus proveedores y con ello menos interrupciones y demoras. Hay también implícitamente una labor de protección hacia todos los diseños y proyectos secretos. En algunos casos, puede ser más barato pues se ahorra el pago de los gastos de venta y utilidades de los proveedores. El "hacer" permite también un mejor control en los cambios de tiempo y de diseño en general.

El "comprar" puede también ser menos caro que el "hacer", sobre todo si nos referimos a algunas piezas especiales en las que se requiere técnicas de producción muy elaboradas y en las cuales el proveedor tenga las suficientes instalaciones que le dan mayor conocimiento y eficiencia. Si hay escasez de equipo, espacio, especialización del personal, etc., convendrá en este caso "comprar" más que "hacer". Hay además una mayor flexibilidad, por ejemplo, la



producción de los artículos de temporada puede ser riesgosa y al comprar se evita ese riesgo. Dentro de la planta el "comprar" deja tiempo y operaciones libres para dedicar éstos hacia la especialidad de la misma.

El comprar partes parciales acoplables, o bien producciones parciales mezclables con los de la propia planta sirve para comprobar la eficiencia en las operaciones de producción de lo propio. Por último, el avance en la tecnología, que en los últimos años ha sido rapidísimo, aumenta el riesgo de que los equipos de la planta se vuelvan anticuados.

La decisión de "comprar o hacer" debe basarse principalmente en la optimización de los costos y beneficios a largo plazo, ya que las pequeñas diferencias en lo uno y en lo otro pueden surtir grandes efectos en las utilidades.

Por lo que se refiere a las compras de bienes raíces y equipo, generalmente las decisiones son tomadas en acuerdo con la "alta gerencia" pero el Departamento de compras coopera en algunas respuestas a problemas que se plantean en este terreno.

En cuanto a la compra de los primeros deberá tenerse en cuenta: su localización, facilidades de establecimiento por parte del gobierno tales como exenciones de impuestos durante determinado tiempo, agua, electricidad, medios de transporte, vías de comunicación, condiciones sanitarias, etc. Respecto del equipo y herramientas en general debemos observar: su economía con base en su explotación, su confiabilidad respecto de su mantenimiento y duración, la calidad del producto hecho con equipo nuevo, la flexibilidad en su uso, exigencias de espacio, costos de mano de obra, refacciones y accesorios, seguridad en su manejo, etc. Existe también el caso de la compra de equipo usado, para lo cual tendremos que considerar su costo, su disponibilidad, la confianza que produce el conocimiento de la misma, su uso para el adiestramiento de obreros, su vida útil



probable, refacciones y mantenimiento, su transporte al lugar donde se utiliza, entre muchos otros.

En cuanto a las normas y especificaciones de compra, es aquí donde el Departamento de Compras puede demostrar a través de las diferentes negociaciones y acuerdos con los distintos proveedores, la utilidad y economía de sus servicios.

5.4.6 Ubicación del área de compras dentro de la estructura de la empresa

La posición de un Departamento de Compras varía en gran parte de acuerdo a la importancia de la empresa, así como a las exigencias y organización específica de cada una y al número de actividades o funciones que tenga encomendadas.

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

La dependencia del departamento de Compras con otros departamentos es otro de los problemas que afronta esta función. Estos son más o menos agudos, dependiendo del tamaño y características de la empresa.

En algunas industrias la función de compra depende directamente de Producción, por considerarse que la función primordial es la de abastecer la producción. En algunas otras empresas el departamento de Compras depende de Finanzas o aun de Tesorería, por ser ésta una función que representa un capítulo



muy importante dentro de las finanzas de toda empresa, debido a que abarca la mayor parte de las erogaciones.

El departamento de Compras debe reportarse a la Dirección Comercial basándose en la analogía que representa con la función mercadológica de compra y venta.

Así también, reporta a Contabilidad con el objeto de mantener un control interno sobre las compras. En ocasiones reporta al contralor junto con Contabilidad para lograr una mejor administración de las compras.

Puede sugerirse el sistema de que el departamento reporte al Director General, cuando se necesite ejercer un riguroso control de las compras.

Al departamento de Compras debe dársele la importancia que se merece en toda organización, ya que es una función asesora y debe contar con la suficiente libertad de acción con que cuentan otros departamentos.

5.4.7 Administración de compras

Una empresa que decide comprar materiales en lugar de fabricarlos o integrar verticalmente debe administrar una función de compras.

Tomando en cuenta la definición del proceso administrativo de Terry y Franklyn: “la aplicación de la planeación, organización ejecución y control por medio de los cuales se administra un gerente”³³, se estructura el proceso de la administración de compras.

³³ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. “Administración I”. Editorial Thomson. México, 2006, pp. 170



Por tanto se podría definir a la administración de compras como la tarea del departamento que está enfocada al costo del inventario y la transportación, la disponibilidad del abasto y la calidad de los proveedores, por lo que contiene también, planeación, organización, dirección y control.

Dicho proceso de administración de compras tiene algunas modificaciones, las cuales se verán a continuación.

5.4.7.1 Planeación

Al hablar de planeación dentro de la administración de compras, debemos entender forzosamente que hay que fijarnos metas que nos encaminen y nos dirijan a lograr los objetivos de un departamento de compras y lógicamente de la empresa misma.

a) Pronóstico de ventas.

“Pronosticar es el arte y la ciencia de predecir los eventos futuros”.³⁴

El pronóstico es una técnica utilizada en la planeación de ventas en función de experiencias de años anteriores, que sirve de base para la elaboración de planes y programas en todas las áreas de las empresas; asimismo, nos indica el número de artículos o productos a fabricar o a producir en un tiempo determinado en condiciones favorables y con la calidad especificada para satisfacer las necesidades del mercado.

³⁴ HEIZER, Jay; RENDER, Barry. “Principios de Administración de Operaciones”. Quinta Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2004, pp. 638



Para elaborar un pronóstico de ventas, se deben de tomar en cuenta los siguientes factores:

- ⊗ Tipo de fruto.
- ⊗ Estadística de ventas de años anteriores.
- ⊗ Tipo de mercado al cual se dirige el producto.
- ⊗ Competencia directa o indirecta.
- ⊗ Calidad del artículo.
- ⊗ Precio.
- ⊗ Inflación.

Una vez elaborado el pronóstico de ventas y proporcionado al departamento de ingeniería y de control de inventarios, quienes a su vez programan las cantidades de materiales o artículos a comprar, así como el tiempo en que se deben suministrar a los almacenes, se sitúan pues, los objetivos generales de un departamento de compras.

b) Programas.

Es una herramienta administrativa en la cual nos indica las cantidades de artículos que deberán comprarse, así como el tiempo en que deberá suministrarse al almacén para la producción de la que se dedique la empresa.

En el caso de las empresas industriales, un programa nos indica cuántas piezas de cada parte debe adquirir para la fabricación pronosticada de su producto final.

Cabe mencionar que es indispensable clasificar los artículos en cuanto a su costo, representando el 80% del total a comprar a los de más alto costo, el 15% a



los de costo medio y el 5% restante a los de costo más bajo. A esta clasificación se le denomina “ABC”.

c) *Presupuestos.*

Se dice que un presupuesto es la expresión numérica en dinero de un plan. Un plan es la selección de un camino para lograr un objetivo en un lapso determinado.

Alcanzar un objetivo implica la reunión de recursos disponibles y esta reunión de recursos presupone una organización.

Los ingredientes para hacer un presupuesto son:

- 1) Tener plena organización.
- 2) Mantener un estricto conocimiento de los recursos.
- 3) Contar con objetivos perfectamente determinados.
- 4) Poseer una larga experiencia en la operación.
- 5) Establecer un período de tiempo definido.
- 6) Ser previsible.
- 7) Lograr imaginación.
- 8) Poseer buena habilidad.

5.4.7.2 Organización

El organizar es la sincronización jerarquizada para la consecución de una meta. La organización es la necesidad básica de conocer perfectamente los objetivos de la empresa, para el logro de los objetivos planteados en la planeación.



Aparece entonces, la división del trabajo, pero perfectamente sincronizada para lograr la meta fijada. Es el medio por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines de cualquier organismo social.

5.4.7.3 Dirección

Si sabemos que dirigir es el arte de vincular estrechamente a los hombres unos con otros, nos está indicando que en un departamento de compras debe existir ese vínculo dinámico y evolutivo, gracias al cual, los gerentes comunican constantemente lo que desean en la forma que esperan que motiven a los subalternos a apoyar planes y objetivos de la empresa.

a) Dirección por Objetivos.

La dirección por objetivos no es algo realmente nuevo, aunque así lo han presentado algunos autores. Más que un sistema, es una filosofía, una forma de pensar y de ser en función de los negocios.

Dentro del ámbito administrativo, la dirección por objetivos (DPO), es un método de dirección que enfatiza más sobre los resultados que sobre las operaciones, señala las metas que deben alcanzar a todos los niveles de la organización y utiliza los resultados en comparación con las metas fijadas, como método de evaluación de la contribución de cada uno de los miembros y como guía para el manejo de la unidad.

La DPO exige establecer un sistema de planeación que no tiene que verse lo que haremos mañana, sino lo que haremos hoy, para que el mañana sea como deseamos que sea; significa trabajar para lograr el futuro.



El punto es, que en la medida en que un individuo conoce lo que quiere lograr, aumentan sus probabilidades de éxito.

Desafortunadamente, se confunde la efectividad con la eficiencia, lo que con frecuencia lleva al individuo, departamento o empresa, a realizar eficientemente aquello que nunca habían podido hacer, y que por estar bien hecho, los ha alejado de lo que podría considerarse su(s) objetivo(s).

Es por eso que la DPO deberá fijarse metas a corto plazo, para su conveniencia, en las que deberán de ser revisadas éstas, mínimo, cada ocho días.

b) Dirección por Excepción.

Es frecuente encontrar una serie de situaciones que se presentan en forma repetitiva dentro de las labores de la dirección del departamento de compras. Cuando ocurren, requieren de la atención del ejecutivo para tomar la misma dirección una y otra vez.

La dirección por excepción (DPE) consiste en un sistema de identificación y comunicación que emite una señal cuando se requiere la atención de la persona encargada, y permanece en silencio cuando no se requiere.

La DPE se basa precisamente en la identificación de las excepciones, entendiendo por excepción aquella señal que advierten al gerente de compras de que puede realizar una acción. La acción por llevar a cabo puede ser, en función del tipo de excepción que se trate: correctiva o creativa.



La primera, se refiere a aquella por medio de la cual se pretende restablecer un equilibrio similar al anteriormente sostenido y que podemos dividir en acciones de reinstalación enfocadas a volver a implantar el control.

La segunda, se encamina al aprovechamiento de oportunidades que se han presentado y aunque también pretende establecer el equilibrio, ya no se busca uno similar al anterior, sino de tipo superior.

Por ejemplo, si el departamento de recepción de materiales detecta que existen defectos en ciertos productos de un proveedor, la acción correctiva es informar al proveedor de dicho defecto y que nos entregase de forma correcta el producto; también, si reemplazamos a ese proveedor por otro con las mismas condiciones del bien, entonces sería una acción correctiva.

La acción creativa es cuando aprovechamos no un cambio de proveedor, sino conseguir otro que nos venda el mismo artículo pero con mejores condiciones, dividiendo las compras.

c) Comunicación y motivación.

La comunicación es la acción y el efecto de hacer a otro que participe de lo que uno tiene: descubrir, manifestar, o hacer saber a uno algunas cosas, consultar o conferir con otros un asunto tomando su parecer.

Sobre esta mencionada base, nos encontramos en la urgente necesidad de que en un departamento de compras la comunicación debe de ser estricta, precisa y concisa, pues dicho departamento tiene contacto permanente con otras áreas también importantes.



Se dice que un departamento de compras tiene relación en un 50% con los proveedores y otro 50% con la empresa misma. Es por eso que la comunicación toma un papel importante en el departamento de compras.

Aunque “el hombre trabaja por la paga”, no es sino una burda y exagerada simplificación, la remuneración en dinero es fuente vital de satisfacciones, pero el salario significa más de lo que puede adquirirse gracias a la tranquilidad.

Estos aspectos, ajenos a la cuestión económica del salario, ejercen un impacto más fuerte en el comportamiento del hombre en su puesto de trabajo que en su poder adquisitivo.

La voz de la experiencia replica “el dinero no lo es todo”. Las personas competentes cambian de empleo si otro trabajo es más atractivo, aunque el salario sea menor.

Quienes permanecen en puestos desagradables probablemente desarrollarán actitudes negativas hacia su trabajo y por ende, a la compañía; tiene poca iniciativa y llegan hasta restringir su productividad.

Por el contrario, si el salario es inferior al de otra compañía, pero la labor del trabajo en sí le deja grandes satisfacciones, de todas formas el empleado se sentirá incomodo, pues aunque le guste el puesto, quiere también que otros piensen bien de él y su trabajo.

5.4.7.4 Control

Recordemos que control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular



nuevos planes. Es necesario distinguir la función de control, que es de naturaleza administrativa, con las operaciones de control, que son de carácter técnico.

Así, el departamento de control de calidad (inspección de recepción), obtiene estadísticas de materiales que es la operación de control; mientras que cuando se envía al departamento de compras, en donde se interpretan y se toman acciones, ya es la función de control en sí.

El control no es posible si no existen estándares o normas de alguna manera prefijados; será más efectivo cuanto más precisas y cuantitativas sean tales estandarizaciones.

También, es un medio y no un fin en sí mismo. Un sistema de control sólo debe establecerse si el trabajo y el gasto, se justifican frente a los beneficios que de él se esperan.

El control administrativo es mucho mejor en los casos en que no se logró lo previsto, más que en los resultados que se obtuvieron de acuerdo a lo planeado.

Es indispensable que en cualquier departamento de compras exista un manual que nos permita llevar a cabo el proceso de comprar para cumplir con las funciones de control.

El manual de compras se define como la guía oficial del departamento, mediante el cual se proporciona la clara definición de los objetivos, su estructura, procedimientos, funciones, responsabilidades, y la autoridad delegada para el cumplimiento de los trabajos encomendados.

Un manual de compras tendrá como objetivo básico la observancia de las políticas generales de la empresa.



La política de la empresa se define como la orientación de la acción administrativa en un determinado sentido, en juego de determinados objetivos generales y particulares que se desean alcanzar.

Esta orientación puede venir dada por normas escritas, que constituyen las líneas de conducta, comportamiento y decisiones anticipadas sobre determinados aspectos.

Los enunciados o normas constituyen un plan de acción general que sirve de guía a la dirección de la empresa, son el armazón de la dinámica de las decisiones, expresan formas de comportamiento, cuyo fin consiste en guiar la acción de un modo coherente y dar por resuelto a priori determinados problemas. La política de compras es el aspecto esencial de la política general de la compañía, y se identifica con la política financiera, debiendo amoldarse en realidad la de compras a ésta última en un doble sentido.

En general, tienen mayor importancia práctica las normas encaminadas a guiar la acción de sectores específicos de la empresa: puede tratarse de política financiera, de aprovisionamiento, de producción, de comercialización, de personal, etc. El conjunto de estas normas construye el manual de cada sector de la empresa.

a) Evaluación del personal

Para determinar el valor que representa cada individuo para el departamento es recomendable hacer evaluaciones del personal por lo menos cada 6 meses. Existen valores predeterminados en cada empresa en donde se puede realizar el criterio de evaluación.



Ciertamente, las evaluaciones se basan en resultados obtenidos en números (cantidad de compras realizadas, porcentaje de rebajas, puntos obtenidos por bonificaciones de proveedores, etc.), empero, los factores calificativos generales se pueden enumerar: calidad y cantidad de trabajo realizado, iniciativa y creatividad, confiabilidad e integridad, conocimiento del trabajo y habilidad para aprender, cooperación, juicio, puntualidad y asistencia, valor del departamento, etc.

b) Procedimiento, flujograma de compras

El funcionamiento de compras debe estar dirigido por normas organizativas y funcionales precisas que hagan que las operaciones previstas siempre se realicen del mismo modo.

Por lo tanto, hay que establecer procedimientos normalizados, cuyo fin es especificar para cada operación o grupo de operaciones la participación de sectores de la empresa y del exterior interesado.

Un procedimiento es la sucesión de pasos consecutivos para realizar una actividad. Tenemos los pasos comunes que se desarrollan en torno al departamento de compras:

Requisición. Es el pedimento que se le realiza al proveedor sobre cierta necesidad de satisfacer cierta demanda de compra.

En la mayoría de las ocasiones, ocurre de forma verbal, resultando con ello, un diálogo entre comprador y proveedor para la futura compra-venta del bien o servicio.



Cotización. Es el establecimiento de la cantidad a pagar, forma y plazo de pago por la adquisición del bien o servicio en cuestión. Se abre paso a negociaciones entre el oferente y el demandante.

Al hablar de cotización, se está hablando de la valorización que los proveedores le dan a su artículo que ofrecen, representada en dinero. En el sector público las cotizaciones se realizan bajo la Ley de Adquisiciones en la que se determina el proveedor ganador mediante concursos o licitaciones; en el sector privado, las cotizaciones se solicitan de acuerdo a las políticas que tengan las empresas solicitantes, que generalmente son 3 cotizaciones solicitadas.

Pedidos u órdenes de compras. Es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte del proveedor hacia el solicitante, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello, por lo que sería risible no estipular las condiciones de compras de los bienes o servicios.

El pedido puede cambiar en cuanto a su forma, tamaño, impresión, pero nunca variará su objetivo: hacer la solicitud de algún bien o servicio.

El contenido del pedido deberá de llevar por lo menos estos elementos: número de referencia, fecha, proveedor asignado, fecha requerida, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidad, unidad, descripción, precio, importe total, autorización, y cláusulas.

Expeditación. No es más que una confirmación del pedido. Lo primero que debe de hacer un expeditador es cerciorarse que el proveedor está perfectamente enterado de que hay un pedido a su favor y que se encuentra de acuerdo con todos los datos, cantidades, precios, fechas, etc., que aparecen en la orden de compra.



Recibo de materiales. Para ser preciso en esta descripción, la sección, área o departamento de recibo (muchas veces llamado mesa de control), deberá verificar que se esté realizando la entrega del proveedor precisamente lo que se encuentra estipulado en el pedido u orden de compra con la cantidad correcta.

Finalizada la actividad de remesa de materiales, se procede a realizar un reporte de recibo, en el cual se especifique la fecha, nombre de proveedor, número de pedido, entrega parcial o total, cantidad recibida, descripción, observaciones y autorizaciones correspondientes.

Control de calidad. La calidad de los productos siempre será un factor importante. Se revisarán todos los bienes entregados, así como la valoración del servicio ofrecido por el proveedor en su caso; de contener defectos, características dañadas o incompletas en los artículos, se procederá a separarlos, contarlos y registrarlos para su posterior devolución al fabricante o distribuidor (proveedor) que hizo la entrega.

Es aquí, en el control de calidad, donde actúan los ingenieros y administradores para lograr su objetivo principal: asegurar los productos con la mejor calidad requerida. Lo que era de interés para un grupo reducido de técnicos de control de calidad, es ahora motivo de preocupación primaria entre un número creciente de gerentes, ingenieros y estadísticos.

El control de calidad es un auxiliar, no un sustituto de los trabajos de diseño, ni de los buenos métodos de manufactura, tampoco de la acuciosa actividad de la inspección, siempre requeridos en la producción de artículos de alta calidad.

En términos más precisos, la calidad es una expresión de las propiedades medidas, condiciones o características de un producto o proceso, establecidas por



lo general en términos de grados, clases, especificaciones determinados por la aplicación del producto.

Por lo tanto, el control de calidad es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la supervisión de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles la fabricación y el servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

Rechazos y/o devoluciones. Es el regreso físico de la mercancía que no cumple con las características impuestas por el área de control de calidad que van acompañadas siempre por un documento físico que describe las causas por la que se somete dicha acción.

Esta acción repercutirá tanto para el pago del proveedor como para el resurtido del siguiente pedido. Se deberá de realizar un informe al responsable comprador.

Pagos. El pago es la remuneración económica por obtener el bien y/o servicio del proveedor al comprador, ya sea en forma de dinero en efectivo, transferencia electrónica o cualquier otro medio que sea indirectamente el cobro de cierta cantidad de efectivo, en contra exhibición de la factura correspondiente.

Mucho se ha discutido si el departamento de compras debe intervenir en el pago de las facturas, argumentándose muchas razones a favor y otras contradictorias.

Se piensa que el departamento de compras debe intervenir sólo para realizar un seguimiento de pagos a proveedores, pero no para ejecutar tal función, pues el objetivo principal del departamento de compras son las adquisiciones de



bienes y/o servicios; empero, compras debe de iniciar y cerrar el contrato de compraventa con el proveedor, pues da pauta a que el comprador se quede sin herramientas para las futuras negociaciones con los proveedores.

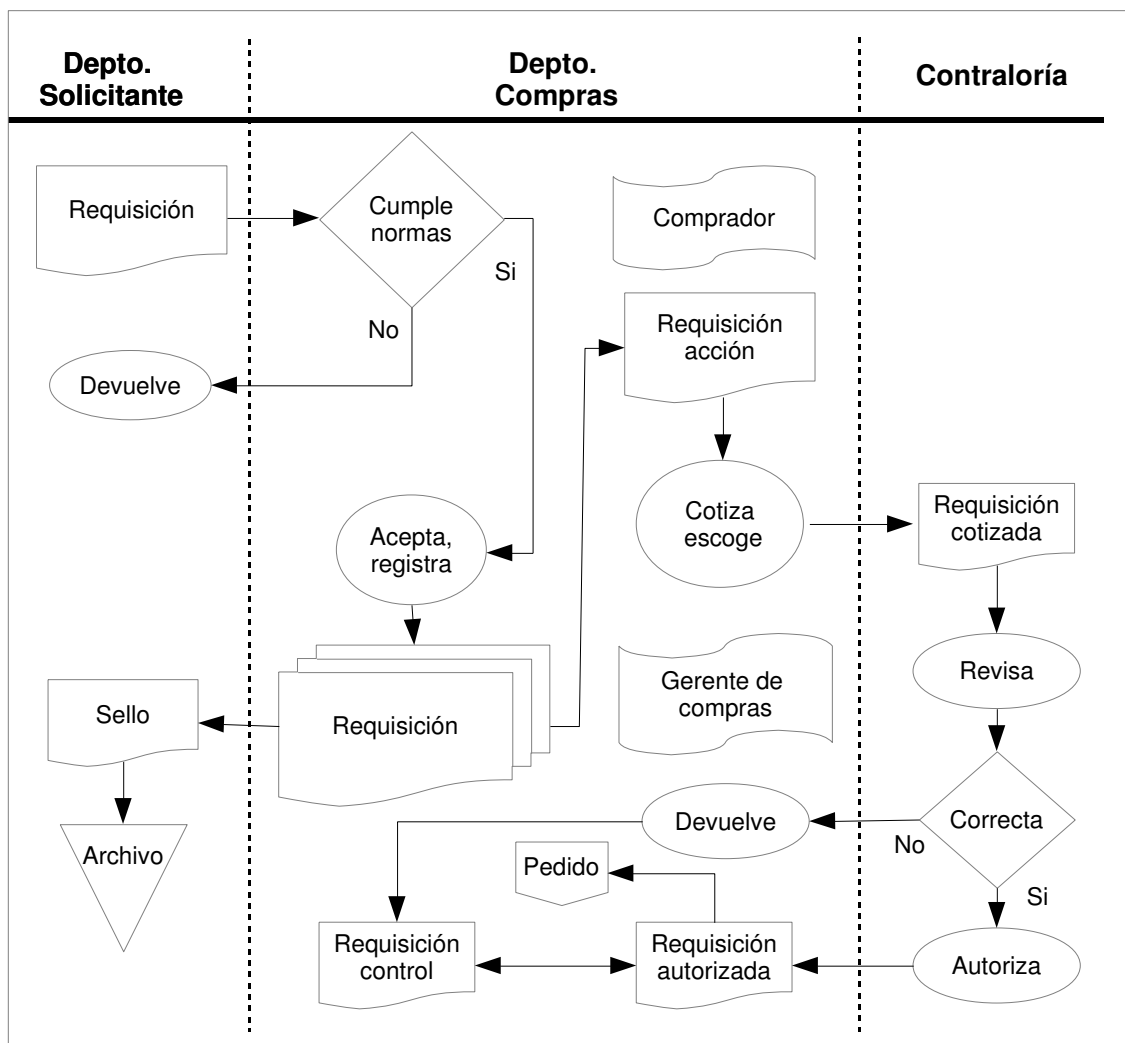
Controles complementarios. Algunas empresas funcionan únicamente con el concepto de control complementario a la disposición de emplear una persona o una sección para que coordine las actividades inherentes de control a los proveedores.

Un departamento de compras debe contar con un análisis profundo en cuanto al manejo de márgenes de utilidad, precios de venta internos y de la competencia, rotación de inventarios, análisis de Pareto de los proveedores, etc., para poder situar al responsable comprador con la realidad del mercado y de la empresa.

Entre más conocimiento se pueda manejar en la negociación, mejores oportunidades tendrá el comprador en obtener sus objetivos con el proveedor.



Figura 5.2 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>

5.4.8 Control de las compras

Dentro de la actividad de Compras, como en otras actividades, el establecimiento de los medios de control no está sujeto a determinadas reglas, sino que su consecución obedece ante todo a la evaluación de cuáles son los medios que mejor operan en cada empresa o área particular.



El establecimiento de los controles de compras representan una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que puede contar el departamento de Compras, ya que le permite conocer de inmediato las características de los proveedores capacitados en el abastecimiento de los suministros, así mismo, la consulta constante de los controles de compras le permite un ahorro de tiempo y asegura una compra lógica ya que en dichos controles estarán registradas las diferentes características de compras hechas anteriormente, siendo por esto necesario mantener actualizada la información, así como registrados en forma clara y concisa los datos, características, especificaciones, cambios, etc., de los productos que se requieren. A continuación se mencionan algunos de los principales controles que sirven como fuente de información al comprador:

5.4.8.1 Tarjeta de control de compras

Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de Compras por cada mercancía, debiendo estar concentradas por grupos de materiales según clasificación establecida y a su vez cada grupo ordenado en forma alfabética o numérica según el sistema, para que de esta manera sean fáciles y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra.

La Tarjeta de Control es por muchos conceptos el corazón de la rutina de las compras, ya que si se hizo un registro adecuado mostrará a los compradores los hechos relativos a cada pedido en lo que respecta a la elección de los proveedores, la experiencia anterior sobre consumos, los precios, las condiciones, etc.

La información básica que debe tener la tarjeta de control es:

- Número de parte, código o alfabeto.



- Descripción de características y especificaciones del producto.
- Nombre de proveedores que han hecho y cotizado el producto.
- Volúmenes y precios de lo cotizado.
- Descuentos.
- Fecha.
- Número de requisición.
- Número de orden de compra.
- Cantidad comprada.
- Observaciones.

5.4.8.2 Control de especificaciones de materiales

Todas las especificaciones, características, planos, revisiones, etc., de los materiales comprados deben archivar y clasificarse para poder disponer de ellas cuando sea necesario consultarlas, es decir, al momento de efectuar cotizaciones, órdenes de compra, aclaraciones de duda sobre lo negociado, etc., se tendrá que recurrir a esta fuente de información de modo que los materiales comprados lleguen siempre de acuerdo a lo requerido.

Es necesario que este control esté debidamente actualizado en base a lo que necesite; control de calidad, ingeniería de manufactura, producción, etc., para que en el momento de comprar el material llegue de acuerdo a la necesidad presente de la compañía.

a) Las muestras

La compra-venta se efectúa muchas veces sobre la base de una muestra presentada al mismo tiempo que se hace la oferta.



Si tenemos a la mano muestras de lo que el proveedor está dispuesto a suministrar, podemos establecer una comparación de la calidad y del valor antes de cursar el pedido y posteriormente una comparación de los artículos suministrados con la muestra original.

b) Los diseños y modelos

Algunas veces las compras se basan en diseños y modelos, los cuales deben reunir los siguientes requisitos:

1. Definir de una manera sencilla la forma de la pieza.
2. Los materiales deben ser de fácil montaje.
3. Se debe prever una existencia máxima de las piezas de uso constante.

Cuando el Departamento de compras tenga dificultad para interpretar los diseños es conveniente que solicite el auxilio de elementos técnicos.

5.4.8.3 Registro de contratos

En caso de efectuar compras por contrato se debe disponer en todo momento de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad contratada, los plazos límites de los contratos, el precio, la unidad y en sí todas las condiciones que fueron establecidas al redactar el contrato, a fin de mantener y vigilar el cumplimiento de lo contratado.

Es importante mantener bajo control los contratos que estén próximos a vencerse con objeto que de acuerdo a las necesidades de la compañía se renueve o se establezca un nuevo contrato con la previsión necesaria.



5.4.8.4 Control de requisiciones

El fin que se persigue al establecer este control es mantener información constante acerca del flujo que se va registrando, la atención de los requerimientos, para que de esta forma, mediante un resumen mensual, se pueda evaluar el porcentaje de eficiencia que está teniendo el departamento de Compras y así mismo darse cuenta de los requerimientos que no han sido atendidos y buscar una solución, ya sea activando la localización de proveedores, apresurando el desarrollo de los mismos o proponiendo cambios y alternativas para la pronta satisfacción de las necesidades.

5.4.8.5 Control de órdenes de compra

El establecimiento de este control nos permitirá conocer la situación real que guardan las órdenes de compras tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

Las compras de material productivo implican el establecimiento y operación de ciertos registros simplificados que deben ser llevados por los compradores y que sirven de base para que los supervisores puedan seguir de cerca la actividad del personal a su cargo, así como los resultados obtenidos, siendo los principales:

- Carta de cotización.
- Resumen de cotización.
- Registro de la orden de compra y avisos de cambio de la orden de compra.

En resumen, estos registros consisten en llevar una historia pormenorizada de las compras asignadas y realizadas por cada comprador, incluyendo las



razones y justificación de la decisión adoptada para cada una de ellas, así como los cambios realizados a los planes originales.

Los supervisores a su vez llevan un registro condensado (control de materiales por requisición de compra), que contiene el número de requisiciones asignadas a cada comprador, proveedores seleccionados, volúmenes de compra, precios unitarios, importe total de compra, etc., que les proporcione el dato del progreso de la actuación de su personal.

5.4.9 Reportes a la gerencia

De los registros de compras se derivan una serie de reportes o informes a la gerencia, cuya periodicidad es establecida de acuerdo a la naturaleza de la información que se desee, que se traduce a la existencia de aquellos reportes que muestran los resultados de la operación, siendo entre otros:

- Reporte de pedidos colocados.
- Situación de las muestras iniciales.
- Descuentos por pronto pago.
- Ahorros sobre costos.
- Ventas de material inutilizable.
- Resumen de actuación de proveedores, etc.

A través de estos reportes se da a conocer al gerente los resultados de las actividades durante la marcha, mismos que le permiten establecer comparaciones, mediciones y evaluaciones con lo planeado y derivar las decisiones e instrucciones necesarias de corrección o ajuste.



Es necesario hacer mención de aquellos reportes que contienen las apreciaciones del supervisor en cuanto al desarrollo y evolución del personal a su cargo, ya que siendo el elemento humano el medio a través del cual se logran los resultados, su estancia y trabajo satisfactorio se traducirán en la eficiencia o ineficiencia de aquéllos.



CAPÍTULO 6: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

6.1 Almacén

6.1.1 Definición de Almacén

“Es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales (materias primas) o productos terminados”.³⁵

Por lo tanto el almacenamiento o resguardo de los materiales ha de ser ordenado y con las condiciones más favorables que ayuden a la consecución de los objetivos de la empresa.

Al comprar y guardar materiales en almacén se debe estar consciente de que es exactamente lo mismo que depositar dinero en un banco, pues su finalidad es:

- Protegerlos
- Generar utilidades
- Administrarlos correctamente

Las inversiones en materiales se aprovechan mejor si la empresa puede convertirlas otra vez en dinero en el plazo más corto posible.

³⁵ GARCÍA Cantú, Alfonso. “Almacenes, Planeación, Organización y Control” Editorial Trillas. México. D.F., 1995,



6.1.2 Administración del almacén

Para la planeación y el manejo del almacén es preciso:

- ❖ Conocer los artículos que se almacenarán.
- ❖ Disponer de áreas suficientes para recepción, almacenamiento y entrega, así como para maniobras de carga y descarga.
- ❖ Conocer dimensiones, peso y características por unidad de los materiales o productos.
- ❖ Saber la frecuencia de consumo (control de inventarios).

La forma de organizar y administrar un almacén depende, entre otros factores, de:

- ❖ Tamaño de la empresa
- ❖ Organización de la empresa (sistema centralizado, descentralizado o mixto)
- ❖ Diversidad en la producción
- ❖ Programación de la producción

Las funciones más comunes que debe coordinar almacén son:

- ❖ Recepción de materiales (maniobras de carga y descarga).
- ❖ Registro de entradas y salidas (recepción y embarques).
- ❖ Almacenamiento de materiales (resguardo y custodia).
- ❖ Control de los materiales (control de inventarios).
- ❖ Mantener en constante información a los departamentos de Compras, Ventas y Producción sobre las existencias reales de materia prima o productos terminados.
- ❖ Interacción con los departamentos de Compras, Producción, Tráfico y Contabilidad.



Se ha mencionado que almacén es una unidad de servicio cuyo propósito es la recepción y el resguardo de los materiales que adquiere el Departamento de Compras, y que, en una empresa industrial, almacén abastece de materiales al Departamento de Producción; por lo tanto, corresponde al área de almacén administrar correctamente las existencias de los materiales, es decir, ejercer un buen control de sus inventarios, para asegurar el mantenimiento de las reservas a un nivel que permita satisfacer los planes de Producción.

En otras palabras, el Departamento de Almacén debe encontrar el equilibrio adecuado entre cuánto pedir y cuándo hacerlo, es decir, siempre debe tener materiales a disposición para el momento que se requieran. Esto implica la existencia de una reserva en inventario como parte de la relación Almacén-Compras-Producción.

6.1.3 Acondicionamiento del almacén y clasificación de los materiales

Es indiscutible que el conocimiento de las características principales de los materiales permitirá un buen manejo y una mejor clasificación de los mismos.

Por ejemplo, si las características de los materiales son: líquido, gaseoso, frágil, inflamable, explosivo, perecedero, polvo, etc.

Las condiciones ambientales del almacén, según el caso, serán: seco, húmedo, cálido, frío, iluminado, oscuro, etc.

Es primordial recalcar que sin importar las condiciones ambientales del almacén, en todo momento deberán observarse estrictas normas de seguridad e higiene.



6.2 Inventario

6.2.1 Definición de inventario

“Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados”.³⁶

“Es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del consumidor”³⁷

“Relación clara, ordenada y valorada de los bienes corpóreos comprendidos en el activo circulante de una empresa y destinados a la venta, ya sea en su forma original, o después de haber sido elaborados o transformados parcial o totalmente”.³⁸

“Son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización”.³⁹

“Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque,

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml#ADMINVENT>

³⁷ SCHROEDER, Roger G. “Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones” Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México, D. F., 1992, pp.855

³⁸ PERDOMO Moreno, Abraham. “Administración del Capital de Trabajo”. Editorial Thomson. México, 2000, pp. 318

³⁹ FOGARTY, Donald W.; BLACKSTONE JR., John H.; HOFFMANN, Thomas R. “Administración de la Producción e Inventarios”. Segunda Edición. Quinta Reimpresión. Editorial CECSA. México, 2001, pp. 994



envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones”.⁴⁰

En el mundo de los negocios se dice que un inventario es la verificación física que realiza el Departamento de Almacén para cuantificar las existencias de todos los materiales, llámense materias primas, productos semi-terminados o terminados.

El término “inventario” tiene diversas aceptaciones, según la aplicación que se le dé. Para una empresa industrial implica que su inventario está formado por materias primas, productos en proceso y artículos terminados; mientras que para una empresa comercial implica mercancía existente.

El inventario es un activo circulante necesario. Al igual que las cuentas por cobrar, el inventario representa una inversión monetaria significativa para la mayoría de las empresas.

Puede decirse que el inventario se utiliza para denominar el agregado de aquellos bienes muebles tangibles, que se tienen para vender en el curso ordinario del negocio, están en proceso de producción para su venta, o han de consumirse corrientemente en la producción de bienes o servicios que quedarán disponibles para su venta.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser

⁴⁰ MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. “La administración Financiera del Capital de Trabajo”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Primera Edición. Tercera Reimpresión. México, D. F., 1999, pp. 321



consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Es importante distinguir la diferencia entre inventario y capacidad. La capacidad proporciona el potencial para producir, mientras que el inventario es el producto en algún punto dentro del proceso de conversión y distribución.

Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas. Generalmente son la partida más grande del activo; la adquisición, distribución y retención de los inventarios, se entiende exclusivamente a la lista de mercancías compradas para volverse a vender, mercancías que forman parte del renglón del activo circulante.

Uno de los principales objetivos de la contabilidad para inventarios es determinar debidamente la utilidad a través del proceso de enfrentar los costos apropiados para los ingresos.

El inventario es uno de los activos más grandes existentes en una empresa; aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente mas grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

El proceso de enfrentamiento radica en precisar cuánto del costo total de los artículos que forman el inventario inicial, más compras netas de un determinado período, debe restarse de las ventas efectuadas, en éste, a fin de determinar el inventario final que debe enfrentarse a las ventas del próximo período.



Visto ahora desde el departamento de compras, el responsable le preocupa la política que afecta a la materia prima en cuanto al importe de las mismas, calidad, número de unidades existentes, etc., que están relacionadas con el volumen de producción.

6.2.2 Objetivos del inventario

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado para así evitar aumentos de costos o pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado; por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

El propósito primordial de los inventarios es desacoplar las diferentes fases del área de operaciones. El inventario de materias primas desconecta a un fabricante de sus vendedores; el inventario de producto en proceso desengrana las varias etapas de la manufactura una de otra y el inventario de producto terminado desacopla a un fabricante de sus clientes.

Dentro del proceso general de desacoplamiento, existen cuatro razones para llevar el inventario:



6.2.2.1 Protección contra incertidumbres

En sistemas de inventario, hay incertidumbres acerca de la oferta, la demanda y el tiempo de consumo. Se conservan existencias mínimas en inventario para protegerse contra estas incertidumbres. Los inventarios que se llevan para evitar la incertidumbre reciben el nombre de existencias seguras.

6.2.2.2 Para permitir producción y compra bajo condiciones económicas ventajosas

Con frecuencia es más económico producir materiales en lotes. El inventario resultante de las compras o de la producción de material en lotes recibe el nombre de inventario de ciclo, dado que los lotes se producen o compran en forma cíclica.

6.2.2.3 Para cubrir cambios anticipados en la demanda o la oferta

Hay varios tipos de situaciones donde los cambios en la demanda o la oferta pueden ser anticipados. Un caso es aquél donde el precio o disponibilidad de materia prima están expuestos al cambio.

6.2.2.4 Para mantener el tránsito

Los inventarios en tránsito consisten de materiales que están en camino de un punto a otro. A estos inventarios los afectan las decisiones de la ubicación de la planta productiva o la selección de la forma de transporte. Algunas veces al



inventario en tránsito se le llama inventario de tubería, debido a que está en la “tubería de distribución”.

6.2.3 Finalidad del inventario

La finalidad de los inventarios en las empresas mercantiles e industriales es ser el motor de la venta, lo que producirá la utilidad a través de un precio superior al costo de adquisición y/o fabricación. Esta utilidad permitirá a la empresa su existencia a través del tiempo.

6.2.4 Clasificación de inventarios

El inventario se clasifica de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, por ejemplo, para una empresa industrial de transformación, se considera como inventario de fabricación que se divide en: Inventario de Materia Prima, Inventario de Productos en Proceso, e Inventario de Productos Terminados; y para una empresa comercial se considera como inventario de mercancías.

El inventario puede clasificarse también de acuerdo a su forma o su función.

6.2.4.1 Clasificación de inventarios por su forma

El inventario se mantiene de tres formas distintas, hablando del tipo de empresa industrial:



- a) Inventario de materia prima: Constituyen los insumos y materiales básicos comprados por la empresa que ingresan al proceso de manufactura de los productos terminados.
- b) Inventario de producto en proceso: Son materiales en proceso de producción. Por lo general, son bienes parcialmente terminados, esto es, en alguna etapa intermedia de su elaboración.
- c) Inventario de producto terminado: Representan los materiales que han pasado por los procesos productivos correspondientes, que aún no han sido vendidos y que serán destinados a su comercialización o entrega.

Cuando se refiere al tipo de empresa comercial, solo existe un inventario:

- d) Inventario de mercancías: Son artículos de compra-venta, también conocidos como mercancías para reventa que no fueron producidos por la empresa y están en condiciones para ser comprados por los clientes.

6.2.4.2 Clasificación de inventarios por su función

- a) Inventario de seguridad o de reserva: Es el que se mantiene para compensar los riesgos de paros no planeados de la producción o incrementos inesperados en la demanda de los clientes. Para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos de no contar con los componentes necesarios, las compañías mantienen un acopio de seguridad, pues este inventario es una protección contra la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y del suministro. Los inventarios de seguridad son convenientes cuando los proveedores no entregan la cantidad deseada, en la fecha convenida y con una calidad



aceptable, o bien, cuando en la manufactura de los artículos se generan cantidades considerables de material de desperdicio o se requieren muchas rectificaciones. Este inventario garantiza que las operaciones no se interrumpirán cuando algún problema se presente. Si todo fuera seguro, los inventarios de seguridad no tendrían razón de ser, sin embargo, en la realidad es normal que exista una variabilidad de la demanda y por lo tanto, es necesario recurrir a los inventarios de seguridad si se desean satisfacer los objetivos de servicios.

- b) *Inventario de desacoplamiento*: Es el que se requiere entre dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse; esto permite que cada proceso funcione como se planea.
- c) *Inventario en tránsito*: En el sistema de flujo de materiales, el inventario que se mueve de un punto a otro recibe el nombre de inventario en tránsito. Está constituido por materiales que avanzan en la cadena de valor. Estos materiales son artículos que se han pedido pero no se han recibido todavía. Los materiales son transportados desde los proveedores hasta la planta, de una operación a la siguiente dentro del taller, de la planta a un centro de distribución o cliente distribuidor, y del centro de distribución a un minorista. El inventario en tránsito se constituye por los pedidos que los clientes han hecho, pero que todavía no han sido repartidos.
- d) *Inventario de ciclo*: La porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote se conoce como inventario del ciclo. La frecuencia con que deben hacerse pedidos y la cantidad de los mismos recibe el nombre de tamaño del lote. El tamaño del lote varía en forma directamente proporcional al tiempo transcurrido entre los pedidos; por ejemplo si se hace un pedido cada 5 semanas, el tamaño promedio del lote deberá ser igual a la demanda correspondiente a 5 semanas. Este tipo



de inventario resulta cuando la cantidad de unidades compradas o producidas, con el fin de reducir los costos por unidad de compra o incrementar la eficiencia de la producción, es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa y cuanto más tiempo transcurra entre dos pedidos sucesivos de un artículo determinado, tanto mayor tendrá que ser el inventario de ciclo.

- e) Inventario de previsión o estacional: El inventario que utilizan las empresas para absorber las irregularidades que se presentan a menudo en la tasa de demanda o en el suministro se conoce como inventario de previsión. Éste se acumula cuando una empresa produce más de los requerimientos inmediatos durante los períodos de demanda baja para satisfacer la demanda alta. Éste se acumula cuando la demanda es estacional.

6.2.4.3 Clasificación de inventarios de acuerdo al tipo de material

La clasificación de inventarios se basa también en el tipo de material que almacenan, por lo que se considera lo siguiente:

- a) Suministros. Artículos de costo indirecto que se consumen en las operaciones de fábrica.
- b) Materias primas. Material en bruto en un término relativo, pues es el contenido principal que se utilizará a futuro en producto fabricado por la empresa. Son los bienes que no se les ha añadido ningún factor o componente en la fábrica en que se hallan.



- c) Productos en proceso. Aquellos que están en períodos de transformación, antes de convertirse en productos terminados, y su costo se encuentra en aumento por lo que se lleva mano de obra y gastos indirectos.
- d) Materiales de producción. Piezas o componentes que pueden obtenerse en fuentes externas a la empresa, o pueden ser producidas en la fábrica y almacenadas para su uso futuro.
- e) Material de trabajo. Son los que se usan en el funcionamiento de la planta o en la producción de la compañía, pero que no llegan a formar parte integrante de los mismos productos.
- f) Productos terminados. Son los bienes terminados que se almacenan para su venta y entrega a los clientes.
- g) Mercancías en tránsito. Se refiere a las mercancías adquiridas por la empresa, las cuales forman parte de su activo, aun cuando no se encuentren físicamente en sus almacenes.
- h) Mercancías en consignación. Son las que se han enviado con el objeto de buscarles mercado y son propiedad de la empresa, mientras no sean vendidas.
- i) Mercancías en depósito. Son las que se han entregado para su custodia en algún almacén de depósito y se encuentran amparadas con el certificado de depósito respectivo. Se encuentran, en algunas ocasiones, como garantía de un préstamo obtenido, por lo que se les llama también mercancías pignoradas.



- j) Artículos obsoletos. Son piezas, materiales, herramientas viejas, en reparación usadas provenientes de la producción y máquinas reconstruidas. Son objetos para venderse a un precio bajo cualquiera, con el propósito de recuperar un poco de inversión pasada.

A medida que crecen los negocios y se trata de administrar en forma cada vez más científica, los gerentes encuentran más complejos y más grandes sus problemas, así como una mayor presión en la toma de decisiones.

Las decisiones por intuición ya no compiten con las que ahora toman los directivos modernos, que se basan en el examen de hechos reales a través de datos oportunos, del estado de sus negocios y mediante el análisis técnico y matemático de sus operaciones.

6.2.5 Nivel de inventarios

Existen diferentes puntos de vista con respecto a los niveles adecuados de inventario entre los administradores financieros, de comercialización, de producción y de compras de la empresa.

El administrador financiero manifiesta una disposición a mantener niveles de inventario bajos, pues debe vigilar los inventarios, asegurándose de que los fondos de la empresa no se inviertan de manera inadecuada en recursos excesivos.

El gerente de comercialización, por otra parte, preferiría tener grandes inventarios de cada uno de los productos terminados de la empresa, esto le aseguraría que todos los pedidos se surtan con rapidez, y así eliminaría las pérdidas de ventas debido al agotamiento de existencias.



La principal responsabilidad del gerente de producción es asegurarse que los planes de producción sean realizados correctamente, es decir, que resulten en la cantidad deseada de productos terminados, para alcanzar lo anterior, el gerente de producción debe mantener un nivel alto de existencias de materias primas, a fin de evitar las demoras de producción y favorecer el establecimiento de altas existencias de productos terminados mediante un costo bajo de producción por unidad.

El gerente de compras se ocupa exclusivamente de las existencias de materias primas, pues es responsable de que cualquier material que sea requerido por el departamento de producción esté disponible en las cantidades correctas en los tiempos deseados y a precios favorables. Sin un control eficiente, el gerente de compras podrá comprar recursos en exceso, más de los que realmente son necesarios, a fin de obtener descuentos por cantidad, o para anticiparse a las alzas de precios o a la escasez de ciertos materiales.

6.2.6 Estructuras de costo de inventario

Las estructuras del costo de inventario incorporan los cuatro siguientes tipos de costo:

6.2.6.1 Costo del artículo

Éste es el costo de comprar y producir los artículos individuales del inventario. El costo del artículo generalmente se expresa como un costo unitario multiplicado por la cantidad adquirida o producida. Para bienes comprados, el precio total incluye el precio de lista, costos de transporte y envío, impuestos, y



aranceles; en caso de artículos manufacturados, incluyen el costo de materias primas, mano de obra, y gastos de distribución. Algunas veces el costo del artículo es menor si se compran suficientes unidades a la vez.

6.2.6.2 Costo de ordenar pedidos (o preparación)

Está relacionado con la adquisición de un grupo o lote de artículos. El costo de ordenar pedidos no depende de la cantidad de artículos adquiridos; se asigna al lote entero. Este costo incluye la mecanografía de la orden de compra, la expedición de la orden, los costos de transporte, los costos de recepción, etc.

6.2.6.3 Costos de inventario (mantenimiento o conservación)

Están relacionados con la permanencia de artículos en inventario durante un período; es decir, incluye los costos de las instalaciones de almacenamiento, manejo, seguro, hurto, rotura, obsolescencia, depreciación, impuestos y costo de oportunidad del capital; todo esto dividido en tres componentes:

- a) Costo de Capital. Cuando los artículos se tienen en el inventario, el capital invertido no está disponible para otros propósitos. Esto representa un costo de oportunidades perdidas para otras inversiones, lo cual se asigna al costo de inventario como un costo de oportunidad.
- b) Costo de almacenamiento. Este costo incluye costos variables del espacio, seguros e impuestos. En algunos casos, una parte del costo de almacenamiento es fijo, por ejemplo, cuando se posee un almacén y no se puede utilizar para otros fines. Tales costos fijos no deben incluirse en el costo del almacenamiento de inventario. De la misma manera, los



impuestos y seguros deben incluirse, sólo si varían con el nivel del inventario.

- c) Costos de obsolescencia, deterioro y pérdida. Los costos de obsolescencia deben asignarse a los artículos que tienen un alto riesgo de hacerse obsoletos; entre mayor es el riesgo, mayor es el costo. Los productos perecederos deben cargarse con los costos de deterioro cuando el artículo se daña con el tiempo, por ejemplo, alimento y jugo. Los costos de pérdida incluyen costos de hurto y daños relacionados con la conservación de artículos en el inventario.

6.2.6.4 Costo de inexistencias

El costo de inexistencias se causa cuando la empresa no puede satisfacer por completo el pedido de un cliente; es decir, cuando las existencias de un artículo están agotadas, los pedidos de este artículo deben esperar hasta que éstas se repongan o cancelarse. Esto refleja las consecuencias económicas cuando se terminan los artículos almacenados, pues la empresa pierde el margen de aportación de una venta y puede perderlo en ventas futuras.

6.2.7 Financiamientos asociados a los inventarios

Sin lugar a dudas el principal financiamiento de los inventarios en la mayoría de las empresas es el que se obtiene de sus proveedores a través del plazo que conceden para recibir el pago después de haberse entregado las mercancías o productos. Los plazos que se conceden son variables pero hay una práctica muy generalizada de otorgar 30 días de plazo.



El financiamiento a través de proveedores no tiene costo. Cuando la empresa cuenta con recursos en exceso, tiene oportunidad de obtener descuentos importantes por pronto pago que pueden tener un beneficio financiero significativo en los resultados de la empresa.

6.2.8 Métodos de Valuación de Inventarios

Son un conjunto de procedimientos que se utilizan para valorar los inventarios y son: costo de adquisición, costo estándar y detallistas.

La determinación del costo de los inventarios debe hacerse sobre la base de alguno de los siguientes métodos de valuación: costo de adquisición, costo estándar o método de detallistas; en el caso del método de costo estándar, siempre y cuando los resultados de su aplicación se aproximen al costo real.

6.2.8.1 Costo de adquisición

Es el importe pagado de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición.

6.2.8.2 Costo estándar

El costo estándar se determina anticipadamente y en esta determinación se toman en consideración los niveles normales de utilización de materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación y la eficiencia y la utilización de



la capacidad de producción instalada. Las cuotas de costo estándar se revisan periódicamente, y deben ajustarse a la luz de las circunstancias actuales.

6.2.8.3 Método de Detallistas

Con el método de detallistas, los inventarios se valúan a los precios de venta de los artículos que los integran deducidos del correspondiente margen de utilidad bruta.

Para efectos del método de detallistas, por margen de utilidad bruta debe entenderse el importe del precio de venta asignado a un artículo disminuido de su costo de adquisición. El porcentaje de margen de utilidad bruta se determina dividiendo la utilidad bruta entre el precio de venta.

El método de detallistas se utiliza en entidades que tienen grandes cantidades de artículos con márgenes de utilidad bruta semejantes y con una alta rotación, que hacen impráctico utilizar otro método. El importe de los inventarios y el costo de ventas se determinan valuando los artículos en inventario a su precio de venta menos un porcentaje apropiado de utilidad bruta. El porcentaje utilizado de margen de utilidad bruta debe considerar, cuando es el caso, que el precio de venta del inventario ha sido reducido mediante rebajas, bonificaciones y descuentos. Es frecuente que para cada departamento de una tienda se utilice un porcentaje promedio.

Para el reconocimiento adecuado de los inventarios con base en el método de detallistas se establecen grupos de artículos con margen de utilidad homogéneo, a los cuales se les asigna su precio de venta tomando en consideración el costo de compra y el margen de utilidad bruta deseado y aprobado por la entidad.



6.2.9 Fórmulas de asignación del costo

El costo unitario de los inventarios debe asignarse utilizando alguna de las siguientes fórmulas: costos identificados, costos promedios o primeras entradas primeras salidas (PEPS).

Una entidad debe utilizar la misma fórmula de asignación del costo para todos los inventarios con naturaleza y uso similar para ella. Tratándose de inventarios con diferente naturaleza y uso, la aplicación de fórmulas de asignación del costo diferentes puede justificarse.

Por ejemplo, los inventarios utilizados en un segmento operativo pueden tener un uso diferente al mismo tipo de inventarios que se utilizan en otro segmento operativo de la entidad. Sin embargo, una diferencia en la ubicación geográfica de los inventarios o en las correspondientes reglas impositivas, por sí misma, no es suficiente para justificar el uso de fórmulas de asignación del costo diferentes.

6.2.9.1 Costos Identificados

El costo de los inventarios de partidas que normalmente no son intercambiables entre sí y de artículos o servicios producidos y segregados para proyectos específicos debe asignarse utilizando la identificación específica de sus costos individuales.

La identificación específica significa asignar los costos a partidas individuales del inventario. Este es el tratamiento apropiado para partidas que se segregan para un proyecto específico, sin tomar en cuenta si esas partidas fueron



compradas o producidas por la entidad. Sin embargo, la identificación específica de los costos es inapropiada cuando en el inventario hay grandes números de partidas que normalmente son intercambiables entre sí, ya que en estas circunstancias, el procedimiento de seleccionar partidas que permanecerán en los inventarios puede utilizarse para lograr efectos predeterminados en la utilidad o pérdida.

Mediante esta fórmula, los inventarios se valúan al costo u origen de adquisición o de fabricación, señalándose en cada uno de ellos, el que le corresponde. Para este propósito se suele utilizar una clave que tenga relación con alguna palabra.

Utilizaremos la palabra “MURCIELAGO”.

Clave: M U R C I E L A G O

Interpretación: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

De acuerdo con esta clave, un artículo marcado con la clave “LEMAR.CO”, quiere decir que su costo de adquisición es de \$65,072.39. Esta fórmula de asignación del costo de inventarios es frecuente en los comercios, además de conocer el costo de la mercancía en el almacén y ventas, sirve para poder determinar el monto del descuento que se puede conceder a un cliente sin bajar demasiado el precio. Así, si encontramos marcado en una etiqueta la siguiente forma:

\$ 9,950.00

IOAE.MM

En realidad nos indica que su costo es de \$4,975.00



6.2.9.2 Costos Promedios

De acuerdo con la fórmula de costos promedios, el costo de cada artículo debe determinarse mediante el promedio del costo de artículos similares al inicio de un periodo adicionando el costo de artículos similares comprados o producidos durante éste. El promedio puede calcularse periódicamente o a medida en que entren nuevos artículos al inventario, ya sea adquiridos o producidos.

El costo promedio es simplemente obtener una suma promediada en los costos unitarios de compra. Siguiendo con el ejemplo anterior, el costo promedio es el siguiente:

10 piezas compradas a \$50 c/u: \$500

5 piezas compradas a \$60 c/u: \$300

Total: 15 piezas: \$800

$800/15=53.33$

12 artículos vendidos a 53.33 de costo: \$639.96

Ingreso: 1,800.00

Costo: 639.96

Utilidad bruta: 1,160.04

6.2.9.3 Primeras Entradas Primeras Salidas (P.E.P.S.)

La fórmula “PEPS” se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir; por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio quedan reconocidas a los últimos precios de adquisición o de producción, mientras que en resultados los costos de venta son los que corresponden al inventario inicial y a las primeras compras o costos de producción del ejercicio.



El manejo físico de los artículos no necesariamente tiene que coincidir con la forma en que se asigna su costo y para lograr una correcta asignación bajo la fórmula PEPS deben establecerse y controlarse capas del inventario según las fechas de adquisición o producción de éste.

La fórmula PEPS funciona como su nombre, es decir, lo primero que entra es lo primero que sale, pero no en unidades, sino en valores. Para realizar tal método en valores, son los costos los que se van aplicando de conformidad al orden en que se fue comprando la mercancía.

El costo unitario a que se efectuó la primera compra es el costo que se deberá aplicar a la primera venta hasta agotar el lote. Una vez terminada la venta, entonces se aplicará como costo unitario de la mercancía vendida el correspondiente a la siguiente compra.

Tomemos como ejemplo que la compra del artículo X el 1° de enero costó \$50 c/u y la cantidad comprada fueron 10 piezas. El 1° de febrero se compraron 5 piezas a \$60 c/u. El 15 de febrero se vendieron 12 piezas a \$150 c/u. Se puede observar que a 10 piezas se les habrá de aplicar un costo de \$50 c/u y los dos restantes se les aplicará de \$60.

$$10 \times 50 = 500$$

$$2 \times 60 = 120$$

$$\text{Suma: } 620$$

$$12 \times 150 = 1,800$$

$$\text{Ingreso: } 1,800$$

$$\text{Costo: } 620$$

$$\text{Utilidad bruta } 1,180$$



6.2.9.4 Cambio de fórmula de asignación del costo y de método de valuación de inventarios

El cambio de un método de valuación de inventarios, sin que cambie la fórmula de asignación del costo, debe tratarse prospectivamente, ya que el efecto del cambio no genera efectos importantes, pues si se utiliza el método del costo estándar, su resultado siempre debe aproximarse al costo real.

El cambio de una fórmula de asignación del costo de inventarios debe tratarse retrospectivamente como un cambio en una norma particular conforme a la NIF B-1, *Cambios contables y correcciones de errores*.

6.2.10 Rotación de inventarios

Rotación de inventarios se entiende como el número de veces que varias partidas de activo, como materias primas, mercancías para venta, cuentas por cobrar, etc., se reemplazan durante un período específico, por lo general un año.

Su resultado representa la velocidad con que se mueven los inventarios dentro de la empresa, y se calcula dividiendo el importe de los inventarios entre el importe del costo de ventas futuras. El resultado representa el porcentaje que los inventarios tienen sobre el costo de las ventas del año futuro. Otra forma de medir la rotación de los inventarios sería a la inversa, lo que representa el número de veces que los inventarios caben dentro del costo de ventas o también se puede entender que al inventario se le dan dos vueltas en el período. Por tanto, cuanto mayor sea el resultado mejor será la inversión de los inventarios.

Es lógico pensar que la duración de la rotación de los recursos difiere entre una empresa y otra en función de la actividad productiva económica que ésta



realice y dentro de cada una de ellas, por las características del recurso de que se trate.

Al analizar la situación económica y financiera de una empresa puede identificarse si la rotación es lenta o rápida; una rotación lenta es representativa de problemas de liquidez, sobre todo cuando se utiliza una magnitud importante de financiamiento a corto plazo, mientras que un incremento de la rotación es reflejo de una más rápida recuperación de los recursos invertidos y, en consecuencia, de mayor liquidez. Asumiendo, además, que se obtiene una tasa constante de utilidad, una mayor rotación también favorece el incremento de la rentabilidad.

La rotación de inventarios depende en gran medida, del volumen manejado en las entradas así como en las salidas. Una rotación baja puede ser generada porque siempre existió mercancía suficiente en cualquier momento, o porque la mercancía se encuentra obsoleta o tiene poca demanda.

En una rotación alta hay que considerar, en el caso de la producción, que se pudieron agotar en el mercado determinados artículos necesarios para la producción y ésta se paralizó; en cambio, al hablar de artículos terminados, la constante rotación motiva que en ocasiones la empresa no haya surtido pedidos en las fechas en que lo solicitan sus clientes.

Por ende, la cantidad de veces que una mercancía sea reemplazada dependerá en gran medida de la relación de la cantidad de entradas por salidas de la rotación en cuestión.

Existen tres formas de calcular la rotación de inventarios: aplicación general, método de detallistas, y la aplicada a las industrias.



a) De aplicación general.

Se divide el costo de las ventas entre el promedio de los inventarios. Se recomienda que el promedio sea mensual o semanal, pues un promedio anual no es un índice representativo que pueda servir para una decisión eficaz.

Ejemplo:

Costo de venta: \$18,000.00

Promedio mensual de inventario: \$ 3,500.00

$18,000/3,500=5.14$, que es el coeficiente de rotación.

b) Método de detallistas.

El procedimiento de aplicación general cambia para almacenes de tiendas de ropa, artículos para el hogar, ferreterías, etc., y se sustituye por este método, que se utiliza para la práctica del inventario físico. La rotación se considera como una proporción entre las ventas efectuadas a precio de venta y las existencias que se encuentran marcadas al mismo precio de venta.

Ventas efectuadas: \$7'000,000.00

Mercancía en existencia: 500,000.00

$7'000,000/500,000=14$, que es el coeficiente de rotación.

c) Rotación aplicada a las industrias.

En la actividad industrial es necesario tener en cuenta que existen inventarios de materias primas, de producción en proceso y de productos terminados. Para determinar la rotación de las existencias materiales, se divide el consumo material entre el saldo promedio de dichas existencias, obteniéndose la frecuencia con que se consumen dichos recursos. La rotación de la producción en proceso se obtiene de dividir el costo de la producción terminada entre el promedio de la producción en proceso, mostrando con qué regularidad se obtienen las producciones en el período. Para calcular la rotación de la producción terminada, se divide el costo de venta entre el saldo promedio de la producción



terminada, dando como resultado la frecuencia de venta de la producción terminada.

Tanto los artículos en proceso como los terminados, comprenden materias primas, mano de obra, gastos de fabricación, etc.

Estos elementos deben tenerse en cuenta para que, en el cálculo para conocer la rotación de materias primas, sea necesario separar el costo de los materiales que se encuentren en el costo de las ventas para dividir el resultado entre el costo del inventario promedio.

Costo de ventas: \$12'000,000.00

Inventario promedio de materia prima: 1'200,000.00

Materiales incluidos: 7'200,000.00

12'000,000-7'200,000=4'800,000

4'800,000/1'200,000=4, que es el coeficiente de rotación.

Desde luego que el coeficiente de rotación es un dato que el administrador de la empresa aprovecha, como una de tantas medidas, a fin de evitar que las ventas se estanquen o disminuyan, pero dicho coeficiente debe tomarse en algunos casos, con ciertas reservas.

En el caso de la actividad comercial, la rotación del inventario se determina al dividir el costo de venta entre las existencias promedios de mercancías, dando como resultado la cantidad de veces que se repone el inventario.

Resulta necesario considerar que la rotación sufre algunas variaciones que dependen según sea la naturaleza del comercio o industria, de la clase de artículos y de la época del ejercicio.



Esto demuestra que al hacer comparaciones de rotación entre los diferentes departamentos, el que alguno de ellos tenga baja rotación, no significa que esté funcionando en forma deficiente.

El control de las existencias o de inventarios es probablemente una responsabilidad del almacén, pero la coordinación entre éste y el Departamento de Compras contribuye a su eficiencia. En algunos casos el almacén depende de Compras, en otros no; y solamente en algunos una pequeña sección de recibo de materiales constituye el enlace entre uno y otro.

6.2.11 Costo de los inventarios de prestadores de servicios

Los inventarios de prestadores de servicios deben valuarse a sus costos de producción, los cuales consisten principalmente en mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado con la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y gastos indirectos relacionados con el servicio. La mano de obra y otros costos correspondientes al personal de ventas y de administración no deben incluirse en los inventarios de prestadores de servicios y deben reconocerse como gastos en el periodo en que se incurren. Los costos de estos inventarios no deben incluir márgenes de utilidad ni gastos indirectos no atribuibles a los servicios que normalmente los prestadores de éstos consideran en los precios que cobran a sus clientes.



6.3 Administración de Inventarios

6.3.1 Definición de Administración de Inventarios

“Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinan los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación”.⁴¹

“Parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa, para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de producción, ventas y liquidez, mediante el manejo óptimo de niveles de existencias de materia prima, productos en proceso y productos terminados”⁴²

La administración de inventarios según Baily “es la ciencia basada en el arte de controlar la cantidad de existencias poseídas bajo diferentes formas dentro de un negocio para satisfacer de la manera más apropiada los requerimientos impuestos sobre dicho negocio”.⁴³

En la administración de inventarios, los niveles de inversión en los inventarios absorben el porcentaje mayor del activo circulante.

⁴¹ <http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml#ADMINVENT>

⁴² PERDOMO Moreno, Abraham. “Administración del Capital de Trabajo”. Editorial Thomson. México, 2000, pp. 318

⁴³ BAILY, P.J.H., “Administración de Compras y Abastecimientos” Editorial Continental. México, D. F., 1991,



6.3.2 Finalidad de la Administración de Inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.⁴⁴ Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

6.3.2.1 El inventario mínimo es cero

La empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

6.3.2.2 Minimización de la inversión en inventarios afrontando la demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se

⁴⁴ Ver Anexo I: “Enfoque Japonés a la Administración de Inventarios”, pág. 344



esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

6.3.3 Importancia de la administración de inventarios

La administración de los inventarios es de significativa importancia, primero por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración financiera efectiva, la que tendrá como fin principal mantener y/o aumentar la productividad de la empresa.

La administración de inventarios es también importante para algunas áreas como son:

6.3.3.1 Contabilidad

Que proporciona las estimaciones de costos que se utilizan en control de inventarios, paga a los proveedores y cobra a los clientes.

6.3.3.2 Finanzas

Que se tiene que enfrentar a las consecuencias de los intereses o los costos de oportunidad por concepto de inversión, correspondientes a la administración de inventarios, y prevé las mejores formas de financiar el inventario y los flujos de efectivo relacionados con él.



6.3.3.3 Sistemas de información para la administración

Que tiene a su cargo el desarrollo y mantenimiento de los sistemas destinados a la administración de inventarios.

6.3.3.4 Marketing y ventas

Que por sus actividades genera la necesidad de contar con sistemas de inventario y depende de los inventarios disponibles para atender a los clientes.

6.3.3.5 Operaciones

Que tiene bajo su responsabilidad el control de los inventarios de la empresa.

La administración del inventario se puede considerar como una de las funciones administrativas de producción más importantes, en virtud de que requiere una buena parte del capital y de que afecta la entrega de los bienes a los consumidores. Ésta tiene un fuerte impacto en todas las áreas del negocio, particularmente en la de producción, mercadotecnia y finanzas.

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento debería ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.



4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencia del producto a la cual se pueda recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción, o en su caso, se compre nueva mercancía necesaria.

La empresa no solo debe almacenar inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

6.3.4 Planes de compra en la administración de inventarios

Veremos ahora algunos planes para la determinación de la cantidad.

6.3.4.1 El plan de compra para necesidades exactas

Se utiliza en aquellas fábricas que producen en base de pedidos ya fincados, en estas compañías los departamentos de Ingeniería y Producción calculan todos los materiales, componentes y suministros que serán utilizados al fabricar el artículo solicitado en determinada cantidad. En dado caso de que la

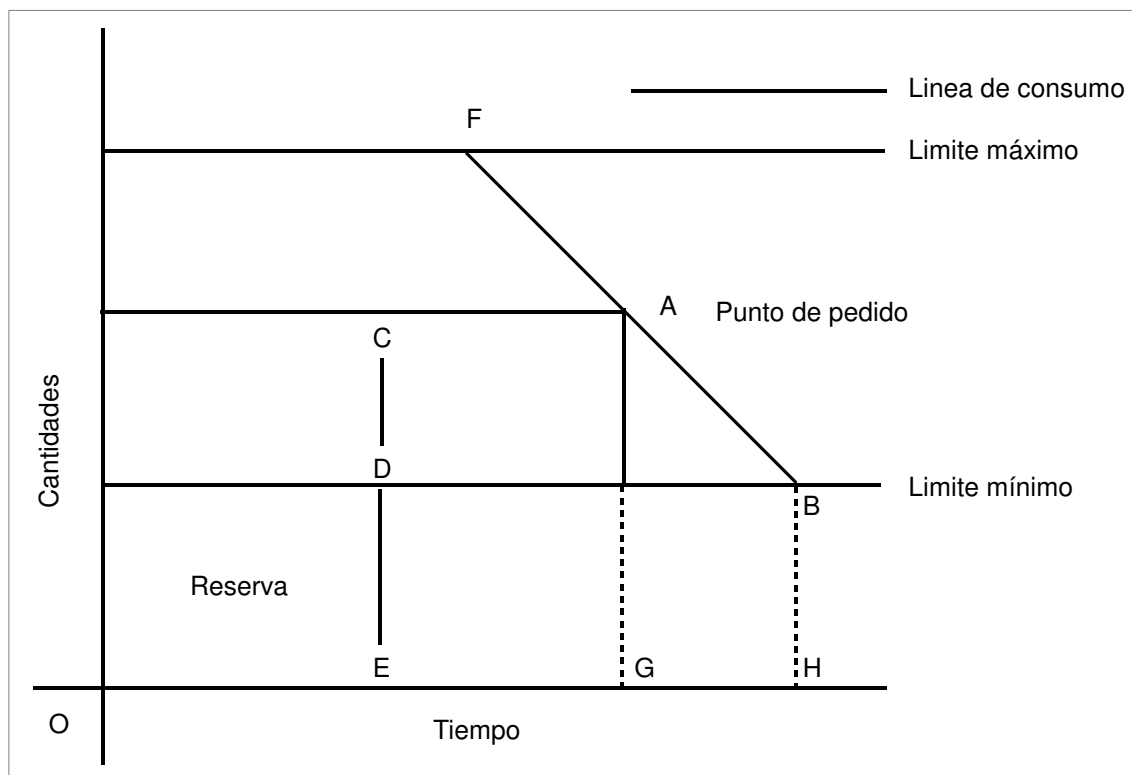


producción durara varios meses se tendrá cuidado de comprar cantidades que den un margen de seguridad para su utilización en el futuro y no sobre una cantidad exacta, observando además el importe de los costos de almacenamiento, manejo de materiales, seguros, etc.

6.3.4.2 El plan de compra máximo

Basado principalmente en el control de inventarios y aplicado a artículos de uso repetitivo en la producción.

Figura 6.1 DISTINTOS NIVELES DE INVENTARIO EN EL SISTEMA MAXI MIN.



Fuente: http://189.203.26.193/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_04.pdf

Principia en una cantidad máxima (fijada previamente de una manera matemática) que se va utilizando hasta llegar a un punto llamado "de pedido", que



es superior a una cantidad mínima que tiene por objeto garantizar la seguridad de continuar ininterrumpidamente la producción.

En la figura 6.1 se ve con mayor claridad lo anterior; el límite mínimo constituye la reserva de emergencia. La suma de CD y DE forman el nivel de pedido automático, significando que cuando la línea de consumo FB llega al punto A, es entonces cuando el encargado del control de existencias en el almacén debe emitir la requisición que hará posible la reposición de lo necesitado.

6.3.4.3 Plan en base al tiempo de producción

Este plan reclama cantidades que cubren un periodo determinado. La cantidad se puede basar en la que habría de utilizarse en cierto número de ciclos de producción ligados a las condiciones cambiantes del mercado, localización diferente de zonas de almacenamiento y otros factores.

Las mercancías pedidas sobre este plan no son de carácter tan reiterativo como las compradas en el sistema maxi min.

El volumen del pedido puede variar y entonces necesitaremos de más tiempo para determinarlo, debido a las necesidades de estimaciones más precisas en las tendencias de la demanda y de los precios.

La determinación de las existencias que cubran determinado tiempo no es sencilla, pues aparte de las perspectivas del mercado y de las estimaciones de futuros, debemos tener en consideración también las mermas, deterioro, obsolescencia, y además los descuentos por cantidad que se pueden perder, balanceados con los costos de almacenamiento. Este plan también se le llama de pedidos "abiertos".



6.3.4.4 Plan en base al precio del mercado

La alta gerencia a través del departamento de Compras procurará siempre tener en reserva cantidades, para necesidades futuras apropiadas al ciclo productivo, de las materias primas sujetas a variaciones súbitas de precios por la ley de oferta y demanda en el mercado, ya que la naturaleza de algunas de ellas es de por sí especulativa.

6.3.4.5 Plan en base a cantidad indeterminada

Este plan se basa en la compra de una cantidad indeterminada para cubrir necesidades, la responsabilidad es totalmente del vendedor ya que asume el riesgo de vender teniendo en consideración únicamente el historial de consumo y la buena fe del comprador, no contando con ningún otro dato de carácter objetivo o subjetivo que le pudiera auxiliar.

6.3.5 Necesidades de información en la administración de inventarios

La administración financiera de los inventarios requiere información oportuna y veraz. La dirección encargada del manejo y monto de los inventarios, que es la dirección financiera, requiere tener por lo menos un conocimiento continuo respecto a lo siguiente:

1. Estado actual de los inventarios.
2. Localización de los inventarios.
3. Antigüedad o añejamiento de los inventarios.
4. Existencias actuales de los inventarios.



5. Consumo o venta anual.
6. Lote óptimo económico de los principales inventarios.
7. Comparación de las existencias con máximos y mínimos.
8. Costos actuales y sus tendencias.
9. Precios de las materias primas principales.
10. Problemas de abastecimiento.
11. Cualquier otro problema que influya en inventarios.

Como se mencionó anteriormente, una necesidad de información, para su correcta administración debe ser veraz y oportuna, para que con ella la administración financiera esté enterada de la situación y pueda decidir qué es lo que hay que hacer con los inventarios, y si existen desviaciones o errores, deben realizarse las correcciones pertinentes en los registros y órdenes de compra correspondientes.

6.3.6 Nivel de inversión en la administración de inventarios

El nivel de inversión de los inventarios trae implícita la pregunta ¿qué tan grande deben ser los inventarios?, los inventarios deben ser lo suficientemente grandes para poder servir a la producción y al mercado, y esto trae consigo la determinación de políticas para su administración financiera.

Como se ha mencionado, las empresas manufactureras tienen tres clases de inventarios: materias primas, producción en proceso y productos terminados, y cada una de estas clasificaciones requiere un nivel de inventarios que debe estar basado en ciertas premisas adoptadas después de haber sido aprobadas por su cuerpo administrativo; es decir, los inventarios de materias primas deben tener un nivel que refleje la producción programada por la empresa, tomando en cuenta la respuesta de los proveedores en su suministro así como la estacionalidad de



éstas. Mientras que la producción en proceso está determinado por los consumos que se requieren y la duración del período de producción, que representa el tiempo que transcurre entre la fecha en que se entrega la materia prima en la línea de producción y la fecha en que sale el producto terminado de producción. El nivel de los inventarios de los productos terminados es el resultante de la coordinación entre la producción y las ventas presupuestadas, pero modificado por la realidad que lo afecta; sin olvidar que al aumentar la rotación de los inventarios puede llegar a reducirse la inversión.

Las principales causas que determinan la inversión en inventarios son:

- a) El nivel de las ventas.
- b) La duración y la tecnología en el proceso productivo.
- c) La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales.
- d) La moda o estilo estacional.

6.3.7 Políticas de la administración de inventarios

Las políticas para administrar los inventarios deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas, mismas que consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasas de rotación aceptables y constantes.

Estas políticas deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.



La administración de inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- Ⓢ Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado y al proceso productivo.
- Ⓢ Obtener el máximo financiamiento a través de proveedores para la adquisición de inventarios.
- Ⓢ Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- Ⓢ Mantener las existencias de inventarios en artículos “A” mediante una administración personalizada.
- Ⓢ Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda.

6.3.8 Costo de mantenimiento de la administración de inventarios

El cálculo para determinar el costo del mantenimiento del inventario debe considerar las ventas anuales, la distribución que éstas tienen durante el año, la cantidad técnica de producción y lo perecedero del producto.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento, el seguro, el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero.



Es importante determinar el costo de mantenimiento por unidad, el cual se puede calcular multiplicando el porcentaje determinado como costo de mantenimiento del inventario por el costo del producto. El costo unitario de mantenimiento es uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra.

6.3.8.1 Costo por comprar

Los gastos se generan para poder formular los pedidos con especificaciones, selección del proveedor, negociaciones en los precios, fechas de entrega, gastos secretariales, papelería, inspección de calidad, etc.

Los gastos anuales que se generan en la gestión de compras se dividen entre el número de pedidos emitidos y se obtiene el costo por pedido.

De conformidad con las expectativas del año, debe seleccionarse el volumen esperado para conocer el costo promedio por pedido, el que será uno de los datos necesarios para el cálculo del lote óptimo de compra.

6.3.9 Riesgos de la inversión en la administración de inventarios

Los inventarios propiedad de las empresas tienen ciertos riesgos que son importantes y en ocasiones son difíciles de cuantificar, pero que son reales como:



6.3.9.1 La obsolescencia

Se aplica a los inventarios que han sufrido un cambio en su demanda, por ser anticuados, pasados de moda y aún encontrándose en buenas condiciones de uso pierden su valor por adelantos tecnológicos.

6.3.9.2 La caducidad de ciertos productos

Por el transcurso del tiempo pierden sus propiedades.

6.3.9.3 Lo perecedero de los productos

En muchos casos tienen un período corto de vida, esto es aplicable a alimentos como el pan, leche, verduras que pierden sus cualidades en poco tiempo, etc.

6.3.9.4 Robo

En algunos giros de negocios como los supermercados, tiendas departamentales, etc., los inventarios están expuestos al robo, observándose pérdidas cuantiosas. Éstas se combaten a través de vigilancia, equipos como cámaras de televisión, aditamentos de alarma que se colocan en los artículos y al ser facturados se retiran para que el cliente al salir de las tiendas no active una alarma.



En una buena administración, los inventarios deben estar asegurados contra riesgos como incendio, terremoto, robo con violencia, huracán, etc., o algún otro riesgo de conformidad a las condiciones en que está expuesta la inversión.

Los inventarios pueden estar asegurados a diferentes valores:

- a. Precio de venta que representa el precio a que se vende a los clientes.
- b. Valor de reposición que representa el precio que debe pagarse o se incurrirá para comprar o fabricar un producto.
- c. Costo que representa el precio que se pagó o se incurrió al comprar o fabricar un producto.

La administración debe decidir qué valor debe ser considerado para la cobertura de los seguros.

La cobertura ideal de la inversión en inventarios es:

- A precio de venta las mercancías de compra-venta y los productos terminados listos para la venta. De esta manera se está protegiendo el margen de utilidad en caso de un siniestro.
- A valor de reposición que representa la alternativa más usada para la cobertura del seguro. De esta manera la empresa repone su inversión y tiene la ventaja en economías inflacionarias que se está modificando el seguro periódicamente a través de ajustes al monto de la cobertura. se aplica a todos los inventarios ya sean materias primas, materiales, producción en proceso, productos terminados, mercancías de compra-venta, etc. Solo en el caso de tener asegurados parte de los inventarios a precio de venta, se aplica al resto de los inventarios.



- A costo que al igual del valor de reposición se aplica a todo el inventario. La diferencia es que en el caso de un siniestro tal vez no pueda reponerse la inversión en su totalidad, porque los precios de los inventarios tienden a subir en el transcurso del tiempo.

6.3.10 Efectos de la inflación y devaluación sobre los inventarios

En los casos que la inflación se presenta, la política de mantener ciertas existencias debe vigilarse y modificarse pues con la inflación en un grado alto, el mercado en general se desquicia y el aprovisionamiento se vuelve un problema primordial, por lo que los administradores de las empresas para poder cumplir con sus programas de producción, ventas y utilidades deben incrementar la inversión en inventarios como una protección desde el punto de vista económico, para evitar el efecto de la inflación acelerada y de la devaluación en las finanzas de la empresa.

En épocas de la inflación y devaluación debe haber comunicación continua entre los departamentos de producción, ventas y finanzas para poder evitar pérdidas, mejorando las interacciones entre los departamentos para evitar situaciones problemáticas, activando las compras, modificando los costos de acuerdo a los nuevos precios de compra y modificando los precios de venta para no perder los márgenes de utilidad establecidos.



6.3.11 Problemas de decisión en la administración de inventarios

Existen diferentes problemas de decisión en la administración de inventarios:

1. ¿Qué artículos deben incluirse en las existencias en almacén?
2. ¿Cuánto debe comprarse?
3. ¿Cuándo se debe realizar una compra?
4. ¿Qué tipo de sistema de control de inventario se debe utilizar?

En la pregunta 1 se cuestiona si el artículo será fabricado para almacenarse o para surtir una orden. Las preguntas 2 y 3 son los cuestionamientos clásicos del inventario. La pregunta 2 está relacionada con la cantidad de la compra, dado que se realiza una. La pregunta 3 está involucrada con el tiempo de la compra, de cuándo debe colocarse el pedido. Para estar seguro de que se está ordenando la cantidad correcta, se requiere un sistema de control de inventario. Este sistema debe llevar registros precisos, pedidos de emergencia cuando sean necesarios y dar seguimiento al flujo de materiales hacia y desde el inventario.

6.3.12 El control en la administración de inventarios

“El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el sistema”.⁴⁵

⁴⁵ EVERETT E., Adam Jr.; RONALD, J. Ebert. “Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento”. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México, 1991, pp. 739



El control de inventarios es un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los almacenes, y de éstos el curso de fabricación. Es necesario para saber cuándo reponer las existencias, asimismo para asignar los materiales a las necesidades particulares de la producción y para facilitar la valuación pecuniaria de las existencias e impedir que se acumulen existencias excesivas.

La utilidad de un control de inventarios es evitar la acumulación excesiva de materiales, así como su deterioro, mermas, obsolescencia y robo, entre otras.

Algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta para establecer un buen control de inventarios son: establecer sistemas de información (manual o computarizado); manejo de datos (procesados preferentemente mediante computadora para un manejo rápido, sencillo, exacto y confiable) y contar con información oportuna y confiable que permita realizar acertados pronósticos para compras futuras, por ejemplo, instrumentar una información digitalizada de adquisiciones (INDA).

6.3.12.1 Objetivos del control de inventarios

Existen varios objetivos en el control del inventario. En ocasiones tienen que hacerse ciertas concesiones al intentar alcanzar estos objetivos, ya que el alcanzarlos todos a la vez no es posible.

1. Minimizar la inversión en el inventario.
2. Minimizar los costos de almacenamiento.
3. Minimizar las pérdidas por daños, obsolescencia y por artículos perecederos.



4. Mantener un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas, partes y suministros.
5. Mantener un transporte eficiente de los inventarios, incluyendo las funciones de despacho y recibo.
6. Mantener un sistema eficiente de información del inventario.
7. Proporcionar informes sobre el valor del inventario a contabilidad.
8. Cooperar con adquisiciones de manera que se puedan lograr compras económicas y eficientes.
9. Hacer predicciones sobre las necesidades del inventario.

6.3.12.2 Factores de costo en el control de inventario

Los factores de costo son: costos de adquisición, costos de existencia en inventario, costos de las fluctuaciones y costos de oportunidad.

a) Costos de adquisición

Los costos asociados con la adquisición de materiales incluyen los costos de hacer las requisiciones, del análisis y selección de los proveedores, de redactar las órdenes de compra, del seguimiento de las órdenes, del recibo de los materiales, de su inspección, de su almacenamiento, de poner al día los registros del inventario y de cumplir con el papeleo necesario para completar las operaciones de compra. Aún cuando se hagan requisiciones para materiales que estén dentro de la compañía, existen los costos de adquisición: las requisiciones, órdenes de trabajo, actividades de seguimiento, recibo, inspección y almacenamiento de los materiales; y poner al día los registros del inventario.

b) Costos de existencia en inventario

Los costos de existencia en inventario incluyen cierto número de conceptos: costos por intereses, impuestos, obsolescencia, deterioración, mermas, seguros,



almacenamiento, manejo y depreciación. El costo de los intereses está asociado con la inversión que debe hacerse en el inventario. Cuando una compañía pide prestado para financiar los inventarios, es relativamente fácil determinar la cantidad de dinero que representa el interés sobre la inversión en inventarios, puesto que la tasa de interés se determina cuando se hacen los arreglos financieros. Aun cuando una compañía no pida capital prestado para financiar los inventarios y los financie internamente, existe el costo a consideración. Este costo es más difícil de determinar, sin embargo, ya que representa un costo de oportunidad; esto significa que los fondos invertidos en inventarios podrían ser usados para aprovechar otras oportunidades si no estuvieran invertidos en los inventarios.

El costo de los impuestos también está incluido entre los costos de existencia en inventario. En la mayoría de los casos, estos impuestos representan activos basados en el valor del inventario como propiedad de la firma.

La obsolescencia, el deterioro y las mermas representan otros costos que se llevan en relación con los inventarios. Todos ellos representan riesgos que aumentan cuando los inventarios son grandes y que disminuyen cuando son pequeños. La obsolescencia representa una pérdida en el valor de un artículo debido a que ha disminuido o ha cesado la demanda por él, generalmente ocasionada cuando la demanda cambia a otro artículo sustituto. El deterioro representa una pérdida en el valor de los inventarios que ocurre al transcurrir el tiempo. Las mermas son un factor que refleja disminuciones no planeadas de unidades en inventarios; esto por lo general toma la forma de latrocinios de los empleados, y en algunos casos, robo descarado durante asaltos.

Los costos de seguro representan primas de seguro pagadas sobre las pólizas que cubren pérdidas resultantes de incendios, robos, inundaciones y otras calamidades.



Un factor muy importante que afecta a los costos de existencia en inventario es el costo de almacenamiento. Este costo incluye depreciación sobre el edificio, impuesto sobre la propiedad, intereses sobre la inversión y así sucesivamente. También incluyen costos de operaciones tales como calefacción, luz, fuerza y mantenimiento. Si se llevan grandes inventarios y se construyen nuevos almacenes o bodegas para almacenarlos, los costos de almacenamiento adquieren mucha importancia. Por otra parte, si el almacenamiento de inventarios puede hacerse en áreas de una planta que en la actualidad estén ociosas, entonces se disminuyen estos costos de almacenamiento. Como regla general, mientras más pequeño sea el inventario, menor será el costo de almacenamiento.

Los costos por manejo están estrechamente relacionados con los costos de almacenamiento, ya que implican mover los artículos al almacén y fuera de él cuando se reciben y distribuyen para la producción, respectivamente.

La depreciación es el último de los costos de existencia en inventario. Los costos por depreciación representan declinaciones en el valor de los artículos al pasar el tiempo. Si estamos tratando con inventarios de equipo, mientras más grandes tiendan a ser los inventarios, mayores serán los costos de depreciación a ellos asociados.

Los conceptos de costos de existencia por intereses, impuestos, obsolescencia, deterioros, mermas, seguros y almacenamiento, todos tienen una cosa en común en términos de la administración del inventario; pues todos estos costos disminuyen cuando disminuye el tamaño del promedio del inventario.

c) Costos de las fluctuaciones

El control efectivo del inventario suele minimizar los costos de las fluctuaciones. Los tipos de costos asociados con las fluctuaciones incluyen los costos de contratación, orientación, entrenamiento y disposición de empleados



extra durante la estación crítica y después de ella, los costos de tiempo extra y de diferenciales de turno, y los costos de equipo ocioso durante las temporadas flojas.

d) Costos de oportunidad

Los costos de oportunidad representan las posibles ganancias que podrían lograrse si se pudiera tomar un curso de acción alternativo. Se tratan como costos en vez de utilidades ya que se renuncia a ellos o se pierden si no se aprovecha la oportunidad.

Uno de los más importantes de éstos, en términos del control del inventario, es el descuento por cantidad, basados en el número de unidades que se piden, pues por lo general, el costo unitario baja cuando aumenta la cantidad pedida, por lo que el personal responsable de las adquisiciones tiende a pedir en tamaños de lotes grandes. Esta oportunidad, en algunos casos, tiene que ser desaprovechada si los costos que lleva el inventario de la compañía son elevados, y si los requisitos de la producción no justifican grandes compras de determinados artículos.

Otro tipo de costos de oportunidad implica posibles cambios en los precios. Si el personal responsable de las compras cree que el precio de determinado artículo aumentará en el futuro, tenderá a acumular inventarios de artículos que puedan comprarse a los precios más bajos actuales. Por otro lado, si ese personal cree que los precios bajarán en el futuro, tenderá a limitar sus compras en el presente, con la esperanza de comprar en el futuro a precios más bajos. Tales decisiones suelen ser difíciles de tomar, ya que la predicción de los cambios en el precio es necesaria para tomar decisiones racionales. Pero deben tomarse las decisiones, aun sin una clara evidencia relativa a los precios futuros.



El último costo de oportunidad es el costo de perder clientes y crear ineficiencias en la producción. Si los inventarios son demasiado pequeños, es cierto que las órdenes de producción se retrasarán y de acuerdo con el tiempo de entrega, no pueda cumplirse lo pactado con el cliente. Éstos pueden reaccionar cancelando los pedidos y llevando sus negocios a los competidores. Si los clientes continúan haciendo negocios con los competidores, la compañía no solo pierde la oportunidad de obtener utilidades sobre el pedido cancelado, sino que también pierde la oportunidad de lograr utilidades sobre las futuras órdenes potenciales de estos clientes.

6.3.12.3 Métodos de control de inventarios

Para establecer un control de inventarios puede disponerse, entre otros, de los siguientes métodos:

- Método de ABC (también conocido como análisis de Pareto)
- Máximos y mínimos (también conocido como de cantidades fijas)
- Teoría Justo a Tiempo

6.3.12.3.1 Método de ABC

“Método para analizar un gran número de artículos de diferentes costos, para determinar la inversión aproximada por unidad, tomar decisiones y alcanzar objetivos”.⁴⁶

⁴⁶ PERDOMO Moreno, Abraham. “Administración del Capital de Trabajo”. Editorial Thomson. México, 2000, pp. 318



“Este método consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente”.⁴⁷

Se basa en el concepto de uso monetario (valor en dinero o costo por unidad) por período para clasificar los artículos con fines de control.

Un análisis ABC permite a las organizaciones o empresas separar sus artículos de inventario en tres clases: A, B y C. Esta clasificación explica que un pequeño porcentaje del total de productos representa un gran porcentaje del valor en dinero de la inversión.

Los artículos de mayor uso monetario son clasificados como el tipo A. Los artículos del tipo B son de menor valor que los del tipo A y tienen volúmenes moderados de utilización. Estos artículos pueden representar el 20% de los tipos de artículos en el inventario y el 30% del valor del inventario. Los artículos del tipo C representan artículos de valor relativamente bajo del uso monetario total. Estos artículos representan el 70% de los tipos de artículos en el inventario, pero pueden representar solo el 10% del uso monetario total. Éste método es usado ampliamente en la industria.

La división del inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de inventario de los productos "A" debe ser el más cuidadoso y exhaustivo, contando con administración y atención permanente, asignándoles su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimientos de administración de inventarios y de operación de la empresa, dada la magnitud del

⁴⁷ MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. “La administración Financiera del Capital de Trabajo”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Primera Edición. Tercera Reimpresión. México, D. F., 1999, pp. 321



alto costo unitario y la alta inversión comprendida, es decir, se establece un control minucioso para los productos “A”, calculando sus necesidades, sus planes de compra, de entrega, cálculo de reservas, asegurar la recepción, guarda e inspección inmediata y meticulosa, debiendo comprobar existencias en forma periódica aplicando modelos matemáticos; el control de inventario de los productos “B” es menos sofisticado, revisándose con menos frecuencia que los productos “A”; y el control de inventario de los productos “C” puede ser mínimo y mucho menos sofisticado, generalmente, se compran en cantidades de importancia para obtener mejores precios; por tanto los productos “B” y “C” se encuentran sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Se podría utilizar un sistema de revisión periódica para consolidar las órdenes surtidas por un mismo proveedor y podría ser suficiente menos exactitud en los registros. Incluso se podrían utilizar sistemas manuales para los productos “C”. Los productos “B” requieren un nivel de atención y un control administrativo intermedios.

Con sistemas computarizados, algunas veces se utiliza un nivel uniforme de control para todos los artículos. No obstante, el administrador de inventarios requiere aún el establecimiento de prioridades y con frecuencia el concepto ABC resulta útil para hacer esto.

6.3.12.3.2 Máximos y mínimos

El método de máximos y mínimos se adapta sobre todo a aquellos materiales de carácter comparativamente estándar cuyos precios no varían mucho y que se usan en cantidades sustanciales.



El establecimiento de máximos y mínimos, así como de puntos de reorden, comprende varias consideraciones. Primero, el mínimo práctico difiere del teórico, ya que teóricamente el stock antiguo debería estar agotado en el momento que el nuevo embarque llegue, por lo tanto el mínimo teórico será cero. Sin embargo, en la práctica no es aconsejable planear en forma tan ajustada, sino que es necesario establecer un mínimo práctico en el punto que nos permita contar con un stock de reserva, del que puedan efectuarse retiros como en el caso de demoras en los nuevos embarques. Esto dependerá del consumo, de la importancia del material en producción, de la disponibilidad de sustitutos y del tiempo requerido para ordenar y recibir la mercancía.

Este mínimo debe ser conservado tan bajo como sea posible pero en forma que nos ofrezca seguridad.

Una segunda consideración es que el sistema de máximos y mínimos presume que cada orden de compra representará la cantidad más económica. Una vez que la cantidad que ha sido fijada se usa en forma más o menos automática para colocar la orden estándar, se realiza un balance del tiempo necesario para recibir la mercancía, el costo de ordenar, los gastos de transportación, la posible obsolescencia en contra de las concesiones de precio obtenidas por compras en grandes cantidades.

En tercer lugar, la orden será colocada en el momento en que el stock sea aún suficientemente elevado sobre la cantidad mínima para permitir el probable consumo del material en el período entre la colocación de la orden y la entrega del material. Este punto se conoce como el "punto de reorden". En otras palabras, para que la fecha en que la orden colocada se reciba del proveedor, la cantidad en existencia presumiblemente se habrá reducido al mínimo.



En cuarto lugar, el punto máximo de inventario se obtiene sumando al mínimo el monto de la orden estándar.

6.3.12.3.3 Teoría Justo a Tiempo

El concepto "Justo a Tiempo" apareció después de la Segunda Guerra Mundial como un sistema de producción de la empresa japonesa Toyota.

Justo a Tiempo (JAT) es una filosofía de eliminación de todo lo que implique desperdicio, desde las compras hasta la distribución; cualquier cosa que no agregue valor en las actividades de producción para proporcionar la parte correcta en el lugar correcto y en el momento oportuno, es decir, los materiales deben arribar exactamente en el momento en el cual se necesitan para la producción.

Según el autor Perdomo Moreno, dice que la teoría JAT es una: "Filosofía con sentido común o actitud mental, que tiene por objeto hacer que la materia prima y mercancías, lleguen a la empresa justo a tiempo, para ser utilizadas en la fabricación de productos terminados, o bien, para ser enviados al cliente, manteniendo inventarios involucrados relativamente bajos".⁴⁸

George Zalatan, consultor internacional y profesor de la universidad de San Diego, California, dice: "Es una estrategia para mejorar de manera permanente la calidad y productividad basada en el potencial de las personas, en la eliminación del desperdicio y en el logro de mayor velocidad en todos los procesos de trabajo".

Su objetivo no es la participación del trabajador; más bien es mejorar las utilidades y el rendimiento sobre la inversión a través de reducciones de costo,

⁴⁸ PERDOMO Moreno, Abraham. "Administración del Capital de Trabajo". Editorial Thomson. México, 2000, pp. 318



reducciones de inventario y mejoras en la calidad, evitando pérdidas por sobreinversión en inventarios y por obsolescencia de materias primas y desperdicios de las mismas. Los medios para lograr estos objetivos son eliminar el desperdicio e involucrar al trabajador en el proceso de producción.

Este sistema requiere la cooperación de todas las partes involucradas en el proceso: proveedores, compañías de envío y los empleados de la empresa; estos últimos deben alentar la excelencia competitiva, mejoras continuas y artículos con 100% de calidad, pues si no se comprometen con estas metas, el sistema JAT probablemente no tendrá éxito.

a) Prácticas desperdiciadoras

Se debe adoptar el hábito de ir mejorando día con día, eliminando prácticas desperdiciadoras, iniciando por nosotros mismos. Las prácticas desperdiciadoras se identifican generalmente:

- Cuando se mantienen inventarios excesivos tanto de protección, como de seguridad (sobreinversión en inventarios).
- Márgenes de tiempo excesivos para reabastecimiento de materia prima.
- Interrupciones en procesos de producción.
- Presiones y discordias de administradores.
- Pérdida de tiempo y demoras en procesar pedidos de compra y de venta.
- Productos con problemas de calidad.
- Información defectuosa, tardía, imprecisa y falta de veracidad.
- Fabricación de grandes lotes de producción defectuosa, etc.



La eliminación de prácticas desperdiciadoras en inventarios, generalmente, aumenta el costo de un producto en un sector, reduciendo el costo en otro sector, por ejemplo, eliminar un problema de calidad total representa un aumento en el costo de producción del 2%, sin embargo, se tendrá un ahorro del 3% en devoluciones y rechazos de productos defectuosos.

Para evitar la acumulación excesiva y sobreinversión en inventarios, debemos eliminar prácticas desperdiciadoras en forma progresiva y constante en las siguientes áreas: Departamento de Compras, de Producción, de Calidad, de Sistemas y Administrativos.

La eliminación del desperdicio da como resultado un proceso ágil, eficiente y orientado a la calidad, capaz de responder a las necesidades del consumidor o usuario, además de convertirse en un arma estratégica.

Esta teoría tiene como finalidad disminuir la inversión en almacenes y en el proceso productivo, puesto que su ideal es cero inventarios. JAT es una filosofía que rige las operaciones de una empresa, promueve el mejoramiento continuo para así obtener la máxima eficiencia y eliminar el gasto excesivo de cualquier forma en todas las áreas de la empresa, sus proveedores y clientes. Se puede decir también que JAT aumenta utilidades y mejora la posición competitiva de una empresa controlando costos y mejorando condiciones de entrega y calidad, teniendo además la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades del cliente.

Para JAT el inventario es un pasivo (mientras en el sistema tradicional es un activo).

George Zalatan señala seis elementos internos y uno externo de la filosofía "Justo a Tiempo"



b) Elementos internos.

1. La filosofía JAT en sí misma.
2. La calidad en la fuente.
3. La carga fabril uniforme.
4. Las operaciones coincidentes (tecnología de grupo).
5. Tiempo mínimo de aislamiento de máquinas.
6. Sistema de operaciones eslabonadas.

c) Elemento externo.

1. Las compras JAT.

La filosofía JAT -eliminación del desperdicio- es el punto clave de todo el fenómeno JAT, los cinco elementos restantes en realidad son técnicas y formas para eliminar el desperdicio, además de considerar al recurso humano como el elemento más valioso de la organización para la implantación del JAT.

Principios básicos de JAT

- Eliminar el desperdicio.
- Producir uno a la vez.
- Mejoramiento constante.
- Respeto a las personas.

Eliminar el desperdicio. El desperdicio es cualquier actividad que no aumente el valor para el cliente. Algo más allá del mínimo en materiales, equipo, instalaciones y personal absolutamente esenciales para realizar el trabajo.



Producir uno a la vez. Se refiere a la producción solamente de las unidades necesarias, al tiempo indicado, es decir, eliminar todos los inventarios innecesarios.

Mejoramiento constante. Toda persona en la empresa está dedicada a hacer todo mejor, sea algo grande o pequeño. El mejoramiento constante empieza con el concepto de que la perfección puede lograrse y que vale la pena buscarla.

En el JAT, la mala administración de las personas es lo que provoca la mala calidad; los proveedores son socios y miembros de confianza del equipo; la calidad es una función de todos los empleados en cada área de la organización; la innovación y solución de problemas son parte de la tarea de cada quien.

Respeto a las personas. Pues ellas son el activo más importante. Recuérdese que las instalaciones y el equipo se deprecian; sólo las personas se vuelven más valiosas.

Los líderes del JAT valoran a las personas como recursos esenciales, no como elementos que representan un gasto (sin las personas no hay nada).

En el JAT, el personal piensa por sí mismo.

Las compras JAT difieren de las tradicionales tanto como la fabricación JAT difiere de la tradicional.

Por lo anterior podemos decir que una empresa que desee aplicar la teoría JAT, debe eliminar cualquier desperdicio, sea interno o externo.

d) Desperdicios "internos" que generalmente se presentan en las empresas:

- Movimientos innecesarios en los materiales.
- Reprogramaciones frecuentes de actividades.



- Verificaciones constantes de los materiales para constatar la calidad.
- Recuento constante de materiales.
- Problemas por fallas o averías frecuentes de la maquinaria.
- Porcentajes elevados de productos defectuosos entre otros.

e) Desperdicios "externos" que generalmente se presentan con sus proveedores:

- Retrasos frecuentes en las entregas.
- Recepciones frecuentes de materiales defectuosos.
- Recepciones frecuentes de materiales equivocados.
- No sujetarse al procedimiento indicado por Compras.
- Recepción de materiales con calidad variable.
- Mermas significativas en los materiales, y otros.

Por lo tanto, para eliminar desperdicios deben plantearse cambios profundos e inmediatos en los socios y altos directivos de la empresa, para que a su vez los transmitan a sus diferentes áreas, pero básicamente al "área de Compras", pues este departamento representa la parte esencial de sus inversiones.

De tal forma que lo primero sea buscar proveedores que estén de acuerdo y comprendan la importancia de:

- Ofrecer materiales de alta calidad.
- Mejorar su capacidad técnica y de producción.
- Convertirse en socios de la empresa.
- Participar del beneficio mutuo, perdurable y creciente.
- Ofrecer los mejores precios y condiciones.



En segundo término, "Compras" debe idear nuevas formas, políticas, procedimientos o sistemas con sus proveedores para lograr beneficios mutuos y perdurables, basados en la confianza, siendo ésta básica y de gran valor en los negocios; para eliminar desperdicios en el proceso de compras, en las relaciones y en los mecanismos de control que rigen entre comprador y vendedor.

El control de inventarios significa un buen planeamiento de operaciones de producción a largo, mediano y corto plazo, al igual que una buena programación de la producción y los métodos de control. Un sistema de control amplio e integrado que incluya al planeamiento, la programación y el control de la producción, ha de tener una estrecha relación con otras actividades del proceso administrativo, como movimiento de caja, presupuesto financiero, y pronóstico de ventas.

Ningún sistema de control de inventarios eliminará los faltantes en las existencias. Las técnicas únicamente ayudan a aproximarse cuanto sea posible a una simulación de la realidad del mundo; lo que más contribuye a la administración eficaz del inventario es la función de compras.

6.3.12.4 Técnicas para el control de inventarios

Existen dos técnicas para el control de inventarios:

- Ⓢ Cantidad económica de pedido (cuánto debe pedirse).
- Ⓢ Punto de repedido o reorden (cuándo debe colocarse el pedido).



6.3.12.4.1 Cantidad económica de pedido

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). Éste calcula la cantidad que debe pedirse o producirse minimizando los costos de colocación del pedido para el inventario y los costos de manejo de inventarios.

La derivación de este modelo se basa en las siguientes suposiciones:

- A. La tasa de demanda del artículo es constante, recurrente y conocida ahora y en el futuro. La demanda de un producto no influye en la demanda de otro.
- B. El tiempo de entrega es constante y se conoce.
- C. No se permiten inexistencias, dado que la demanda y el tiempo de entrega son constantes, se puede determinar con exactitud el momento de hacer una compra de material para evitar inexistencias.
- D. El material se adquiere o produce en grupos o lotes y el lote se coloca en el inventario todo a la vez. No existen limitaciones al tamaño de los lotes y el lote pedido se recibe enseguida.
- E. Se utiliza una estructura de costo específica de la siguiente manera: el costo unitario del artículo es constante y no existen rebajas por compras grandes. El costo de sostenimiento depende linealmente del nivel promedio de inventario. Existe un costo fijo de orden o colocación para cada lote que es independiente del número de artículos en el mismo.



F. El artículo es un producto singular; no existe interacción con otros productos.

Las técnicas empleadas para determinar la CEP son útiles para el personal responsable de la administración del inventario y de las adquisiciones, al tomar decisiones relativas a qué tanto comprar en cada pedido.

Estos enfoques analíticos para la toma de decisiones están diseñados para proporcionar la cantidad por pedido que minimice los costos incrementales totales. En la mayoría de los casos, los costos totales se definen como la suma de los costos de adquisición y los costos de existencia en inventario.

Cuando aumenta la cantidad pedida, los costos de adquisición disminuyen y los costos de existencia aumentan.

En términos generales, el objetivo que se persigue es determinar la cantidad de pedido que minimice el costo total del inventario, y la cantidad de pedido asociada con el costo total mínimo del inventario se denomina “Cantidad económica de pedido”.

Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario totales. El estudio de este modelo abarca: 1) los costos básicos, 2) Un método grafico y, 3) un método matemático o analítico.

1) Costos Básicos. Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que originan el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.



- Costos de Pedido: Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos 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.
Estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante, el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

- Costos Totales: Se define como la suma del costo del pedido y el costo de mantenimiento de inventario. En el modelo CEP, el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar la cantidad del pedido que lo minimice.

2) Método Gráfico. El objetivo enunciado del modelo CEP consiste en determinar la cantidad de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta CEP puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido y los costos sobre un eje de coordenadas; representadas como “x” y “y” respectivamente, en donde la línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y de mantenimiento para cada cantidad de pedido. El costo mínimo total se indica en el punto que será señalado como CEP, que es donde se cortan las líneas de costo de pedido y de costo de mantenimiento en inventario.



- 3) Método Matemático o Analítico:** Para llevarlo a cabo se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario, desarrollando una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

El cálculo para la CEP se realiza formulando el costo total correspondiente a cualquier tamaño de lote Q; siendo éste con el cual se minimiza el costo total.

Un ciclo comienza con Q unidades en inventario, lo cual sucede en el momento en que se recibe un nuevo pedido. Durante el ciclo se utiliza el inventario disponible a una tasa constante y, en vista de que la demanda se conoce con certeza y el tiempo de entrega es constante, se puede pedir un nuevo lote, calculando que el inventario descienda a cero precisamente cuando ese nuevo lote sea recibido. Puesto que el inventario varía uniformemente entre Q y 0, el inventario del ciclo promedio será igual a la mitad del tamaño del lote Q.

El costo anual por concepto del manejo de esta cantidad de inventario, un costo que se incrementa linealmente junto con Q, es el siguiente:

Costo anual de manejo de inventario = (Inventario del ciclo promedio) (Costo de manejo unitario)

El costo anual por concepto de pedidos es:

Costo anual de hacer pedidos = (Número de pedidos/año) (Costo de hacer pedidos o de preparación)

Por tanto el costo anual total, es la suma de los dos componentes del costo:



Costo total = Costo de manejo anual + Costo anual de hacer pedidos o de preparación

$$C = \frac{Q}{2}(H) + \frac{D}{Q}(S) \quad (6.1)$$

Donde:

C = Costo total por año

Q = Tamaño del lote, en unidades

H = Costo de mantener una unidad en inventario durante un año, calculado a menudo como proporción del valor del artículo

D = Demanda anual, en unidades por año

S = Costo de pedir o preparar un lote, en dólares por lote

Un enfoque más eficaz consiste en utilizar la fórmula EOQ que se encuentra a partir de la fórmula del costo total señalada anteriormente:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \quad (6.2)$$

Las políticas sobre inventarios se basan a veces en el tiempo transcurrido entre dos pedidos de reabastecimiento y no en el número de unidades incluidas en el tamaño del lote. El tiempo entre pedidos (TBO) para un tamaño de lote en particular es el tiempo promedio que transcurre entre la recepción (o la solicitud) de dos pedidos de reabastecimiento constituidos por Q unidades. Expresado como una fracción de año, el TBO es sencillamente Q dividido entre la demanda anual. Usando la EOQ y expresando el tiempo en meses, la fórmula queda de la siguiente manera:

$$TBO_{EOQ} = \frac{EOQ}{D}(12 \text{ meses}) \quad (6.3)$$



A continuación se da un ejemplo para calcular la EOQ, el costo total y el TBO:

Un museo de historia natural abrió una tienda de regalos hace dos años. La administración de los inventarios se ha convertido en un problema. La baja rotación de inventario está mermando los márgenes de ganancias y ha causado dificultades con el flujo de efectivo. Uno de los artículos de mayor venta, del surtido de recipientes que ofrece la tienda del museo, es un comedero para pájaros. Cada semana vende 18 unidades, y el proveedor cobra \$60 por unidad. El costo de colocar un pedido con el proveedor es de \$45. El costo anual de manejo de inventario es igual al 25% del valor del comedero y el museo trabaja 52 semanas al año. La gerencia decidió seleccionar un tamaño de lote de 390 unidades para no tener que hacer nuevos pedidos con mucha frecuencia. ¿Cuál es el costo anual de la política actual, que consiste en usar un tamaño de lote de 390 unidades?

Solución:

Para empezar se calcula la demanda anual y el costo de manejo de inventario:

$$D = (18 \text{ unidades/semana}) (52 \text{ semanas/año}) = 936 \text{ unidades}$$

$$H = 0.25 (\$60/\text{unidad}) = \$15$$

Así el costo anual aplicando la fórmula (6.1) es:

$$C = \frac{390}{2} (\$15) + \frac{936}{390} (\$45)$$

$$C = \$2925 + \$108$$

$$C = \$3033$$



Ahora aplicando la fórmula (6.2) se obtiene que:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

$$EOQ = \sqrt{\frac{2(936)(45)}{15}}$$

$$EOQ = 74.94, \text{ o sea, } 75 \text{ unidades}$$

$$C = \frac{75}{2}(\$15) + \frac{936}{75}(\$45)$$

$$C = \$562 + \$562$$

$$C = \$1124$$

La EOQ es 75 unidades y el costo total es de \$1124. Este costo es mucho menor que los \$3033 que cuesta la política actual, en la cual se hacen pedidos de 390 unidades.

Cuando se usa la EOQ, el TBO puede expresarse en diversas formas para un mismo periodo de tiempo.

$$TBO_{EOQ} = \frac{EOQ}{D} = \frac{75}{936} = 0.080 \text{ año}$$

$$TBO_{EOQ} = \frac{EOQ}{D} (12 \text{ meses}) = \frac{75}{936} (12) = 0.96 \text{ mes}$$



$$TBO_{EOQ} = \frac{EOQ}{D} (52 \text{ semanas}) = \frac{75}{936} (52) = 4.17 \text{ semanas}$$

$$TBO_{EOQ} = \frac{EOQ}{D} (365 \text{ días}) = \frac{75}{936} (365) = 29.25 \text{ días}$$

6.3.12.4.2 Punto de repedido o reorden

El asunto de qué tanto pedir es uno de los 2 puntos básicos en la administración de inventarios, el otro es el de cuándo debe ser colocado el pedido.

El punto de reorden consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. El punto al que debe hacerse o la existencia que hay al hacerse el nuevo pedido debe ser aquel que permita, mientras llega el nuevo pedido, seguir produciendo o vendiendo las existencias.

Los puntos de reorden deben ser estudiados y aprobados por los departamentos de compras y el de producción para su establecimiento y serán la responsabilidad del departamento de producción junto con el almacén para su control y vigilancia.

Como complemento del punto de reorden existe la requisición viajera cuyo objetivo es el de ahorrar mucho trabajo administrativo y para la que es necesario estudiar previamente el consumo diario, el tiempo de envío del pedido, el tiempo de surtido del proveedor, el tiempo de transportación y entrega, el tiempo de recepción y revisión de calidad y el tiempo de almacenaje.

Existen dos sistemas básicos para reponer las existencias: de órdenes o pedidos fijos, y de resurtidos periódicos.



- a) Órdenes o pedidos fijos. Bajo cualquier sistema de órdenes o pedidos se ordenará siempre la misma cantidad del material o artículo. El objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que pueda haber durante el tiempo que pasa en llegar el nuevo pedido al almacén.
- b) Resurtidos periódicos. Es conveniente examinar las existencias en períodos programados o establecidos en fechas definidas, pues su idea primordial es ver las existencias.

El encargado del control del inventario debe determinar cuatro cosas: cuál será el nivel máximo de inventario que se llevará, cuál será el nivel mínimo de inventario o existencias de seguridad, cuánto durará el abasto de inventario entre las existencias máximas y mínimas, y cuánto tardará un pedido para ser surtido y entregado.

La determinación del inventario máximo debe hacerse después de considerar los costos de existencia en inventarios, la posición financiera de la firma, el mercado para los artículos en cuestión y varios otros factores. La determinación de las existencias mínimas o de seguridad está basada en las esperanzas de lo mucho que deba conservarse en el inventario, en el caso de que los nuevos pedidos no lleguen cuando se esperan, o que la tasa del uso de los artículos sea mayor de lo que se espere. La determinación de qué tanto durarán los artículos debe hacerse examinando los registros históricos y calculando las tasas de uso. El tiempo crítico para cumplir un pedido incluye el tiempo que se toma para hacer la requisición de compra, para hacer la orden de compra, enviarla al proveedor, hacer que se surta el pedido y, finalmente, el tiempo que se requiere para enviar las mercancías al comprador y colocarlas en el inventario.

Un ejemplo del problema del punto de repedido o reorden es el siguiente:



Suponiendo que los cuatro elementos de la información requerida son:

- Nivel máximo del inventario = 700 unidades
- Nivel mínimo del inventario = 100 unidades
- Tiempo que durará el abasto = 30 días
- Tiempo crítico para un nuevo pedido = 10 días

Lo primero que debe determinarse es la tasa del uso. Como el máximo es 700 unidades y el mínimo es 100 unidades, la cantidad que será usada es de 600 unidades; esto también se conoce como “almacén de ciclo”. De los registros pasados se sabe que 600 unidades duran 30 días, por tanto la proporción de uso es de 20 unidades por día (600 unidades / 30 días).

Puesto que son 10 los días de tiempo crítico para obtener un nuevo abasto, debe colocarse un pedido lo bastante oportuno para que llegue el nuevo suministro para cuando el nivel del inventario llegue al mínimo; puesto que la tasa de uso es de 20 unidades por día y el tiempo crítico es de 10 días, debemos tener 200 unidades disponibles mientras se surte el pedido (20 unidades por día multiplicado por 10 días).

6.3.12.5 Control Interno Sobre Inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- a) Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.



- b) Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- c) Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- d) Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- e) Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- f) Comprar el inventario en cantidades económicas.
- g) Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- h) No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

El control de un inventario debe ser amplio y diversificado en un control contable, físico y del nivel de la inversión en los inventarios.

6.3.12.5.1 Control contable

Dependiendo del tamaño de la empresa y la complejidad de los inventarios y el proceso productivo, así mismo será el control contable que adopte la empresa para tener el control deseado que satisfaga plenamente las necesidades de



información que fije la dirección de la empresa para la administración eficiente de los inventarios.

6.3.12.5.2 Control físico

El control físico de los inventarios debe cumplir con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Debe brindar facilidad de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para la guarda y custodia de todos los materiales y artículos que constituyan parte de los inventarios de la empresa.

6.3.12.5.3 Control del nivel de inversión

El nivel de inversión será el resultado de las diferentes políticas fijadas por las áreas de ventas, producción y finanzas para la administración financiera de los inventarios, y consistirán en la fijación de parámetros para su control, pues se reflejarán en dinero invertido en inventarios, teniendo que ver con la productividad de la empresa al rotar rápidamente sus inventarios durante el año.

6.3.12.6 Procedimiento para el control de inventario

Los procedimientos para el control del inventario detallan la secuencia, paso por paso, de las actividades requeridas para el control de los inventarios. Varían un tanto entre las compañías y entre los tipos de inventarios que comprenden, pero en términos generales, se requieren los pasos siguientes:

- 1) Determinar las necesidades del inventario.



- 2) Preparar requisiciones, si los materiales van a ser comprados, o solicitudes para la producción de los materiales, si se van a hacer en la planta.
- 3) Recibir los materiales, inspeccionarlos y almacenarlos.
- 4) Poner al día los registros del inventario para que reflejen el recibo de los materiales.
- 5) Dar salida a los materiales cuando se requiera y hacer los registros en inventario.
- 6) Evaluar la condición del inventario, lo que completa el ciclo y conduce nuevamente a la determinación de las necesidades del inventario.

6.3.12.6.1 Planeación de requerimientos de materiales

Muchas operaciones de manufactura se administran en una forma más o menos caótica. Los inventarios están inflados, se aceleran partes para sacar pedidos a tiempo y prevalece una atmósfera de olla de presión. Hoy en día es posible remediar esta situación mediante el uso de un sistema computarizado de planeación y control que recibe el nombre de planeación de requerimientos de materiales (MRP).

Muchas empresas utilizan este sistema para determinar qué y cuándo pedir, así como cuáles son las prioridades que se deben asignar en el pedido de materiales. Para un plan de producción determinado, se simulan los requerimientos necesarios de materiales al comparar las necesidades de producción con los saldos de inventario disponibles. Con base en el tiempo requerido por un producto que está en proceso para moverse por medio de las diferentes etapas de producción y el tiempo requerido para obtener los materiales, este sistema determina cuándo se deben efectuar los pedidos para los diferentes artículos sobre la cuenta total de los materiales. La ventaja que tiene es la de obligar a la empresa a considerar con más atención sus necesidades de inventario



y planear de acuerdo con él, siendo su objetivo bajar la inversión de inventario de la compañía sin perjudicar la producción.

Se definen tres funciones principales del sistema MRP de la siguiente forma:

a) Inventario

- Ordenar la parte correcta
- Ordenarla en la cantidad correcta
- Ordenarla a tiempo

b) Prioridades

- Ordenarla con la fecha correcta de entrega
- Conservar válida la fecha de entrega

c) Capacidad

- Una carga completa
- Una carga exacta (válida)
- Un lapso de tiempo adecuado para contemplar cargas futuras

6.3.12.6.2 Elementos del sistema MRP

- a) **Programación maestra:** Su propósito es especificar la salida de la función de operaciones. Conduce el proceso completo de planeación de materiales. Mediante el control del programa maestro, la alta gerencia puede controlar el servicio al cliente, los niveles de inventario y los costos de manufactura. Ésta puede revisar el programa maestro que fue creado y puede establecer la política de la programación maestra, controlando, por lo tanto, la función de planeación de materiales.



- b) Lista de materiales:** Es una lista estructurada de todos los materiales o partes necesarias para producir un producto terminado en particular, ensamble, subensamble, parte manufacturada o parte comprada. Si se tienen errores en la lista, no se ordenarán los materiales apropiados y no se ensamblará ni embarcará el producto.

Las listas de materiales están sufriendo constantemente cambios conforme los productos se rediseñan. Entonces, un sistema efectivo de ingeniería de cambio de orden se necesita para conservar actualizadas las listas de materiales.

- c) Registros de inventario:** Se requiere un esfuerzo constante para conservar exactos los registros del inventario. Tradicionalmente, se ha asegurado la exactitud del inventario por el conteo anual físico del inventario, donde la planta se cierra por un día o dos y todo se cuenta de pared a pared.

Se ha encontrado que debido a gente inexperta al hacer el conteo, se introducen tantos errores con este procedimiento como los que se corrigen. Después de que se toma el inventario, el inventario total en valor monetario es exacto para propósitos financieros debido a que los errores más o menos se cancelan. Pero los recuentos de artículos individuales por lo general no son lo suficientemente exactos para propósitos del MRP. Como resultado se ha desarrollado un ciclo de conteo como un sustituto del inventario físico anual.

Con el conteo cíclico, se cuenta un pequeño porcentaje de los artículos cada día por personal del almacén, se corrigen los errores en los registros, y se hace un intento por encontrar y corregir el procedimiento que los ocasiona.



Desarrollando un alto aprecio por la exactitud y adoptando el conteo cíclico diario, se pueden eliminar la mayoría de los errores en los registros del inventario. El resultado es tan confiable que muchos auditores no requieren más un inventario físico anual cuando se tiene funcionando un sistema de conteo cíclico efectivo.

- d) Planeación de la capacidad:** El propósito de la planeación de la capacidad es verificar la validez del programa maestro. Existen dos formas para hacer esto: la planeación de la capacidad de corte rudo (también llamada planeación de recursos) y carga de taller. En la planeación de la capacidad de corte rudo, las horas aproximadas de mano de obra y las horas de máquina se calculan directamente del programa maestro para proyectar las necesidades de capacidad futura sin ir a través de los procesos de detalle de partes. Cuando se utiliza la carga de taller, se corre un detalle completo de partes previamente para planear la capacidad. Las órdenes de taller resultantes son entonces cargadas a los centros de trabajo mediante el uso de datos detallados de enrutamiento de partes.
- e) Compras:** La función de compras es fuertemente reforzada por el uso de un sistema MRP. Las órdenes de vencimiento pasado son en gran medida eliminadas debido a que la MRP genera fechas de vencimiento válidas y las mantiene actualizadas. Esto permite comprar para desarrollar credibilidad con los proveedores, dado que el material es realmente necesario cuando compras dice que lo es. Desarrollando y ejecutando un plan de materiales válido, la gerencia puede eliminar mucho de la expeditación de órdenes lo cual generalmente es realizado por compras. Esto permite que los gerentes de compras se concentren en sus funciones primordiales: calificación de proveedores, búsqueda de fuentes alternas de suministro y la conservación de los costos de compra en un nivel bajo.



- f) **Control de piso del taller:** El propósito del subsistema de control de piso del taller es descargar órdenes al taller y vigilar las órdenes en su ruta a través de la fábrica para asegurarse de que se terminen a tiempo. Éste ayuda a la gerencia a ajustar todas las cosas día a día que van mal en manufactura: abstencionismo entre los trabajadores, descomposturas de maquinaria, pérdida de materiales, etc. Cuando surgen estas complicaciones no planeadas, se deben tomar decisiones de lo que hay que hacer en seguida. Las buenas decisiones requieren control de entrada-salida e información acerca de las prioridades de trabajo del sistema de control de piso del taller.

Una filosofía de reposición indica que el material se debe reponer cuando llega a un nivel bajo. Un sistema MRP no hace esto, se ordena más material únicamente cuando existe una necesidad de acuerdo al programa maestro.

Existen tres tipos diferentes de sistemas MRP:

Un sistema de control de inventario. No toma en cuenta manufactura y órdenes de compra para las cantidades correctas en el tiempo oportuno para respaldar el programa maestro.

Un sistema de control de producción de inventario. Es un sistema de información utilizado para planear y controlar inventarios y capacidades en empresas manufactureras. Las órdenes que resultan del detalle de partes, se verifican para determinar si se tiene disponible suficiente capacidad. Si no se tiene tal, se modifican ya sea la capacidad o el programa maestro.

Este sistema recibe el nombre de sistema de circuito cerrado, porque controla tanto inventarios como capacidad.



Un sistema de planeación de recursos de manufactura. Se utiliza para planear y controlar todos los recursos de manufactura: inventario, capacidad, recursos monetarios, personal, instalaciones y equipo de capital. Dirige todos los otros subsistemas de planeación de recursos en la compañía.

6.3.12.7 Sistema de control de inventarios

“Un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos”.⁴⁹

“Son técnicas de monitoreo y pedido que se usan para controlar la cantidad y periodicidad de las transacciones de inventarios”.⁵⁰

Un sistema de control de inventario responde las siguientes preguntas: ¿Qué cantidad debemos pedir? y ¿Cuándo debemos hacer el pedido?

Los requisitos ideales de un sistema de control de inventarios que aseguran su perfecto funcionamiento son cinco.

1. Sencillez
2. Flexibilidad
3. Exactitud
4. Oportunidad
5. Confiabilidad

⁴⁹ FOGARTY, Donald W.; BLACKSTONE JR., John H.; HOFFMANN, Thomas R. “Administración de la Producción e Inventarios”. Segunda Edición. Quinta Reimpresión. Editorial CECSA. México, 2001, pp. 994

⁵⁰ MONKS, Joseph G. “Administración de Operaciones”. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 1991, pp. 411



Un sistema con estas características deberá poder hacer frente a cualquier exigencia razonable que se presente.

Cuando se selecciona un sistema de control de inventario para una aplicación en particular, la índole de las demandas impuestas sobre los artículos del inventario es un factor crucial. Una diferencia importante entre los tipos de inventarios es si el artículo en cuestión está sometido a una demanda dependiente o independiente.

Los artículos de una demanda independiente son aquellos cuya demanda resulta afectada por las condiciones del mercado y no está relacionada con las decisiones de inventario referentes a cualquier otro artículo que se tenga almacenado. El inventario de demanda independiente incluye:

1. Mercancía al mayoreo y menudeo.
2. El inventario respectivo de la industria de servicios, como sellos y etiquetas de correo en el caso de oficinas postales, artículos de oficina si se trata de firmas de abogados, y suministros de laboratorio en las universidades dedicadas a la investigación.
3. Inventarios para la distribución de artículos finales y partes de sustitución.
4. Suministros para mantenimiento, reparación y operación como aquellos elementos que no forman parte del producto o servicio final, como uniformes para empleados, combustibles, pinturas, y partes de repuesto para la reparación de máquinas.



Administrar un inventario de demanda independiente suele ser complicado, porque la demanda está sujeta a la influencia de factores externos.

Los artículos de demanda dependiente son los que se requieren como componentes o insumos para un producto o servicio. La demanda dependiente muestra un patrón muy distinto del que corresponde a la demanda independiente y deben administrarse con técnicas diferentes.

En un sistema moderno de control de inventario, se deben realizar las siguientes funciones:

- a) **Contabilizar la transacción:** Cada sistema de inventario requiere un método para conservar los registros, el cual debe considerar las necesidades contables y la función administradora del inventario.
La exactitud de los registros del inventario es de tal importancia que puede difícilmente ser subestimado; una de dichas formas es el conteo periódico.
- b) **Reglas de decisión del inventario:** Un sistema de inventario debe incorporar reglas de decisión para determinar cuándo y qué cantidad ordenar.
- c) **Reporte de excepciones:** Cuando las reglas de decisión del inventario se incorporan automáticamente en un sistema, las excepciones se deben reportar al administrador. Estas excepciones pueden incluir situaciones en las cuales el pronóstico no está de acuerdo con la demanda, se ha generado una orden de compra muy grande, las inexistencias han alcanzado un nivel excesivo, etc. El propósito del reporte de excepciones es alertar al administrador para cambiar suposiciones.



- d) **Pronóstico:** Las decisiones de inventario deben basarse en el pronóstico de la demanda. No se deben basar únicamente en las exigencias del departamento de mercadotecnia o del administrador del inventario; se debe incorporar en el sistema una técnica cuantitativa.

- e) **Reportes a la alta gerencia:** Un sistema de control de inventario debe generar reportes para la alta gerencia tal como lo hace para el administrador del inventario. Estos reportes deben medir el comportamiento total del inventario y deben asistir en las decisiones de política general del inventario. Tales reportes deben incluir el nivel de servicio proporcionado, los costos de operación del inventario y los niveles de inversión en comparación con otros períodos.

Un buen sistema de control de inventarios debe ir más allá de la mera conservación de registros. Debe servir para la toma de decisiones gerenciales y también para controlar los niveles de inventarios.

Existen varios tipos de sistemas de control de inventarios que son de mucha utilidad para resolver algún problema en las empresas, como son: sistema de límite monetario, de tiempo límite, de un solo depósito, de doble depósito, de Kárdex, computarizado, de revisión continua (Q), de revisión periódica (P) y sistemas híbridos; mencionando algunos de ellos brevemente, y considerando los sistemas P y Q más detalladamente en el siguiente capítulo.

6.3.12.7.1 Sistemas de límite monetario

Son más flexibles que los sistemas de cantidad fija; en éstos se asignan cantidades monetarias fijas para los distintos artículos que se llevan en el inventario. Pueden emitirse órdenes para nuevas existencias en cualquier tiempo y



por cualquier cantidad, siempre que los pedidos no excedan una cantidad monetaria dada.

6.3.12.7.2 Sistemas de tiempo límite

Están basados en la colocación de pedidos de artículos usados regularmente a intervalos periódicos. En este tipo de sistema, la cantidad que se va a pedir no es fija, y el encargado del control del inventario puede cambiar la cantidad pedida para ajustarla a los cambios en la tasa del uso.

6.3.12.7.3 Sistema de un solo depósito

En este sistema se marca un nivel máximo en el anaquel o depósito de almacenamiento, con la ayuda de una varilla para medir, y el inventario se repone periódicamente hasta esa marca. El depósito único puede ser, por ejemplo, un tanque de almacenamiento para gasolina en una estación de servicio, o bien, un depósito para el almacenamiento de partes pequeñas en el caso de una planta manufacturera.

6.3.12.7.4 Sistemas de doble depósito

Representan el tipo más sencillo de sistemas de control. En tanto que los otros sistemas requieren llevar muchos registros en términos de cantidades en el pedido, cantidades recibidas, cantidades emitidas y saldos de las cantidades en existencia, el sistema de doble depósito elimina muchos de los registros que se llevan. Éste comprende dos depósitos o recipientes para cada tipo de artículos en el inventario. Un depósito contiene las existencias de seguridad para el artículo; el



otro contiene la existencia que se emitirá para su uso. Cuando el personal que usa el artículo llega al punto en donde tiene que usar las existencias del depósito de seguridad, notifica al departamento de compras o adquisiciones, el que a su vez coloca un pedido para más artículos. Cuando llega el nuevo pedido, el depósito de existencias de seguridad vuelve a llenarse hasta su nivel normal, conocido como punto de reorden; y el resto se introduce en el depósito de existencias para su uso.

6.3.12.7.5 Sistema de Kárdex

Con este sistema, se lleva un Kárdex, en el que generalmente se tiene una tarjeta para cada artículo del inventario. Conforme se venden los artículos, se localizan las correspondientes tarjetas y se actualizan cuando llega material nuevo. Este sistema puede ser apropiado para inventarios pequeños con no demasiadas transacciones.

6.3.12.7.6 Sistema computarizado

Se conserva un registro para cada artículo en una memoria de almacenamiento de lectura computarizado. Las transacciones se asientan contra este registro conforme los artículos son despachados o recibidos. El sistema de computadora reduce esfuerzos críticos y también proporciona un mejor control administrativo de los inventarios.



6.3.12.7.7 Sistema de Revisión Continua (Q)

Este sistema actualiza el inventario cada vez que se registra una transacción y compara este nivel de inventario con uno predeterminado, conocido como punto de pedido o nivel de reaprovisionamiento, mismo que comprende el inventario disponible que cubre la demanda esperada durante el período de reaprovisionamiento y el inventario de seguridad. Este sistema tiene como característica que permanezca fijo el tamaño del lote y el punto de pedido y son actualizados ante cambios significativos en el pronóstico y variabilidad de la demanda. El tiempo entre un pedido y otro es variable y depende de la demanda. Es utilizado para productos de alta variabilidad, puesto que es más sensible a éstos, porque si se acelera la demanda se acorta el tiempo de revisión.

6.3.12.7.8 Sistema de Revisión Periódica (P)

Este sistema revisa, por referencia, el inventario disponible neto a intervalos de tiempo predeterminados. Cuando se realiza la verificación de la posición de existencias ésta se “rebautiza” como un nivel de inventario objetivo, esto con el fin de cubrir la demanda hasta la siguiente revisión periódica. Es menos sensible con productos de alta variabilidad, puesto que si se acelera la demanda el sistema no lo detecta. Este sistema trabaja de forma diferente al sistema de revisión continua ya que no tiene un punto de reorden, sino un inventario objetivo, y no tiene una cantidad económica de pedido, sino que la cantidad varía de acuerdo a la demanda.



6.3.12.7.9 Sistemas híbridos

Varios sistemas híbridos para control de inventarios reúnen algunas características de los sistemas P y Q, pero no todas. Dos de ellas son:

- ✚ Sistema de reabastecimiento opcional. Llamado a veces sistema de revisión opcional, min-max; este sistema es muy parecido al sistema de revisión periódica. Se utiliza para revisar la posición de inventario a intervalos fijos y, si dicha posición ha disminuido hasta un nivel predeterminado, también para hacer un pedido de tamaño variable que cubra las necesidades esperadas. Sin embargo, no se hacen pedidos después de realizar una revisión, a menos que la posición de inventario haya descendido hasta el nivel mínimo predeterminado. Este sistema evita las revisiones continuas, por lo cual resulta particularmente atractivo cuando los costos de revisión y de hacer pedidos son significativos.

- ✚ Sistema de inventario base. Este sistema expide una orden de reabastecimiento cada vez que se realiza un retiro, por la misma cantidad que fue extraída en dicho retiro. Esta política de sustitución “uno por uno” mantiene la posición de inventario en un nivel de inventario base igual a la demanda esperada durante el tiempo de entrega, más un inventario de seguridad. Por lo tanto, el nivel del inventario base es equivalente al punto de reorden en un sistema de revisión continua. Sin embargo, ahora las cantidades de los pedidos varían para mantener la posición de inventario en el punto de reorden en todo momento. Puesto que esa posición representa la posición de inventario más baja posible que permitirá mantener un nivel de servicio especificado, el sistema de inventario base puede usarse para minimizar el inventario del ciclo. De este modo se hacen más pedidos, pero cada uno de ellos es más pequeños. Este sistema es apropiado para artículos muy costosos.



Como ya se mencionó anteriormente, un sistema de control de inventario puede ser manual o computarizado o bien, una combinación de los dos.

Independientemente del sistema de inventario que se use, la precisión de los registros es un factor crucial para obtener el éxito. Un método que permite alcanzar y mantener esa precisión consiste en asignar a empleados específicos la responsabilidad de enviar y recibir materiales, y de registrar con precisión cada una de esas transacciones. Un segundo método consiste en guardar el inventario bajo llave para impedir retiros de material no autorizados o sin el debido registro. El conteo cíclico es un tercer método en el cual el personal del almacén cuenta todos los días un pequeño porcentaje del número total de artículos allí contenidos y corrige todos los errores que llegue a encontrar. Un último método, especial para sistemas computarizados, consiste en realizar revisiones lógicas a fin de detectar errores en cada una de las transacciones registradas e investigar a fondo cualquier discrepancia, como materiales recibidos para los cuales no existan registros o recibos programados, salidas que excedan el saldo actual disponible, y recibos cuyo número de parte sea inexacto o inexistente.



CAPÍTULO 7: SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS

Un sistema de inventario provee la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van a almacenar. El sistema es responsable de ordenar y recibir los bienes; de coordinar la colocación de los pedidos y de rastrear lo que se ha ordenado, qué cantidad y a quién.

Existen dos tipos generales de sistemas para el control del inventario: sistema de cantidad de pedido fija o sistema de revisión continua (Q); y sistema de período de tiempo fijo o sistema de revisión periódica (P).

7.1 Sistema de revisión continua (Q)

Este sistema, como su nombre lo indica, es continuo; ya que mantienen un registro actualizado del nivel de inventarios de cada artículo en base continua. Cuando la cantidad disponible disminuye a un nivel predeterminado, conocido como punto de reorden, es entonces cuando se ordena una cantidad fija del artículo en cuestión; pues dicho sistema trata de determinar el punto específico en que se hará un pedido, así como el tamaño de éste. Bajo este sistema se revisa el nivel de inventarios cada vez que ocurre una compra y se hace un pedido de abastecimiento si el nivel de inventarios alcanzó el punto de reorden, que es el nivel crítico de inventarios, momento al que debe colocarse una orden de abastecimiento. Algunos sistemas continuos usan un proceso por lotes para acumular las adiciones de inventarios y las reducciones de requerimientos en un período corto y actualizan los registros regularmente. Debido a que monitorean constantemente la demanda, los sistemas de revisión continua son usados en



inventarios que tienen fluctuaciones grandes e inesperadas en la demanda, tales como inventarios de artículos terminados.

En un sistema de revisión continua, conocido también como sistema de cantidad de pedido fija, se rastrea el inventario restante de un artículo cada vez que se hace un retiro del mismo, para saber si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido. Estas revisiones se realizan con frecuencia y muchas veces de modo continuo. La llegada de las computadoras y las cajas registradoras electrónicas, enlazadas con los registros de inventario, facilita las revisiones continuas. En cada revisión se toma una decisión acerca de la posición de inventario de un artículo; si se considera que ésta es demasiado baja, el sistema prepara automáticamente un nuevo pedido. La posición de inventario mide la capacidad del artículo para satisfacer la demanda futura. Esto incluye las recepciones programadas que consisten en los pedidos que ya se hicieron pero aún no se han recibido, más el inventario disponible, menos las órdenes atrasadas. A veces las órdenes atrasadas se conocen como pedidos abiertos.

Una política para administrar inventarios bajo el sistema de revisión continua debe tener ciertas decisiones relevantes como poder indicar cuánto ordenar (el tamaño de la orden), así como el nivel de inventarios crítico en el cual se debe ordenar el pedido (el punto de reorden). La principal razón para establecer un punto de reorden es que si el artículo en inventario está sujeto a una demanda continua, se debe tener la precaución de no esperar a que se agote el inventario para ordenar el pedido, ya que de otra forma se perderían ventas durante la demora.

Este sistema exige que se mantengan registros continuos de las entradas y salidas de inventario, por medio de un sistema de información, de manera que los niveles de inventario puedan conocerse con bastante precisión, y las diferencias



entre el inventario disponible y el inventario real sólo se puedan atribuir a errores en el registro de la información, mermas o daños.

En un sistema de revisión continua, aunque la cantidad de orden es fija, el tiempo que transcurre entre los pedidos suele variar; por lo tanto, puede basarse en la cantidad económica de pedido, en una cantidad de cambio de precio, en el tamaño del contenedor o en cualquier otra cantidad seleccionada por la gerencia.

a) Selección del punto de reorden cuando la demanda se conoce con certeza.

Cuando la demanda y el tiempo de entrega se conocen con certeza, la persona encargada de hacer las compras puede esperar hasta que la posición de inventario descienda, antes de hacer un nuevo pedido.

b) Selección del punto de reorden cuando la demanda es incierta.

En realidad, la demanda y los tiempos de entrega no siempre son previsibles, lo que genera la necesidad de contar con inventarios de seguridad, es decir, un inventario superior a la demanda esperada. Cuanto más grande sea éste, y por ende más alto sea el punto de reorden, tanto menos probable será que se presenten faltantes. Para determinar dicho punto de reorden, debe establecerse primero una política sobre el nivel de servicio razonable para el inventario, y después determinar el nivel de inventario de seguridad que satisfaga esa política.

c) Selección de una política de nivel de servicio apropiado.

Los gerentes deben ponderar los beneficios de tener un inventario de seguridad contra el costo que implica su manejo. Una forma de saber cuál es el inventario de seguridad adecuado consiste en establecer un nivel de servicio o ciclo del nivel de servicio, es decir, la probabilidad deseada de no quedarse sin inventario en ningún ciclo de pedidos. Esos ciclos comienzan en el



momento en que se presenta un pedido y terminan cuando el mismo es surtido y los artículos solicitados llegan al inventario.

Para calcular la probabilidad en faltantes, es necesario conocer la distribución estadística de la demanda durante el tiempo de entrega, por lo que se define el punto de reorden como:

$$R = m + s \quad (7.1)$$

En donde: m = demanda media (promedio) durante el tiempo de entrega

s = inventario de seguridad (o existencias tope)

El inventario de seguridad se expresa como:

$$s = z\sigma \quad (7.2)$$

Donde: z = factor de seguridad

σ = desviación estándar de la demanda durante el tiempo de entrega

De esta manera, el punto de reorden se fija en un punto igual a la demanda promedio durante el tiempo de entrega, más una cantidad específica de desviación estándar para protegerse en contra de faltantes.

Ejemplo:

Supóngase que se administra un almacén que distribuye determinado tipo de desayunos a los vendedores al menudeo. Este alimento tiene las siguientes características:



Demanda promedio = 200 cajas al día

Tiempo de entrega = 4 días de reabastecimiento por parte del proveedor

Desviación estándar de la demanda diaria = 150 cajas

Nivel de servicio deseado = 95%

Costo de pedir o preparar un lote = 20 dólares la orden

Costo de mantener una unidad en inventario = 20% al año

Costo del artículo = 10 dólares por caja

Utilizando el sistema de revisión continua y sabiendo que el almacén abre cinco días a la semana, 50 semanas al año o 250 días al año; la demanda promedio anual será = $250 (200) = 50\,000$ cajas al año.

La EOQ de acuerdo con la fórmula (6.2) es:

$$Q = \sqrt{\frac{2(20)(250)(200)}{10(.20)}} = \sqrt{10^6} = 1000 \text{ cajas}$$

La demanda promedio durante el tiempo de entrega es de 200 cajas al día durante cuatro días; por tanto, $m = 4(200) = 800$ cajas. La desviación estándar de la demanda durante el tiempo de entrega es de $\sqrt{4} (150) = 300$ cajas.

El nivel de 95% requiere un factor de seguridad de $z = 1.65$.⁵¹

Por tanto se tiene con las fórmulas (7.1) y (7.2) que:

$$R = m + z\sigma = 800 + 1.65(300) = 1295$$

⁵¹ Ver Anexo II: "Tabla de Porcentajes de demanda con distribución normal", pág. 347



La regla de decisión Q consiste en colocar una orden por cada 1000 cajas siempre que la posición de las existencias caiga a 1295. En promedio se levantarán 50 pedidos al año y habrá un promedio de cinco días de trabajo entre ellos.⁵²

7.1.1 Ventajas del sistema Q

Las ventajas fundamentales del sistema de revisión continua son:

1. La frecuencia con que se revisa cada artículo puede ser individualizada. Al ajustar la frecuencia de revisión, según las necesidades de cada artículo, es posible reducir el total de los costos de hacer pedidos y del manejo de inventario.
2. Los tamaños de lote fijos, si son suficientemente grandes, suelen traducirse en descuentos por cantidad. Las limitaciones físicas, como las de la capacidad de carga de los camiones, las de los métodos de manejo de materiales y la capacidad del mobiliario, también imponen la necesidad de contar con un tamaño de lote fijo.
3. Los inventarios de seguridad más bajos se traducen en ahorros.

7.2 Sistema de revisión periódica (P)

El sistema de revisión periódica es conocido también como sistema de períodos fijos, en el cual la posición de inventario de un artículo se revisa

⁵² Ver Anexo III: "Ejemplo de un sistema Q", pág. 348



periódicamente y no en forma continua, es decir, el inventario se cuenta sólo en algunos momentos, como cada semana o cada mes, y luego se reordena una nueva cantidad de acuerdo al nivel de existencias base preestablecido. Cuando se hace dicha revisión, la posición de los inventarios se “rebautiza” como un blanco de inventario. El blanco se fija para cubrir la demanda hasta las siguiente revisión periódica más el tiempo de entrega del embarque, y se ordena una cantidad variable dependiendo de cuánto se necesite para llevar la posición de inventarios al blanco. Los nuevos pedidos se colocan siempre al final de cada revisión y el tiempo entre pedidos tiene un valor fijo. En este sistema, el tamaño del lote puede cambiar de un pedido a otro, pero el tiempo entre pedidos es fijo.

Un sistema de revisión periódica genera cantidades de pedidos que varían de un período a otro, dependiendo de los índices de uso. Por lo general, para esto es necesario un nivel más alto de inventario de seguridad que en el sistema de revisión continua; puesto que es posible que una demanda alta haga que el inventario llegue a cero justo después de hacer el pedido y esta condición pasará inadvertida hasta el siguiente período de revisión; considerando además que el nuevo pedido tardará en llegar. Por lo tanto, es probable que el inventario se agote durante todo el período de revisión y el tiempo de entrega, por lo que el inventario de seguridad debe ofrecer una protección contra las existencias agotadas en el período de revisión mismo, así como durante el tiempo de entrega desde el momento en que se hace el pedido hasta que se recibe.

Para manejar un sistema P, los gerentes necesitan tomar dos decisiones: la duración del tiempo entre revisiones y el nivel objetivo del inventario.

- a) Selección del tiempo entre revisiones. Éste puede ser cualquier intervalo conveniente, puede tener el mismo valor que el tiempo promedio entre pedidos para la cantidad económica de pedido. Puesto que la demanda es variable, algunos pedidos serán mayores que la cantidad económica de



pedido y otros serán más pequeños. Sin embargo, el tamaño promedio del lote tendrá que ser igual a la cantidad económica de pedido durante un largo período de tiempo.

- b) Selección del nivel objetivo de inventario. El pedido debe ser suficientemente grande para hacer que la posición de inventario dure hasta después de la próxima revisión, la cual se encuentra a varios períodos de tiempo de distancia. La persona a cargo de la revisión tendrá que esperar estos períodos para revisar, corregir y restablecer la posición de inventario. Entonces se presentará un nuevo pedido, pero éste no llegará hasta que haya transcurrido el tiempo de entrega; por lo tanto, se necesita un intervalo de protección de ciertos períodos, o sea, el intervalo de tiempo para el cual deberá estar planeado el inventario cuando se haga cada nuevo pedido.

La práctica más común para colocar los pedidos bajo un sistema de revisión periódica, se basa en el establecimiento de dos números determinados: $s < S$, y consiste en ordenar $S - s$ unidades, esto es, sólo si se observó un inventario menor o igual que “s” al momento de la revisión; este tipo de administración se conoce como política “s, S”.

El sistema P está determinado por completo por dos parámetros: P y T. Es posible realizar una aproximación al valor óptimo de P si se utiliza la ecuación EOQ y como P es el tiempo entre pedidos, se relaciona con la EOQ de la siguiente forma:

$$P = Q/D \quad (7.3)$$

Entonces, al sustituir Q por la fórmula EOQ, se tiene que:



$$P = \frac{Q}{D} = \frac{1}{D} \sqrt{\frac{2DS}{iC}} = \sqrt{\frac{2S}{iCD}} \quad (7.4)$$

Esta ecuación proporciona un intervalo de revisión aproximadamente óptimo. El nivel del blanco puede establecerse con un nivel específico de servicio, fijándolo en un punto lo suficientemente alto como para cubrir la demanda durante el período de entrega más el período de revisión. Se requiere este tiempo de cobertura porque no volverán a reordenarse existencias sino hasta el siguiente período de revisión, y a dicho material le tomará el tiempo de entrega llegar. Para alcanzar el nivel especificado de servicio, la demanda debe cubrirse durante el tiempo $P + L$ (en donde P es el número de períodos entre revisiones periódicas, y L es el número de períodos que tarda la demora del pedido) en el nivel promedio más un inventario de seguridad. Teniendo:

$$T = m' + s' \quad (7.5)$$

Donde: T = Nivel de inventario objetivo o blanco
 m' = Demanda promedio durante $P + L$
 s' = Inventario de seguridad

El inventario de seguridad debe ser lo suficientemente elevado para asegurar el nivel de servicio. Para el inventario de seguridad se tiene:

$$s' = z\sigma \quad (7.6)$$

Donde: σ = Desviación estándar durante $P + L$
 z = factor de seguridad

Al controlar “ z ”, se puede controlar el inventario objetivo y el nivel de servicio resultante.

Ejemplo:

Utilizando el mismo ejemplo que en el sistema Q, de los desayunos, recordando que el EOQ era de 1000 cajas y la demanda diaria de 200. Entonces el intervalo óptimo de revisión de acuerdo con la fórmula (7.4) es:

$$P = \frac{Q}{D} = \frac{1000}{200} = 5 \text{ días}$$

La fórmula para el inventario objetivo o blanco uniendo las fórmulas (7.5) y (7.6) es:

$$T' = m' + z\sigma$$

En este caso, m' es la demanda promedio durante $P + L = 5 + 4 = 9$ días. Así se tiene que $m' = 9(200) = 1800$. La desviación estándar es para el período $P + L = 9$ días. Entonces se tiene que $\sigma' = \sqrt{9(150)} = 450$, donde 150 es la desviación estándar diaria y 9 es el número de días.

Por lo tanto, $T = 1800 + z(450)$

Para un nivel de servicio del 95% se necesita que $z = 1.65$.⁵³ Entonces:

$$T = 1800 + 1.65(450) = 2542$$

La regla de decisión para el sistema P es revisar la posición de existencia cada 5 días y ordenar hasta para un objetivo de 2,542.⁵⁴

⁵³ Ver Anexo III: "Ejemplo de un sistema Q", pág. 348

⁵⁴ Ver Anexo IV: "Ejemplo de un sistema P", pág. 349



En este punto es interesante observar que el sistema P necesita $1.65 (450) = 742$ unidades de inventario de seguridad, mientras que el mismo nivel de servicio le proporciona el sistema Q con solamente $1.65 (300) = 495$ unidades de inventario de seguridad. Esto pasa porque el sistema P debe proporcionar cobertura durante un tiempo de $P + L$, mientras que el sistema Q debe proteger contra el agotamiento de las existencias solamente durante el tiempo L .

7.2.1 Ventajas del sistema P

Las ventajas fundamentales del sistema de revisión periódica son:

1. La administración del sistema resulta cómoda porque el reabastecimiento se realiza a intervalos fijos. Los empleados pueden dedicar regularmente un día o algunas horas para concentrarse en esta tarea específica. Los intervalos fijos de reabastecimiento también permiten estandarizar los tiempos de recolección y entrega.
2. Los pedidos de artículos múltiples de un mismo proveedor pueden combinarse en una sola orden de compra. Por medio de este enfoque se reducen los costos de hacer pedidos y los de transporte, y es posible que el proveedor conceda un cambio de precio.
3. Sólo es necesario conocer la posición de inventario, cuando se realiza una revisión (y no en todo momento, como en el caso del sistema de revisión continua, para determinar cuándo conviene hacer un nuevo pedido). Esta ventaja es discutible cuando las empresas llevan sus registros mediante sistemas computarizados en los cuales se consigna una transacción cada vez que se recibe o se retira cualquier material. Cuando los registros de



inventario están siempre al corriente, el sistema se conoce como sistema de inventario perpetuo.

7.3 Diferencias entre los sistemas P y Q

Algunas diferencias fundamentales entre el sistema de revisión continua y el sistema de revisión periódica, son:

- Ⓢ El lapso de tiempo requerido como protección contra faltantes. Un sistema Q sólo requiere de dicha protección durante el tiempo de entrega, porque los pedidos pueden hacerse en el momento en que se necesiten y serán recibidos algunos períodos más tarde. En cambio, un sistema P requiere de protección contra faltantes durante un intervalo más prolongado, porque los pedidos solamente se hacen a intervalos fijos y el inventario no se revisa sino hasta la próxima fecha designada para el efecto.
- Ⓢ Es necesario que los niveles de inventario de un sistema P, en general, sean un poco más altos que los de un sistema Q en cuestión de seguridad.
- Ⓢ El sistema Q supone el rastreo continuo del inventario disponible y que se hará un pedido al llegar al punto correspondiente; mientras que el sistema P supone que el inventario solo se cuenta en el momento específico de la revisión.
- Ⓢ Un sistema Q favorece las piezas más caras, porque el inventario promedio es más bajo. Asimismo es más apropiado para las piezas importantes como las piezas críticas, porque hay una supervisión más estrecha y por lo tanto una respuesta más rápida a tener unidades faltantes en potencia. Y un



sistema P debe utilizarse para artículos poco caros que no se mantienen en los registros perpetuos de inventarios.

- Ⓢ El sistema Q requiere de más tiempo para su mantenimiento porque se registra cada adición y cada retiro, puesto que se enfoca en las cantidades de pedidos y los puntos en que es necesario volver a pedir; mientras que el sistema P tiene la ventaja de reabastecimiento programado y la conservación de menos registros.
- Ⓢ En un sistema Q, cada vez que se toma una unidad del inventario, se registra el retiro y la cantidad restante se compara de inmediato con el punto de volver a hacer un pedido; si se está por debajo de este punto, se piden las piezas necesarias, de lo contrario el sistema permanece en estado inactivo hasta el próximo retiro. Mientras que en un sistema P, se toma la decisión de hacer un pedido después de contar o revisar el inventario, pues el hecho de hacer un pedido o no, depende de la posición del inventario en ese momento.
- Ⓢ El sistema P funciona en forma totalmente distinta al sistema Q porque no tiene un punto de reorden sino más bien un blanco, no tiene una cantidad económica de pedido porque la cantidad se modifica de acuerdo con la demanda; es decir, no es la cantidad del pedido la que es fija sino el intervalo entre una compra y otra.

Puede decirse entonces, que el sistema Q es más preciso que el sistema P, ya que el seguimiento del inventario es constante, pero a menudo requiere de una inversión más costosa que el sistema P, puesto que debe implantarse un sistema de información. Por otro lado la difusión de las tecnologías de información y de identificación automática facilita la operación de los sistemas Q, por lo que este tipo de sistemas para el control de inventarios es el que predomina en la



actualidad. En este sentido en los sistemas P, no sólo se tiene información incompleta, sino que también se corre el riesgo de perder ventas, ya que se puede ignorar que el inventario se agotó en algún intervalo entre revisiones sucesivas. El uso de un punto de reorden hace que el riesgo de perder ventas sea menor bajo un sistema Q.

También se debe mencionar, sin embargo, que el sistema P presenta la ventaja de permitir, de manera natural, que varios productos puedan ordenarse en el mismo pedido, para aprovechar economías de escala en el transporte y el procesamiento de pedidos.

Por otro lado, sin importar el sistema de control de inventarios que se use, siempre es necesaria una revisión periódica del nivel de los inventarios. estas verificaciones, llamadas conteos periódicos, son necesarias para procurar que los registros del inventario que se encuentran en el sistema de información reflejen con la mayor precisión el verdadero estado de los inventarios físicos, ya que se debe reconocer la existencia de diversas razones por las que la información registrada en el sistema de información puede diferir de la realidad física, existiendo la probabilidad de merma, daño, o extravío de las mercancías, o simplemente se pueden haber cometido errores en la captura de la información.

En la siguiente tabla pueden observarse de manera más clara y breve las diferencias entre un sistema y otro:



Tabla 7.1 DIFERENCIAS ENTRE SISTEMA P Y Q

CARACTERISTICA	SISTEMA P	SISTEMA Q
PUNTO DE PEDIDO	De acuerdo con el tiempo de revisión preestablecido	De acuerdo con un nivel de inventario preestablecido
CANTIDAD DE PEDIDO	Variable	Fijo
PERÍODO DE COLOCACIÓN DE ÓRDENES	Fijo y calculado	Variable: depende del comportamiento de la demanda
ADMINISTRACIÓN Y COSTOS	Mayor: por tamaños de lotes diferentes	Menor: por lotes iguales
SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS DE LA DEMANDA	Menor: el momento de pedir no es sensible a los cambios de la demanda	Mayor: el momento de pedir es sensible a los cambios de la demanda
DEMANDA: VARIABILIDAD	Baja	Alta
REGISTROS	Sólo se cuenta en el período de revisión	Cada vez que se realiza un retiro o una adición
TAMAÑO DEL INVENTARIO	Más grande que el sistema Q	Más pequeño que el sistema P
TIPO DE PIEZA	Piezas no tan costosas	Piezas de precio más alto, críticos o importantes

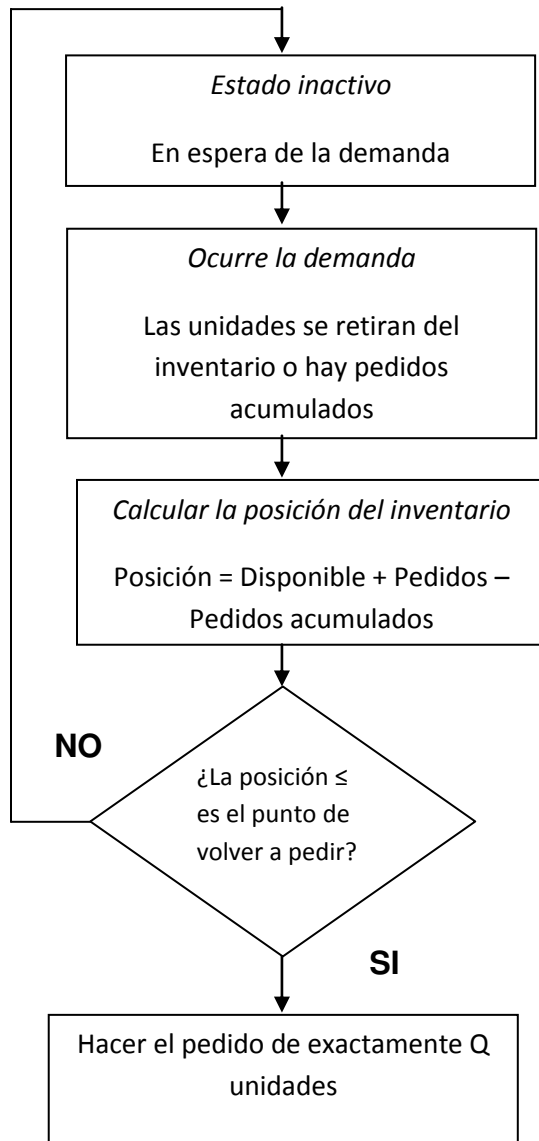
Fuente: Información obtenida de Chase/Jacobs/Aquilano (2009)

También se tiene una comparación gráfica entre estos dos sistemas para una mejor visión sobre el manejo de los mismos:

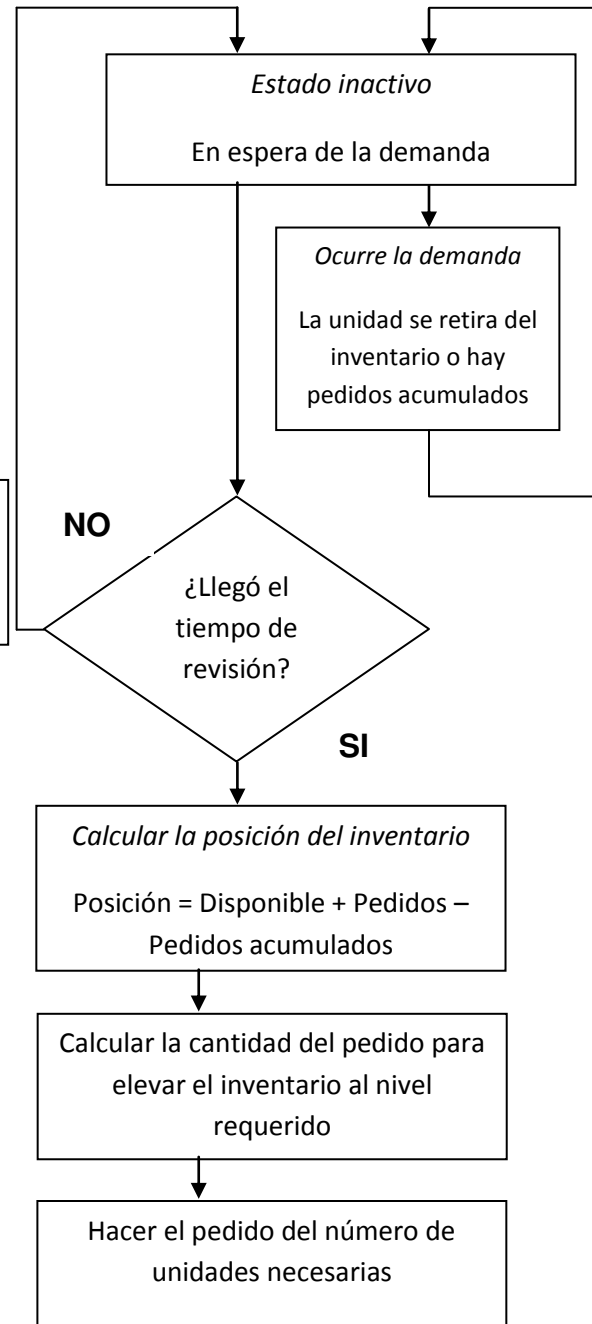


Figura 7.1 COMPARACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS P Y Q

Sistema de revisión continua (Q)



Sistema de revisión periódica (P)



Fuente: Elaboración propia con información de Chase/Jacobs/Aquilano (2009)



La elección entre los sistemas Q y P debe realizarse teniendo como base el tiempo de reposición, el tipo de sistema de conservación de registros y el costo del artículo.



CAPÍTULO 8: COMPONENTES DE ACTIVO FIJO

8.1 Propiedades, planta y equipo

Este componente de activo no circulante, es sobre el cual se hará mención, siendo éste el de mayor interés para el problema a resolver.

8.1.1 Definición

“Son bienes tangibles que tienen por objeto el uso o usufructo de los mismos en beneficio de la entidad, la producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad y la prestación de servicios a la entidad, a su cliente o al público en general”.⁵⁵

“Son los activos tangibles (bienes físicos) que posee una entidad (sobre los cuales ya tiene los riesgos y beneficios) para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos, sin un propósito inmediato de venderlos; mismos que se espera usar generalmente durante más de un año o de un ciclo normal de operaciones y su costo se recuperará precisamente a través de la obtención de beneficios económicos futuros, normalmente, por la realización de los artículos o productos manufacturados u obtenidos o de los servicios prestados; y salvo algunas excepciones, están sujetos a depreciación”.⁵⁶

⁵⁵ MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. “La administración Financiera de los Activos y Pasivos no circulantes, el Capital y los resultados” Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Primera Edición. México, D. F., 1998, pp. 417

⁵⁶ NIF C-6 Propiedades, planta y equipo, 2012.



La adquisición de estos bienes denota el propósito de utilizarlos y no venderlos en el curso normal de operaciones de la entidad. Las propiedades, planta y equipo son los bienes tangibles que constituyen uno de los grandes grupos que integran los activos de las empresas, destinados a la producción y venta de mercancías o servicios propios del giro del negocio de los cuales estima que su tiempo de uso o consumo sea prolongado; y con este nombre genérico se les describen en los estados financieros, y con excepción de los terrenos, los demás bienes tienen la característica común de estar sujetos a la baja paulatina de su valor a causa de la depreciación o el agotamiento.

Las propiedades, planta y equipo, se clasifican en: edificios, planta y equipo, herramientas, moldes, adaptaciones o mejoras, equipos de transporte y terrenos, entre otros.

Las propiedades, planta y equipo deben presentarse en el estado de posición financiera como activo no circulante, deduciendo de su costo de adquisición el monto acumulado de depreciación y pérdidas por deterioro. La integración de las propiedades, planta y equipo debe presentarse ya sea en el estado de posición financiera o en notas a los estados financieros.

Las propiedades, planta y equipo al presentarse en los estados financieros deben clasificarse en:

- a) *Componentes no sujetos a depreciación*, tales como: terrenos, activos en construcción, activos en tránsito, etcétera; y
- b) *Componentes sujetos a depreciación*, tales como: edificios, maquinaria y equipo, muebles y enseres, herramienta pesada, vehículos, costos de rehabilitación y de urbanización de terrenos, etcétera.



8.2 Importancia de las propiedades, planta y equipo

Las propiedades, planta y equipo constituyen la principal inversión dentro de los conceptos que forman los activos del ciclo financiero a largo plazo.

La administración de los activos fijos es de gran importancia, en primer lugar por su monto, que será proporcionalmente mayor en la industria que en el comercio. Es mayor su monto si la industria de que se trata es industria pesada; y en segundo lugar por su complejidad principalmente porque el equipo y la planta productivos deberán cumplir características específicas para lo que se va a producir con la calidad requerida.

Se debe tener presente que estos activos tienen una importancia relevante por sus propias características de productividad, manejo u operacionalidad y la incidencia que éstos tienen en la rentabilidad de la empresa, resumidos en que la recuperación de la inversión dependerá de tener una operación rentable y deber ser en un tiempo razonable; que las inversiones en propiedades, planta y equipo traen aparejada la necesidad de una inversión adicional de capital de trabajo, proporcional al aumento en el volumen de producción y ventas; y que en muchas ocasiones la inversión por su importancia requiere de préstamos a largo plazo, o la necesidad de nuevas aportaciones de los socios o accionistas o una combinación de ambas. No deben financiarse estas inversiones con préstamos a corto plazo porque ponen en riesgo la liquidez y solvencia de la empresa.



8.3 Necesidades de información de las propiedades, planta y equipo

Para una buena administración se requiere de información financiera contable, oportuna y veraz. El sistema de información debe captar, medir e informar sobre los resultados de cada centro de costos o de operación en valores y unidades.

La Dirección encargada del manejo y cuidado de estos bienes que constituyen los activos fijos de la empresa, es generalmente la Dirección de Producción, quien requiere tener una información oportuna y veraz de: el estado actual de las propiedades, planta y equipo; la localización de los activos; la planta y equipo viejo u obsoleto próximo a darse de baja; el inventario físico de los activos mostrando localización, costo original, costo revaluado, depreciación acumulada, valor neto, etc.; las necesidades de activos con un estimado de sus costos probables para planear anticipadamente su adquisición o construcción; el gasto actual de mantenimiento comparado con el presupuesto por centro de costos o de operación; los problemas actuales de operación y de mantenimiento; los problemas de abastecimiento de refacciones y de planta y equipo; así como cualquier otro problema que pueda afectar o influya en la buena y eficiente operación.

La información anterior dará a la administración conocimiento para llevar acciones y tomar decisiones de lo que hay que hacer para una operación eficiente, por ejemplo:

- a) Si el gasto por mantenimiento se ha incrementado substancialmente en relación a períodos anteriores se habrá que analizar el por qué y cuáles activos son los que están requiriendo de más gasto para su operación.



- b) Si alguna planta va a ser cambiada de lugar o departamento, deberá haber avisos de los departamentos involucrados en el cambio y así permitir que los planos o diagramas de localización puedan estar al corriente y poder captar en el sistema de información financiero y contable tal hecho al momento de efectuarse.
- c) Si algún equipo se descompone, se requiere conocer su condición y productividad y llegar a la conclusión de seguir en la línea de producción o darse de baja y sustituirlos por planta y equipo nuevo, después de haber evaluado la nueva inversión. El informe deberá ser recibido por el Director de Producción y en caso de baja o sustitución, será la base para iniciar el proceso del “requerimiento de inversión” y aprobación correspondiente.

8.4 Nivel de inversión de las propiedades, planta y equipo

Desde la constitución de la empresa, los socios o accionistas y los altos ejecutivos están involucrados en fijar y establecer el nivel máximo de inversión en las propiedades, planta y equipo debiéndose emitir las políticas para su administración financiera.

El nivel de inversión puede ser muy variable por varias razones, tales como son:

1. El giro del negocio.
2. La localización.
3. Los centros de distribución y puntos de venta.



4. El nivel de producción o ventas que desean alcanzarse.
5. La clase y tipo de planta, equipo o muebles necesarios.
6. El período de recuperación de los activos.
7. La disponibilidad de los bienes que se requieren adquirir.

8.5 Políticas de propiedades, planta y equipo

Las políticas de propiedades, planta y equipo deben establecerse tomando en cuenta lo siguiente:

- La implantación de un sistema de autorizaciones para la adquisición de propiedades, planta y equipo, en el cual se fijan los límites de autorización en función del nivel jerárquico en la administración y el monto del capital involucrado, cuyos límites pueden ir desde un jefe de departamento hasta el Consejo de Administración y desde la adquisición de un equipo menor hasta la instalación de una planta completa.
- El establecimiento de procedimientos para ejecutar los estudios de nuevos proyectos de inversión, en donde se describan las investigaciones de mercado que hay que realizar y las comprobaciones de carácter financiero que hay que preparar, así como los parámetros financieros mínimos aceptables para que las inversiones en activos fijos puedan ser autorizadas por el nivel jerárquico correspondiente.



- La implantación de políticas de administración y financiamiento, como: el fijar parámetros financieros mínimos, las causas de las necesidades de la inversión, método de la depreciación y amortización anual.

Los parámetros financieros mínimos que deben ser fijados son:

- 1) El porcentaje de rentabilidad requerido, utilizando principalmente la técnica del valor presente para hacer comparativa la inversión con las futuras utilidades.
- 2) El período que se desea para la recuperación de las inversiones.
- 3) El monto de la inversión.

Las necesidades de inversión tienen una causa y se realizan generalmente:

- 1) Para instalar capacidad de fabricación o para aumentar la capacidad ya instalada, para vender productos de acuerdo con la demanda y así aumentar o mantener la participación en el mercado.
- 2) Para fabricar nuevos productos; para satisfacer la demanda del mercado o crear una nueva demanda con productos existentes.
- 3) Para reponer, mejorar o modernizar la planta y equipo por cambios tecnológicos y lograr una mejoría en la calidad o en la reducción de los costos de producción.
- 4) Para complementar las líneas de productos e integrarlos a la operación actual.



Las políticas que pueden establecerse son las siguientes:

8.5.1 Capitalización

Debe fijarse un límite inferior para que un activo sea capitalizado tal vez sólo aplicable a muebles, equipos pequeños y herramientas, en los que su costo si es una cantidad inferior al límite establecido sea cargado a resultados.

8.5.2 Valor original

El valor original o costo de las propiedades, planta y equipo, constituye una regla de valuación que debe ser la base para su registro en la contabilidad de la empresa y para el cálculo de la depreciación correspondiente.

8.5.3 Capitalización de intereses

En los proyectos en los que se lleva a cabo la construcción de la planta, se permite capitalizar los intereses devengados durante el período de la construcción.

8.5.4 Continuar depreciando bienes o activos totalmente depreciados

Algunas empresas continúan depreciando sus activos totalmente depreciados con el fin de no desvirtuar los costos de producción, porque el activo sigue en operación en una forma efectiva. Esto implica una conciliación para fines



fiscales en el monto de la depreciación deducible y una actualización de la inversión del activo.

8.5.5 Inventarios

Llevar a cabo inventarios periódicos de activos fijos encaminados a fortalecer al control físico e interno de las inversiones en propiedades, planta y equipo, dar de baja los activos que no existen y decidir la situación si está alguno fuera de servicio.

8.5.6 Mantenimiento preventivo

A las propiedades, planta y equipo para que sigan prestando servicio ininterrumpido, acorde a las necesidades de producción o servicio. Debe diferenciarse lo que es mantenimiento de lo que son inversiones.

8.5.7 Depreciación acorde a la vida de los activos

El método de depreciación y la tasa anual deben estar acordes a la vida de los activos. Su valor remanente (inversión menos depreciación) debe representar la vida futura del bien.



8.5.8 Protección de los activos fijos

La buena administración de los bienes debe comprender estudios para contratar seguros de protección en caso de siniestros a un valor de reposición de los bienes y así garantizar la vida de la empresa en caso de un siniestro.

8.5.9 Vigilar la exposición de las propiedades, planta y equipo ante la inflación y devaluación de la moneda

Las propiedades, planta y equipo son activos no monetarios que no están expuestos a la inflación y devaluación de la moneda.

Las políticas que se establezcan para las propiedades, planta y equipo, deben tener como objetivo desde un punto de vista financiero elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión y desde el punto de vista del mercado en que participa la empresa, el satisfacer los planes de la producción, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa para así poder lograr o mantener la participación presupuestada en el mercado.

En las políticas para la adquisición de propiedades, planta y equipo, deben formar parte para su aprobación y control operativo lo siguiente:

-  En proyectos e inversiones importantes la sustentación de la aprobación debe ser a través de un estudio de factibilidad que demuestre su redituabilidad.
-  Obtención de varias cotizaciones de proveedores previas a la asignación del pedido.



- Asignación de pedidos con base en los costos y condiciones de las cotizaciones.
- La aprobación de su monto debe ser con base al presupuesto del año. Si se excede del presupuesto se requiere una aprobación especial para negociar y obtener, en su caso, los financiamientos necesarios.
- La contratación de préstamos a largo plazo para el financiamiento de propiedades, planta y equipo, deben estar acordes a las políticas de endeudamiento a largo plazo de la empresa, para no rebasar los límites de apalancamiento establecidos y conservar la estructura financiera de la empresa.

8.6 Costo de mantenimiento de las propiedades, planta y equipo

Los costos de mantenimiento son recurrentes y se efectúan con el fin de mantener y conservar los activos en las condiciones normales de servicio, no incrementan la eficiencia sólo la mantienen, no prolongan la vida útil sólo la conservan y no mejoran la productividad, por lo que su monto debe cargarse a los gastos del período.

El costo de mantenimiento siempre es importante, ya que está relacionado a una producción continua y a veces incrementada por la constante vigilancia y cuidado de la planta y equipos para sostener el ritmo de la producción.



8.7 Administración financiera de los métodos de depreciación

8.7.1 Definición de depreciación

“Es la distribución sistemática y razonable en resultados del monto depreciable de un componente a lo largo de su vida útil”⁵⁷

“Es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de una manera sistemática y razonable el costo de los activos fijos tangibles, menos su valor de desecho, si lo tienen, entre la vida útil estimada de la unidad. Por lo tanto, la depreciación contable es un proceso de distribución y no de valuación”.⁵⁸

El concepto tradicional de la depreciación es considerar que constituye una baja de valor que sufre un bien por el uso, transcurso del tiempo u obsolescencia y tiene como fundamento el presentar el valor del activo lo más apegado a la realidad. Pero el concepto financiero actual de la depreciación la considera como una fuente de recursos (excepto por activos no sujetos a depreciación) y se define como un sistema de contabilidad que tiene por objeto distribuir el valor de la inversión en capacidad potencial de producción o de servicio en términos de lo que representa reponerla actualmente, menos el valor de desecho (si existe) con base en un método sistemático y razonable.

⁵⁷ NIF C-6 “Propiedades, planta y equipo”

⁵⁸ MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. “La administración Financiera de los Activos y Pasivos no circulantes, el Capital y los resultados” Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. Primera Edición. México, D. F., 1998, pp. 417



8.7.2 Métodos de depreciación

Existen diversos métodos de depreciación para distribuir el monto depreciable de un componente de forma sistemática y razonable a lo largo de su vida útil. Entre los mismos se incluyen métodos de actividad, método de línea recta, métodos de cargos decrecientes y métodos de depreciación especial. La entidad debe elegir el método que más fielmente refleje el patrón esperado de obtención de los beneficios económicos futuros del componente, considerando las políticas de la entidad y las características del bien. Dicho método debe aplicarse uniformemente en todos los periodos, a menos que se haya producido un cambio en el patrón esperado de obtención de dichos beneficios económicos futuros.

El método de depreciación elegido por una entidad para un determinado componente debe ser sistemático y razonable; desde un punto de vista conceptual, el mejor método es aquél que enfrente de mejor forma los ingresos y los costos y gastos respectivos conforme el componente sea usado; en otras palabras, dependerá sobre la declinación o descenso en el servicio potencial del componente. Si el servicio potencial declina más rápido en los primeros años, un método acelerado sería el más recomendable; por el contrario, si la declinación es más uniforme, un método de línea recta sería más apropiado. Como ya se mencionó anteriormente, los métodos de depreciación pueden ser clasificados como:

a) Métodos de actividad:

- Método de unidades producidas o de uso,
- Método de horas trabajadas;

b) Método de línea recta;



c) Métodos de cargos decrecientes:

- Método de suma de números dígitos,
- Método de saldos decrecientes:
 - Método de saldo con doble declinación,
 - Método de saldo con declinación a 150%;

d) Métodos de depreciación especial:

- Métodos de grupo y compuestos,
- Métodos híbridos o de combinación.

Cuando se utiliza un método de actividad (unidades producidas, usadas u horas trabajadas) la depreciación está en función a la productividad más que al paso del tiempo. Este método es más apropiado para ciertos activos, tales como maquinaria o equipo de transporte, donde la depreciación puede basarse en unidades producidas, kilómetros recorridos u horas trabajadas. Uno de los factores críticos asociados con el uso de este método se refiere al hecho de cuál debe ser la estimación de la producción total del componente a lograr durante su vida útil.

El uso del método de línea recta resulta en una carga uniforme por gasto de depreciación durante cada periodo de la vida útil de un componente. Este método se basa en la suposición de que la disminución de la utilidad de un componente es la misma cada periodo. Aunque el método de línea recta es fácil de usar, en la mayoría de las situaciones, no es el método que más fielmente refleja el patrón esperado de obtención de beneficios económicos futuros del componente.

Los métodos de cargos decrecientes (depreciación acelerada) resultan en un mayor costo de depreciación durante los primeros periodos de vida útil de un componente y en reducción de los costos en periodos posteriores. Este enfoque se justifica sobre la base de que ciertos componentes pierden mayor cantidad de servicio potencial en los primeros periodos o algunos componentes tienen un



gasto de mantenimiento creciente conforme se utilizan y, por tanto, el gasto por depreciación debería ser mayor en los primeros años. El método de suma de números dígitos y el método de saldos decrecientes son los dos métodos más utilizados de los métodos de cargos decrecientes.

El método de suma de números dígitos requiere la multiplicación del monto depreciable por una fracción que disminuye durante cada año de vida útil de un componente.

El método de saldos decrecientes requiere el uso de un porcentaje constante aplicado al costo de un componente menos la depreciación acumulada. El valor residual es inicialmente ignorado bajo el método de saldos decrecientes. Este método de saldos decrecientes utiliza una tasa de depreciación que es un múltiplo del método de línea recta. Un método comúnmente utilizado es el que usa el doble de la tasa de línea recta (método de saldo con doble declinación).

Los métodos de depreciación especial de un grupo y/o compuestos, utilizan un promedio de la vida útil de muchos activos, si y sólo si, individualmente son poco importantes y, por ende, la aplicación de la depreciación se realiza como si fuera un solo componente. El enfoque compuesto se refiere a un conjunto de componentes diferentes, mientras que el enfoque de grupo se refiere a un conjunto de componentes con características similares. El método de cálculo para el grupo o compuesto es esencialmente el mismo: encontrar un promedio y depreciar sobre esa base.



8.8 Riesgos de la inversión en las propiedades, planta y equipo

Las empresas para lograr los fines para los que fueron creadas invierten en propiedades, planta y equipo y, de esta manera, tener las facilidades necesarias para cumplir con el fin social y así asegurar su existencia en el tiempo.

Estas inversiones son consideradas como inversiones muy seguras, pero no dejan de tener riesgos que son reales, como los siguientes:

8.8.1 Riesgos por siniestros

Puede ser un incendio, terremoto, inundación, rayo, robo, etc. En una buena administración las propiedades, planta y equipo deben estar asegurados contra todos los riesgos posibles, de acuerdo a las consideraciones a que esté expuesta la empresa, con el objeto de eliminar un quebranto importante en su operación. Los bienes deben asegurarse al valor de reposición que representa el precio que debe pagarse o el costo en que se incurre para comprar o reponer los activos.

8.8.2 Pérdida de utilidades

Cuando ocurre un siniestro en las propiedades, planta y equipo, la producción y venta se suspende y se producen pérdidas de utilidad. Durante la suspensión de la producción y venta no se realizan utilidades y éstas pueden asegurarse con un contrato que tiene como base el seguro de incendio.



8.8.3 Obsolescencia

Se produce generalmente por cambios tecnológicos que producen mejoras en la operación, disminuyen la inversión o los bienes son más productivos.

8.8.4 Nuevos procesos

En las plantas químicas se produce la obsolescencia por cambios en los procesos de producción, requiriéndose equipos diferentes.

8.8.5 Expropiación

Los terrenos por causa de utilidad pública en beneficio social se expropián; esto existe cuando por necesidades nacionales de construir una carretera o zonas habitacionales populares se expropián los terrenos.

8.8.6 Retiro de concesiones de explotación

Al vencer o derogar el Gobierno Federal una concesión las propiedades, planta y equipo pierden su valor en forma importante al terminarse el objetivo de la empresa.

El costo de los seguros llega a ser importante y desde luego debe ser considerado formando parte de los costos y gastos de la operación como un gasto fijo. Cuando las empresas van a construir nuevos edificios para fábricas, bodegas, oficinas, etc., los seguros deben contratarse desde el inicio de las obras hasta la



terminación de éstas. Posteriormente se contratarán como parte de los seguros regulares de las propiedades, planta y equipo. La vigilancia de las inversiones en propiedades, planta y equipo representa una parte importante en la administración financiera, porque un siniestro sin cobertura puede afectar por muchos años la estructura financiera de la empresa y sus resultados futuros.

8.9 El control de las propiedades, planta y equipo

El control de las propiedades, planta y equipo debe ser contable y físico, además de vigilarse el nivel de la inversión, resultando esto muy importante pues será determinante en la rentabilidad de la empresa.

8.9.1 Control contable

La información básica que se requiere para una buena administración es:

- Nombre y clave
- Tipo del activo
- Fecha de adquisición
- Fecha de traspaso
- Fecha de baja
- Localización
- Costo en moneda nacional y extranjera en su caso
- Valor de desecho
- Tasa de depreciación
- Depreciación mensual y acumulada (fiscal)
- Depreciación mensual y acumulada (contable)



- Valor en libros pendiente de depreciar
- Departamento responsable

8.9.2 Control físico

Es necesario llevar a cabo inventarios periódicos, los cuales deben cotejarse con los auxiliares de las cuentas de control.

8.9.3 Control del nivel de inversión

Deberá vigilarse el nivel de la inversión que ha sido fijado por las Direcciones de Producción, Ventas, Financiera, etc., y aprobadas por la Dirección General. En ocasiones y debido a su monto la aprobación debe ser otorgada por el Consejo de Administración.

8.10 Efectos de la inflación y devaluación sobre las propiedades, planta y equipo

La inflación y devaluación no afectan a las propiedades, planta y equipo por tratarse de bienes que son susceptibles de modificar su precio (costo histórico original).

En épocas de inflación alta, con objeto de evitar que las continuas alzas en los precios afecten negativamente a las compras de activos fijos, se deben negociar las adquisiciones una vez que existan las aprobaciones para que



rápida­mente se emitan los pedidos, haciendo anticipos a cuenta si es necesario con el fin de que los proveedores les respeten los precios.

El efectivo debe administrarse rápida­mente para lograr obtener los precios actuales y evitar alzas dando a los proveedores anticipos para cerrar los pedidos.

8.11 Componentes de activo fijo

8.11.1 Definición de componente

“Es aquello que forma parte de la composición de un todo. Se trata de elementos que, a través de algún tipo de asociación o contigüidad, dan lugar a un conjunto uniforme”.⁵⁹

“Es una porción representativa de una partida de propiedades, planta y equipo que usualmente tiene una vida útil claramente distinta del resto de dicha partida”.⁶⁰

8.11.2 Definición de activo fijo

“Son las propiedades, bienes materiales o derechos que en el curso normal de los negocios no están destinados a la venta, sino que representan la inversión de capital o patrimonio de una dependencia o entidad en las cosas usadas o aprovechadas por ella, de modo periódico, permanente o semi-permanente, en la

⁵⁹ <http://definicion.de/componentes/>

⁶⁰ NIF C-6 Propiedades, planta y equipo



producción o en la fabricación de artículos para venta o la prestación de servicios a la propia entidad, a su clientela o al público en general”.⁶¹

“Son los bienes que una empresa utiliza de manera continua en el curso normal de sus operaciones; representan al conjunto de servicios que se recibirán en el futuro a lo largo de la vida útil de un bien adquirido”.⁶²

Por ejemplo: la maquinaria de las compañías industriales, las instalaciones y equipos de las empresas de servicios públicos, los muebles y enseres de las casas comerciales, etc.

8.11.3 Componente de activo fijo

Un componente de activo fijo es un bien material propiedad de una empresa que puede llegar a considerarse parte de inventarios por su forma de ser adquirido, es decir, por ser comprado de la misma manera que el inventario de la empresa, así como también por ser parte generadora de las utilidades tal como lo hace un inventario.

8.11.4 Componentes de activo fijo que pueden considerarse parte de inventarios

Los componentes de activo fijo o a largo plazo contablemente son registrados como tales, pero se da el caso de que tanto financiera como administrativamente algunos de ellos pueden ser considerados como parte de los

⁶¹ <http://www.definicion.org/activo-fijo>

⁶² CHONG, Esteban. “Contabilidad Intermedia. Tomo I: Estados financieros y cuentas del activo”. Editorial Universidad del Pacífico. México, 1992.



inventarios, debido a que dichos materiales necesarios para ser utilizados con objeto de producir o dar un servicio para la realización de la operación principal de la entidad, son comprados llevando a cabo un proceso de compra similar o igual al de la adquisición de mercancías para la venta, las cuales son consideradas como el inventario de la entidad.

Tal es el caso del problema en cuestión, mismo que será tratado en los siguientes capítulos, explicando el por qué es bueno considerarse parte del inventario de la empresa.



CAPÍTULO 9: CINÉPOLIS

9.1 Historia

Cinépolis es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial.

Al 31 de julio de 2012 operan con 2,913 salas en 320 Conjuntos, sumando una capacidad instalada superior a las 539 mil butacas, con 1,651 salas digitales, 8 Imax, 52 Macro XE y 14 salas 4DX.

Del total de cines con que cuentan, están distribuidos en todo el mundo con sus diferentes marcas como sigue:

- 1) **México:** 267 cines con 2,519 salas.
 - *Cinépolis*: 213 cines con 2,300 salas
 - *Cinépolis VIP*: 35 cines con 147 salas
 - *Xtreme Cinemas*: 17 cines con 63 salas
 - *Multicinemas*: 2 cines con 9 salas

En Centroamérica, se distribuyen 13 cines con 109 salas en varios países como son:

- 2) **Guatemala:**
 - *Cinépolis*: 3 cines con 35 salas
 - *Cinépolis VIP*: 1 cine con 4 salas



3) **Costa Rica:**

- *Cinépolis*: 2 cines con 18 salas
- *Cinépolis VIP*: 1 cine con 3 salas

4) **El Salvador:**

- *Cinépolis*: 2 cines con 19 salas

5) **Panamá:**

- *Cinépolis*: 2 cines con 20 salas
- *Cinépolis VIP*: 1 cine con 4 salas

6) **Honduras:**

- *Cinépolis*: 1 cine con 6 salas

En Sudamérica se distribuyen 28 cines con 208 salas en los siguientes países:

7) **Colombia:**

- *Cinépolis*: 5 cines con 40 salas
- *Cinépolis VIP*: 1 cine con 3 salas

8) **Perú:**

- *Cinépolis*: 1 cine con 14 salas

9) **Brasil:**

- *Cinépolis*: 13 cines con 86 salas
- *Cinépolis VIP*: 2 cines con 9 salas
- *Box Cinemas*: 6 cines con 56 salas



En Asia se encuentran 8 cines con 44 salas, ubicados en:

10) India:

- *Cinépolis*: 6 cines con 32 salas

Y en Estados Unidos se ubican:

11) Estados Unidos:

- *Cinépolis Luxury Cinemas*: 3 cines con 19 salas
- *Paragon*: 1 cine con 14 salas

Por tanto, a nivel mundial cuentan con:

- *Cinépolis*: 248 cines con 2,570 salas
- *Cinépolis VIP*: 41 cines con 170 salas
- *Xtreme Cinemas*: 17 cines con 63 salas
- *Multicinemas*: 2 cines con 9 salas
- *Cinépolis Luxury Cinemas*: 3 cines con 19 salas
- *Paragon*: 1 cine con 14 salas
- *Box Cinemas*: 6 cines con 56 salas.

Tienen presencia en 77 ciudades de la República Mexicana, así como 35 ciudades de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, la India y Estados Unidos.

En Cinépolis colaboran 21,575 personas y generan el 63.11% de los ingresos de exhibición en México, alcanzando en 2011 la cifra de 119.4 millones de asistentes en el país y 14.7 millones en el resto de naciones donde tienen presencia, dando un total de 134.1 millones de espectadores en todas sus salas.



Su historia inicia en 1947 cuando el Licenciado Enrique Ramírez Miguel inaugura el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Años más tarde, se conforma Cinematográfica Cadena de Oro y se crea “El circuito de Oro” con las instalaciones de Salamanca, Acámbaro y Guanajuato. En septiembre de 1971 se funda Organización Ramírez e inicia operaciones con la apertura del cine “La raza en la ciudad de México”, y se inauguró el Cinema Morelia, hoy conocido como Cinépolis Morelia Centro.

En 1972 surgen los Cinemas Gemelos y para 1973 comienza su expansión con el concepto de “Multicinemas”. En 1994 nace la marca “Cinépolis”, siendo también el nombre con que se le conoce a esta empresa desde entonces; misma que cuenta con las primeras salas tipo multiplex en la ciudad de Tijuana, Baja California; y en 1999 se crea el concepto de Cinépolis VIP. En 2002 la empresa Cinépolis funda el Festival Internacional de Cine de Morelia; en 2004 introduce el concepto de salas “Cinépolis IMAX; y para 2006 introduce “Cinema Park. Para el año 2008 se crea Xtreme Cinemas, y en 2010 se da vida a un concepto de bajo costo denominado “Mi Cine”. En 2011 se genera Cinépolis Luxury Cinemas en los Estados Unidos.

Cinépolis es una empresa líder en la industria cinematográfica; se caracteriza por una constante innovación y su reconocido servicio estelar. Como ya se mencionó, han introducido exitosos conceptos como Cinépolis IMAX, Cinépolis 3D y Salas Macro XE. Igualmente ha creado servicios como Cineticket, Cinépolis otro Enfoque, y Cinema Park, además de Cinépolis On Line.

También son pioneros en sus productos como Cinecafé, Dulcípolis, Spyral, Cofee Tree, entre otros, así como en actividades de responsabilidad social con programas como “Del Amor nace la Vista” y “Vamos todos a Cinépolis”, emprendidos a través de su Fundación Cinépolis.



Su calidad y cordialidad los consolidan como la mejor opción de entretenimiento para vivir la experiencia del cine porque como dice su visión, iluminan la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.

9.2 Perfil de Cinépolis

Cinépolis es reconocido mundialmente gracias al perfil con el que cuenta, pues:

- ✓ Cinépolis es el líder de la industria de la exhibición en Latinoamérica.
- ✓ Orgullosamente, una empresa 100% mexicana.
- ✓ Al final de 2006 contó con más de 1,500 salas en más de 170 ubicaciones.
- ✓ Tiene presencia en 77 ciudades de México y en algunos otros países como: Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Perú, Brasil, Colombia, La India, Honduras y Estados Unidos.
- ✓ Su tasa de crecimiento promedio de los últimos cinco años es de 12% en términos de salas y de 9% en términos de ingresos.
- ✓ Brinda servicio a más de 80 millones de clientes al año y cuenta con el talento de más de 18,000 personas que laboran en la organización (43% mujeres y 57% hombres).



9.2.1 Principales líneas de negocio

Sus principales líneas de negocio son: la exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas, venta de bebidas y alimentos y venta de publicidad en pantalla.

9.2.2 Marcas comerciales

9.2.2.1 *Cinépolis*

Complejos cinematográficos múltiplex, de cinco a veinte salas; estos cuentan con butacas reclinables, dulcería, servicio de cafetería y comida rápida. Cinépolis cuenta con el complejo de salas más grande de América Latina localizado en el centro comercial Galerías Guadalajara (en Zapopan Jalisco) que cuenta con 21 salas; otros complejos de grandes dimensiones son los de Perisur (en México, D.F.), Galerías Monterrey (en Monterrey Nuevo León), y Angelópolis (en Puebla).

Figura 9.1 Cinépolis La Capital del Cine



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx



9.2.2.2 Cinépolis VIP

Cinépolis también cuenta con salas VIP más cómodas que las salas normales, equipadas con reposets reclinables de piel y una mesita de servicio por cada dos asientos, asimismo también cuenta con lobbys exclusivos, incluye servicio de bar, al igual que meseros en las salas. La experiencia de este servicio comienza al llegar a las taquillas exclusivas para clientes VIP. Aquí se puede escoger los asientos preferidos en la sala, o si se prefiere también se cuenta con el mejor servicio de reservación y compra vía Cineticket con servicios en internet, teléfono y celulares. El concepto VIP cuenta actualmente con 43 complejos, en 75 salas, en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Torreón, Reynosa, Tijuana, Chihuahua, Veracruz, Cuernavaca, Ciudad Juárez, Culiacán, Acapulco, Villahermosa, Cancún, Metepec, la Ciudad de México, Aguascalientes, Morelia, Mérida, Puebla, Saltillo, Hermosillo, Colima, Guatemala, Panamá, San José y Santiago de Cali en Colombia.

Figura 9.2 Cinépolis Vip



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

9.2.2.3 Multicinemas y Cinemas Gemelos

Solían ser cines de dos a cinco salas, fue la cadena con la cual Organización Ramírez empezó a ser conocida a nivel nacional. Con la introducción de Cinépolis como modelo, estos formatos ya no han tenido nuevas aperturas: algunos de estos complejos han sido cerrados, o bien ampliados y transformados a Cinépolis.



Figura 9.3 Multicinemas



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

9.2.2.4 Xtreme Cinemas

Fruto de la compra de la empresa Xtreme Cinemas S.A. de R.L. y sus subsidiarias regionales del Poniente, es considerado el relanzamiento de las marcas "Multicinemas y Cinemas Gemelos". Estos complejos se localizan en las salas que anteriormente ocupaban estas cadenas, los complejos han sido completamente remodelados dando mayor comodidad a los clientes, están dirigidos a un segmento de mercado C o D ya que los precios son más económicos que en su cadena hermana Cinépolis.

9.2.2.5 Cinépolis Luxury Cinemas

Esta marca solo se encuentra en el único complejo de la cadena en Estados Unidos, en San Diego, California. Este formato significa en español "Cinépolis Cines de Lujo" y tiene este nombre debido a que está dirigido a tener servicios de lujo y gourmet como asientos de piel reclinables, servicio de comidas y bebidas gourmet, entre otros. El formato es muy parecido a los Cinépolis VIP en América Latina.

9.2.2.6 Box Cinemas

Box Cinemas es una cadena del grupo español CineBox, misma que se está implementando hasta la fecha solo en Brasil debido a la baja densidad de



pantallas que se tienen y por el número de habitantes tan elevado en aquella área geográfica.

9.2.2.7 Paragon

Esta marca solo es utilizada a la fecha en los conjuntos de Estados Unidos junto con la marca Cinépolis Luxury Cinemas.

9.2.3 Submarcas

9.2.3.1 Cinépolis IMAX

Cinépolis también cuenta con una submarca, la cual cuenta con varias megapantallas IMAX. Se distinguen de sus otros formatos por sus pantallas enormes con cintas de 35 mm; es decir, aproximadamente tres veces el tamaño de una pantalla de cine; sonido en seis canales en más de 13,000 watts y posibilidad de producciones en 3D. Las imágenes son completamente cristalinas gracias a la tecnología 4K, mayor cantidad de pixeles y el doble de resolución que un proyector digital tradicional.

La sala IMAX está diseñada con una geometría especialmente calculada que permite un mayor realismo en la proyección. Se disfruta de una inigualable sensación de inmersión y profundidad en proyecciones 3D. Actualmente se ubican en Perisur (Distrito Federal), Cuatro Caminos (Torreón), Universidad (Distrito Federal), Las Américas (Veracruz), Galerías (Guadalajara), Galerías Valle Oriente (Monterrey), Metepec (Metepec), las Misiones (Cd Juárez) C. Galerías Hipódromo, y C. Plaza Monarca (Tijuana).



9.2.3.2 Mi Cine

Cinépolis creó en 2010 un nuevo formato de cines de bajo costo, que tiene salas más pequeñas, pero con misma calidad de audio y video. Sus complejos son pequeños, de cinco salas normalmente. El primer complejo fue ubicado en Comalcalco, Tabasco. Sus precios son: General \$30, Miércoles \$19 y Digital 3D \$39, y se cuenta con los siguientes Complejos:

Mi Cine Comalcalco: Plaza Chedraui, Comalcalco, Tabasco.

Mi Cine Plaza Cañada: Plaza Cañada, Huehuetoca, Estado de México.

Mi Cine Santa Rosa: Mazatlán, Sinaloa

Mi Cine San Joaquín (Próximamente): Plaza San Joaquín, Villahermosa, Tabasco.

9.2.3.3 Cinépolis Digital 3D

Este es el mundo de la tercera dimensión. Los asistentes emplean lentes polarizados de última generación. El sistema de 3D polariza las imágenes de forma electrónica y con los lentes del espectador (con polarización especial al sistema 3D) se logra el mejor efecto en tercera dimensión sin causar fatiga. Los lentes del cliente canalizan solamente la imagen de la derecha al ojo derecho y la imagen izquierda sólo al ojo izquierdo, resaltando las imágenes en 3D llenas de color. Es por ello que la tecnología 3D produce una gran sensación de profundidad, inmersión y realismo.

En estas salas se utilizan solamente pantallas plateadas (silver screens), son pantallas de alta ganancia, significa que la imagen en Cinépolis tiene mucha mayor luminosidad que en cualquier sala de la competencia. Los proyectores de alto desempeño producen una gran nitidez y brillantez. Los títulos no utilizan el antiguo celuloide o cinta; las cintas están precargadas en un disco duro externo, lo



que permite una mayor calidad y evitar el desgaste de la cinta. Cuenta con una gran potencia de sonido que alcanza los 10,000 watts, y el sonido es 100% digital.

9.2.3.4 Cinépolis Otro Enfoque

Cinépolis Otro Enfoque cuenta con las mejores películas de arte y contenido alternativo de todo el mundo. Fue creado para aquellos que gustan de alternativas cinematográficas, a las que muchas veces sólo se tiene acceso en muestras y festivales, pero que ya están al alcance en estas pantallas. Con Cinépolis Otro Enfoque se pueden ver películas de diferentes nacionalidades que participaron en festivales internacionales como Cannes, Sundance, Berlín o Morelia.

9.2.3.5 Cinema Park

Esta submarca de Cinépolis es un parque dentro del cine, para ser precisos, es un parque temático educativo donde ocurre una emocionante aventura en 6 diferentes salas con experiencias multisensoriales, que permite aportar una nueva visión sobre un determinado tema, es decir, lo proyectado y experimentado en cada una de las salas comparten un contenido central en común, pues las salas son movimiento, música, motivación, interactiva, imaginación y 3D. Las salas incluyen las siguientes características:

- a) **Sala de Movimiento:** Es una sala equipada con butacas inteligentes (en inglés, smart seats) que se mueven al ritmo de la película.
- b) **Sala de Música:** Es una sala con avanzado equipo de sonido, luces, rayo láser, humo y efectos especiales.



- c) **Sala Inspiracional:** En estas salas, presentan contenidos motivantes y excéntricos, fuera de lo común.
- d) **Sala interactiva:** En esta sala el usuario participa en un concurso de preguntas y respuestas a través de un control inalámbrico personalizado.
- e) **Sala 3D:** A través de unos lentes especiales, se presentan contenidos en 3D con imágenes que casi se pueden tocar.
- f) **Sala de la Imaginación:** En estas salas, se requiere el sentido del oído para imaginar, usando los sonidos, para comprobar “que nuestra imaginación es mucho más poderosa que nuestros ojos”.

Este tipo de marca cuenta con 4 tours disponibles:

- ✓ **Reino Animal:** Una aventura que brinda la oportunidad de conocer algunos animales; cómo influyen nuestra vida y cómo nosotros impactamos la suya.
- ✓ **Adicto a la Vida:** Programa educacional multisensorial para promover la prevención en el uso de las drogas y adicciones.
- ✓ **Ser Humano:** Un increíble recorrido a través del cuerpo humano, explorándolo en varias dimensiones.
- ✓ **Universo:** En esta aventura se explora el planeta Tierra, el Sistema Solar y la conquista del espacio.



Hay una sucursal en Cinépolis Perisur, la función dura aproximadamente cuatro horas y tiene un costo aproximado de \$120 pesos mexicanos.

9.2.3.6 Cinépolis Macro XE

En este tipo de salas se viven experiencias de inmersión en 2D y 3D, pues ofrece la mejor experiencia relacionada con el sonido digital con 13,000 watts de potencia y proyección con altísima definición y claridad. Inmersión y realismo; la experiencia 3D que se vive en estas salas, es única, pues se emplea la mejor tecnología 3D del mercado, es por eso que se disfruta el mejor efecto 3D. Se pone a disposición del cliente una enorme pantalla, una gran sala con más de 300 butacas, para estar completamente satisfecho.

Un elemento que se toma en cuenta, es la butaca premium que se está instalando en Macro XE, manufacturada con los más altos estándares especialmente para Cinépolis, esta butaca cuenta con un sistema que brinda el máximo confort y diseño sumamente atractivo.

La calidad de imagen que se proyecta en estas pantallas es la más grande que se ha visto. Más de 150 m² de pantalla plateada de alta ganancia, Lo que significa la mayor luminosidad y brillo en la industria.

La sala Macro XE es simplemente única, atractiva, vanguardista, una experiencia impresionante pensada en los expertos del cine, es simplemente una experiencia extrema. Estas son las salas más grandes: 150 m² de pantalla, butacas premium, inmersión 3D, excelente nitidez y más de 13,000 watts de potencia.



Se cuenta ya con salas Macro XE en varias ciudades como son: Morelia, Tijuana, Guadalajara, D. F. y Área Metropolitana, Cuernavaca, Pachuca, Puerto Vallarta, Culiacán, Monterrey, Chihuahua, Orizaba, León, Irapuato y Reynosa, entre otras.

9.2.3.7 Cinépolis 4DX

Es una nueva dimensión con la que cuenta Cinépolis, misma que es innovadora, pues se sienten los movimientos en sincronía con la acción en la pantalla.

Cuenta con efectos de movimiento al sacudirse la butaca, reproduciendo vibraciones, turbulencias, temblores, arrancones y derrapes, sintiéndose tan real como si se estuviera dentro de la pantalla.

También tiene efectos de agua al sentir la brisa que moja, viviendo una experiencia única de cómo salpica el mar, la lluvia y los chapuzones, a través de unos propulsores contenidos en la butaca.

Otro efecto incluido es el de olor con los perfumes y esencias más fascinantes que llenan la sala para acompañar las más espectaculares escenas de los estrenos del momento, pues la sala cuenta con modernos mecanismos que se activarán al momento en que la película transmita experiencias relacionadas con los olores, como jardín de rosas, tienda de flores, brisa de mar, gardenias, café, frambuesa, pólvora o llanta quemada, creando una experiencia única al olfato como si se estuviera dentro de la película.

Otro tipo de efecto que implementa son los efectos de viento al sentir realmente una ráfaga de viento que golpea la cara.



Y por último tiene los efectos de luz y niebla que iluminan hasta la butaca y que llenan de colorido toda la sala, etc., para envolver al cliente en todo el realismo de la acción en la película y viviendo una nueva experiencia a la vanguardia mundial del entretenimiento.

Se cuenta hasta ahora con salas de esta nueva dimensión en: D. F. y Área Metropolitana, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Toluca, Villahermosa y Morelia.

9.2.4 Cobertura en la República Mexicana

Cinépolis, como la empresa de exhibición cinematográfica más grande de América Latina, tiene cobertura dentro de la República Mexicana en: Tijuana, Ensenada, Mexicali, Nogales, Hermosillo, Cd. Juárez, Chihuahua, Cd. Obregón, Culiacán, La Paz, Mazatlán, Durango, Torreón, Saltillo, Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros, Cd. Victoria, Tampico, San Luis Potosí, Aguascalientes, Guadalajara, Puerto Vallarta, Colima, Manzanillo, Querétaro, Morelia, Pachuca, Uruapan, Atlacomulco, Puebla, Tehuacán, Acapulco, Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Tapachula, Chetumal, Cozumel, Villahermosa, Mérida, Cancún, Xalapa, Veracruz, Coatzacoalcos, Minatitlán, Toluca, Distrito Federal, Cuernavaca, Puerto del Carmen, León, Irapuato, Salamanca, San Miguel Allende y Celaya.

Y como ya se mencionó anteriormente, abarcando también otros países como: Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá y actualmente Estados Unidos, entre otros.⁶³

⁶³ Ver Anexo V: "Cinépolis en el mundo", pág. 350



9.2.5 Unidades de negocios

En Cinépolis manejan varias unidades de negocios, de las cuales las principales son las siguientes:

- Cinemas de la República S.A. de C.V, y
- Operadora Comercial de Desarrollo S.A. de C.V.

Para exhibición: Cinemas de la República S.A de C.V., que se refiere a todo el boletaje vendido, así como renta de salas para conferencias y funciones especiales y la venta de publicidad en espacios del cine y pantalla.

Para alimentos: Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V.; en donde el 65% de las ganancias del cine se obtienen por medio de este concepto, el cual maneja Dulcería, Dulcópolis, Cinecafé, Coffee Tree, Helados Spyral, Baguis, Sushi y Bar.

9.2.6 Productos

En las Dulcerías de Cinépolis se tienen las mejores palomitas (de las cuales se venden más de 28 millones de unidades al año): Mantequilla, Acarameladas, Enchiladas, Light y Mix (mezcla especial de acarameladas y light).

Además se cuenta con los mejores Nachos, que gracias al queso fundido, tienen un sabor inigualable. También, distinguidos por su sabor y frescura, se ofrecen los deliciosos Hot-Dog; y Coca Cola con su gama de bebidas refrescantes, son también parte importante de la visita al cine. Además se tienen: Dulces, Chocolates, Helados Holanda e Icee.



En Cinecafé y Coffee Tree: Crepas dulces y saladas, Pasteles, Smoothies, Frappés, Café americano, espresso, capuchino, moka y latte, Chocolate, Té helado y caliente.

En Dulcópolis: productos a granel (dulces, chocolates y fruta deshidratada).

En Baguis: Baguis, Croissants, Papas Fritas.

Entre los combos característicos de Cinépolis están: Combo Clásico, Combo Cuates, Combo Nachos, Combo Baguis, Combo M&M's, Combo Extreme, Combo Hershey's y Maxi Combo.

Algunos productos exclusivos de Cinépolis VIP son: yakimeshi, makis, kushiages, cocteles, cervezas, vinos, licores y bebidas energizantes.

9.2.7 Innovación

Cinépolis ha introducido conceptos innovadores en la exhibición como los primeros multiplex (Multicinememas), el primer concepto de cine de lujo (Cinépolis VIP), la alianza con IMAX resultó en Cinépolis IMAX, recientemente el primer concepto de edutainment con Cinema Park, las salas Macro XE y las salas 4DX. Asimismo, ha innovado en el diseño de salas de cine con las salas tipo estadio, la butaca de doble codera, las macro pantallas. En la comercialización se ha innovado con la tarjeta de lealtad Club Cinépolis, la aceptación de tarjetas de débito y crédito como forma de pago, la venta de boletos por teléfono, Internet y vía teléfono celular a través de www.cinepolis.com y Facebook. Finalmente, se ha innovado también en la diversidad de productos de alimentos, con palomitas de sabores, café y Baguis.



La empresa tiene una misión dirigida a la innovación, por lo cual va desarrollando conceptos nuevos tanto en exhibición como en alimentos, teniendo así el liderazgo del mercado por la preferencia de sus clientes.

9.2.8 Ambiente interno

Cinépolis busca las mejores ubicaciones para instalar sus complejos, ya que en base a la experiencia, ha descubierto que los complejos que se encuentran situados en plazas comerciales tienen más afluencia que los que se localizan aislados; asimismo busca el crecimiento de sus empleados, para lo cual, incentiva que su ambiente laboral sea muy ameno, inculcando en cada uno de ellos los valores con que la empresa cuenta, así como actividades recreativas con los integrantes de la plantilla de trabajo. La capacitación es importante para Cinépolis, ya que si alguien es especialista en algún área puede brindar un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos.

Cinépolis es ya una de las más importantes cadenas de exhibición en el mundo, y en la actualidad de las que más participación en el mercado tiene, gracias a su innovación y gran servicio que brinda.⁶⁴

Gráfica 9.1 Principales cadenas de exhibición en el mundo



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

⁶⁴ Ver Anexo VI: "Participación de Mercado y Liderazgo de Cinépolis", pág. 351



Gráfica 9.2 Participación de mercado en ingresos 2006



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

9.3 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional de Cinépolis define las prácticas que desarrollan como compañía, los hábitos y las costumbres que les dan identidad. A fin de alcanzar sus objetivos, el sistema de valores fundamenta la evolución de su misión y visión, propiciando congruencia entre su comportamiento diario y lo que la empresa espera de ellos.

9.3.1 Misión

“Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar”.⁶⁵

⁶⁵ <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



9.3.2 Visión

“Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”.⁶⁶

9.3.3 Valores

Los valores de Cinépolis son cinco: Pasión por los resultados, Compromiso, Integridad, Vocación de Servicio y Ser Palomita.

9.3.3.1 Pasión por los resultados

Figura 9.4 Pasión por los resultados



Me entrego a mi trabajo en búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de objetivos comunes.

Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

- Ⓢ Cumpló mis metas.
- Ⓢ Doy seguimiento a mis compromisos.
- Ⓢ Busco la mejora continua.

⁶⁶ <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



9.3.3.2 Compromiso

Figura 9.5 Compromiso



Doy lo mejor de mí a la empresa, a mi equipo de trabajo y a la comunidad.

Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

- Ⓢ Soy leal a la empresa.
- Ⓢ Otorgo la confianza de que no voy a fallar.
- Ⓢ Genero bienestar en mi comunidad.

9.3.3.3 Integridad

Figura 9.6 Integridad



Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y hago.

Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

- Ⓢ Respeto a mis colaboradores, clientes y socios.
- Ⓢ Demuestro austeridad en mi conducta y en el aprovechamiento de los recursos.
- Ⓢ Hago lo correcto.



9.3.3.4 Vocación de Servicio

Figura 9.7 Vocación de Servicio



Tengo la disposición permanente de satisfacer a mis clientes y exceder sus expectativas.

Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

- Ⓢ Construyo y mantengo relaciones sólidas.
- Ⓢ Me anticipo a las necesidades de mi cliente.
- Ⓢ Escucho a mi cliente empáticamente.
- Ⓢ Domino los servicios a mi cargo.

9.3.3.5 Ser Palomita

Figura 9.8 Ser Palomita



Es la esencia de Cinépolis: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo.

Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

- Ⓢ Trabajando como muchas palomitas en una canasta.
- Ⓢ Respetando todas las variedades de palomitas.
- Ⓢ Trabajo con sencillez y disciplina.



En Cinépolis la frase “ponte palomita” es un llamado para alinearse a fin de alcanzar las metas que como organización se ha fijado, para vivir en el trabajo diario los valores de Cinépolis y ponerse un acierto al hacer lo correcto.

9.4 Fundación Cinépolis

Fundación Cinépolis nace en 2008 con el objetivo de contribuir a la justicia social de México a través de sus ejes rectores de Salud Visual, Educación a través del Cine y Entretenimiento con Sentido con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad.

9.4.1 Misión

Contribuir a la justicia social de nuestro país a través de programas de Salud Visual, Educación a través del Cine y Acción Comunitaria, con un enfoque especial en los sectores más vulnerables de la sociedad.

9.4.1.1 Salud visual

En Cinépolis se reconoce el poder de convocatoria y capacidad instalada para influir positivamente en la sociedad, por lo que adopta el compromiso de adquirir nuevo valor en la sociedad alineando el negocio a su causa social principal: la salud visual.

Es así que uno de los ejes rectores de Fundación Cinépolis es el de salud visual, con el cual contribuyen a mejorar la salud de personas con debilidad visual



que se encuentran en los sectores más vulnerables de la sociedad, a la vez generan una cultura de prevención hacia la ceguera.

De este eje parte uno de sus principales programas sociales: “Del amor nace la vista”, a través del cual se atienden a pacientes de escasos recursos que requieren cirugías por catarata.

9.4.1.2 Educación a través del Cine

Siendo empresa líder la de exhibición cinematográfica en México y Latinoamérica, y la cuarta a nivel mundial, Cinépolis desde sus orígenes, ha estado consciente de la influencia y el apoyo que representa para la promoción y desarrollo del séptimo arte en nuestro país.

Es por esto que el segundo eje de Fundación Cinépolis es la educación a través del cine, que aprovecha la capacidad instalada y poder de convocatoria para generar conciencia sobre temáticas socialmente relevantes, buscando promover la formación de jóvenes talentos con una visión emprendedora en el arte del cine.

Así, Cinépolis ha promovido diferentes iniciativas que van de acuerdo a este propósito, entre ellas están:

- ✓ Festival Internacional de Cine de Morelia
- ✓ Hazlo en Cortometraje
- ✓ Festival Internacional de Cine en Derechos Humanos
- ✓ Cine por la Paz



a) Festival Internacional de Cine de Morelia

El Festival Internacional de Cine de Morelia surge de la necesidad de crear un punto de encuentro único en nuestro país entre los cineastas mexicanos, el público de Michoacán y la comunidad fílmica internacional.

Esta es una iniciativa de Cinépolis, debido a su vinculación con la ciudad de Morelia, así como del Gobierno de Michoacán y de un grupo de comprometidos cineastas.

La finalidad del Festival es establecer un foro para promover a los nuevos talentos del cine mexicano, presentar su trabajo en el marco de una amplia gama de propuestas cinematográficas internacionales, así como difundir la enorme riqueza del estado de Michoacán.

Cinépolis como Empresa Socialmente Responsable y 100% mexicana, asume su compromiso con la preservación de la cultura y valores de nuestro país, apoyando a que el sector cinematográfico mexicano siga creciendo y fortaleciéndose.

En el Festival Internacional de Cine de Morelia 2007 se colaboró con la organización de una muestra de cortometrajes michoacanos, cortometrajes para niños, estrenos de largometrajes mexicanos e internacionales, una sección de películas con temática de migración, derechos humanos y cuestiones transnacionales, así como proyecciones al aire libre, homenajes a destacados cineastas invitados, retrospectivas dedicadas a maestros del cine mexicano, un concurso de guión de cortometraje, exposiciones, conferencias y distintas actividades relacionadas con el cine.



b) Hazlo en Cortometraje

Con el propósito de abrir un espacio donde los jóvenes mexicanos puedan expresar su visión y propuestas de mejora sobre el medio ambiente a través del séptimo arte, Fundación Cinépolis se une con Fundación BBVA Bancomer dando vida al Concurso Universitario “Hazlo en Corto-metraje” que motiva e invita a todos aquellos universitarios interesados en compartir sus cortometrajes con temáticas medio ambientales.

Este concurso va orientado a jóvenes estudiantes y recién egresados de universidades de todo México. Incluye cortometrajes de ficción, documental y animación, hechos de forma individual o en equipo con una duración no superior a cinco minutos.

El objetivo de este concurso es apoyar y difundir los cortometrajes hechos por universitarios para fomentar nuevos talentos en el arte del cine, y que en el mismo sentido, se genere conciencia sobre temas de alto contenido social.

Fundación BBVA Bancomer y Fundación Cinépolis están profundamente convencidas, de que es vital, en el mundo en el que vivimos, generar conciencia sobre el medio ambiente, ecología y sustentabilidad. Por ello, ambas fundaciones trabajan para lograr que las ideas y los mensajes en pro del medio ambiente tengan el mayor alcance posible, buscando sensibilizar, a través de estas propuestas, de la importancia de actuar hoy para lograr un mejor mañana.

c) Festival Internacional de Cine de Derechos Humanos

El Festival Internacional de Cine en Derechos Humanos nace en 2008 en la Ciudad de México como una iniciativa de Fundación Cinépolis, co-organizado por el Festival Internacional de Cine de Morelia y con el apoyo de las siguientes



organizaciones: Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Ambulante, Amnistía Internacional, Centro Jurídico para los Derechos Humanos, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, Embajada de España en México, Embajada de Francia en México, Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública del Tecnológico de Monterrey, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Instituto Mexicano de Cinematografía, CONACULTA, Red Internacional para los Derechos Humanos, Secretaría de Cultura del Distrito Federal.

Este Festival fue concebido para cumplir con los siguientes objetivos estratégicos:

1. Promover a través del cine un espacio que explore y permita el debate nacional e internacional sobre los derechos humanos: al haber abierto por primera vez en la historia, los cines comerciales, a un precio accesible para todos, con el fin de educar a la sociedad en derechos humanos.
2. Potencializar el cine como herramienta de comunicación y sensibilización sobre temas socialmente relevantes.
3. Crear una conciencia de ciudadanía participativa a favor de la promoción y cultura de los Derechos Humanos.

d) Cine por la Paz

El 15 de septiembre de 2008 entre fiesta y alegrías por la celebración de la independencia de nuestro país, México se paralizó tras sufrir el primer atentado terrorista en la Ciudad de Morelia, Michoacán, donde 8 personas fallecieron y 68 resultaron heridas.



Ante esto, el Festival Internacional de Cine de Morelia (FICM) destinó los ingresos de su 6ª Edición equivalentes a 400 mil pesos, para apoyar la construcción de paz y proceso de sanación de Michoacán y las personas afectadas.

El Gobierno Federal, empresas y la sociedad civil de todo el país se sumaron con rapidez, solidaridad y generosidad a los esfuerzos del Gobierno de Michoacán para velar por la pronta recuperación de las personas afectadas, la estabilidad emocional y social de la comunidad michoacana y la garantía de un mejor futuro con educación y calidad de vida para los sobrevivientes y sus familiares directos.

Se trabajó muy de cerca con el Gobierno de Michoacán en cómo destinar los recursos del FICM y dado que las necesidades de los afectados y sus familias a corto y largo plazo fueron rápidamente cubiertas, de manera conjunta se decidió diseñar e implementar un proyecto de construcción de paz a implementar antes de la 7ª Edición del Festival Internacional de Cine de Morelia, dando como resultado la creación de Cine por la Paz que nace de Michoacán para el mundo.

Cine por la Paz es una iniciativa de Fundación Cinépolis y del Festival Internacional de Cine de Morelia cuyo objetivo es utilizar el cine como una herramienta educativa, accesible e incluyente para crear una cultura a favor de la paz y la integridad en sectores vulnerables de la sociedad.

Cine por la Paz se implementó por primera vez en Morelia y cuatro comunidades de la Meseta Purépecha (Pátzcuaro, Tingambato, Chilchota y Paracho), del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2009, a través de cinco funciones de cine al aire libre. En total fueron más de siete mil personas beneficiadas con este programa.



9.4.1.3 Entretenimiento con sentido

A través de este eje busca generar vitalidad en las comunidades donde opera a través de programas culturales, cívicos, de desarrollo social y entretenimiento.

9.4.1.4 Ruta Cinépolis

Ruta Cinépolis es un programa social autosustentable que es apolítico y apartidista que opera bajo la implementación de una serie de giras de funciones de cine gratuitas, masivas y al aire libre en comunidades vulnerables.

“Vamos todos a Cinépolis” es un programa fundamental en las contribuciones sociales de Cinépolis. Tiene sus orígenes en 1998 y desde entonces, comparten cada año la divertida experiencia del cine con niños y adultos mayores que viven en desventaja social tanto en México como en los países de Centroamérica donde operan.

Este programa se reestructura en 2010 adquiriendo el nombre de “Ruta Cinépolis”, buscando ser autosustentable y detonando espacios de alegría, entretenimiento, convivencia familiar y concientización social.

Los invitados son recibidos por los colaboradores de Cinépolis quienes organizan voluntariamente juegos y sorpresas, y así, entre palomitas, refrescos, películas y diversión, pasan juntos un día inolvidable. Hasta la fecha, más de un millón y medio de personas han encontrado a través de “Vamos todos a Cinépolis”, un espacio de diversión y esparcimiento.



Por trece años consecutivos han compartido el cine con aquellos que menos tienen. Los anfitriones son todos los conjuntos Cinépolis, Multicinemas y Cinemas Xtreme de la República Mexicana, quienes con su esfuerzo y dedicación hacen posible que año con año más de mil personas, en su mayoría niños, disfruten de esta gran experiencia.

Tiene como misión compartir la divertida experiencia del cine con los sectores más vulnerables de la sociedad disponiendo de nuestras salas de cine en México y Latinoamérica.

9.4.2 Logros alcanzados

9.4.2.1 Año 2007

1. Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo. Este premio es otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE).
2. “Del Amor nace la Vista” fue reconocido por CEMEFI como mejor práctica de Responsabilidad Social, en la categoría de Vinculación con la comunidad.
3. Showeast otorgó a Cinépolis el reconocimiento de “Logro Internacional en Exhibición”. Este galardón se otorga a cadenas de exhibición cuya operación eficiente genera un impacto positivo en la industria y en la comunidad y fue entregado a Cinépolis por ser una empresa que impulsa los conceptos innovadores además de ser un ejemplo de ciudadano



corporativo por su compromiso en desarrollar proyectos de responsabilidad social en las comunidades en donde opera.

4. “Empresa incluyente” (Secretaría del Trabajo, 2007).

9.4.2.2 Año 2008

1. Effie Social de Oro a la Efectividad por ser la campaña social más efectiva de México.⁶⁷
2. Effie Social de Oro a la Continuidad, por lograr tres años de resultados efectivos con alto impacto social.
3. Caracol de plata 2008.
4. Distintivo Empresa Socialmente Responsable en su sexto año consecutivo.
5. Premio de Ética y Valores que otorga CONCAMIN.
6. Mejor empresa para trabajar.
7. Premio a la marca del año en la categoría Socialmente Responsable por la Anáhuac.
8. Una de las 50 empresas con mayor Responsabilidad Social en México.

⁶⁷ Ver Anexo VII: “Effie Awards”, pág. 354



9.4.2.3 Año 2009

1. Effie Social de Oro a la Efectividad por ser la campaña social más efectiva de México.
2. Effie Social de Oro a la Continuidad, por lograr tres años de resultados efectivos con alto impacto social.
3. Distintivo Empresa Socialmente Responsable en su séptimo año consecutivo.
4. Mejor Fundación Corporativa.
5. Premio “10 de 10” al programa “Del Amor nace la Vista”, por ser una de las 10 mejores prácticas de RSE en los últimos 10 años.
6. Una de las 50 empresas con mayor Responsabilidad Social en México.
7. Caracol de plata 2009.

9.4.2.4 Año 2010

1. El programa “Vamos todos a Cinépolis Rural” fue reconocido como “Mejor Práctica de Responsabilidad Social” en la categoría vinculación con la comunidad por el CEMEFI.
2. Distintivo Empresa Socialmente Responsable en su octavo año consecutivo.



9.5 Reconocimientos

Cinépolis se caracteriza por un cálido clima organizacional, así como una dinámica cultura organizacional, características que le han ganado el título de Súper Empresa, reconocida como uno de los lugares en donde todos quieren trabajar y una Súper Empresa para lanzar tu carrera (por atraer, retener y lanzar al éxito a sus colaboradores).

Una prueba fiel del compromiso que se tiene en Cinépolis con la sociedad mexicana, así como con el propósito de contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa, es el Reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable (ESR) que se recibió en el 2009 por séptimo año consecutivo.

Otros reconocimientos que se han hecho a Cinépolis son:

- Empresa con mejores prácticas de responsabilidad social en el pacto de adhesión de la ONU.
- Se le reconoce como una empresa incluyente.
- Cuenta con el programa ISO 9001.
- Reconocimiento por el mejor programa social del país “del amor nace la vista”.
- Se reconoce como Súper Empresa desde el 2008 hasta el 2011; y en 2009 y 2010 como Súper Empresa para lanzar tu carrera.
- Es una de las mejores empresas para trabajar en México.



- Una empresa de 10, y empresa líder en 2008 y 2009.
- Amauta de oro 2009 como reconocimiento al Marketing directo e interactivo en Latinoamérica.
- Premios AMCO 2009 Y 2010 a la mejor práctica de comunicación corporativa.
- The City Scape Awards 2010 (Dubai) por diseño y arquitectura del Campus Corporativo Cinépolis.
- Architectural Digest 2010 (México) como premio ícono del diseño, por mejor arquitectura del país: Campus Corporativo Cinépolis.
- Americas Property Awards 2010 (Londres) como mejor edificio corporativo.

9.6 Campus Corporativo

La razón de ser de Cinépolis es servir a los clientes, ofrecerles un servicio de calidad, humano, respetuoso y rápido.

Es una empresa altamente enfocada a los resultados y con grandes aspiraciones para ser la mejor opción de entretenimiento.

El Campus Corporativo Cinépolis es un edificio emblemático, en uno de los lugares más bellos de Morelia, que llama la atención por su arquitectura, ubicación y por el reto constructivo y tecnológico que representó el levantarlo. Este proyecto ofrece una vista vanguardista al paisaje de Morelia. Destaca de la construcción un



volado de más de cuarenta metros, el cual representa un referente en el mundo de la arquitectura y la ingeniería mundial.

Imagen 9.1 Campus Corporativo Cinépolis



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

Se trata de un proyecto que integra un diseño arquitectónico sobrio, previsto para perdurar con el tiempo y con elementos estructurales amigables con el medio ambiente y el entorno.

El Campus Corporativo de Cinépolis es un inmueble moderno e integral que permite implementar exitosamente el plan de internacionalización de la compañía. Todas las operaciones de la empresa son dirigidas desde este recinto, facilitando la consolidación de Cinépolis como la compañía de exhibición y entretenimiento líder en América Latina y la cuarta a nivel internacional, ofreciendo siempre innovación, diversión y un servicio estelar.



Imagen 9.2 Campus Corporativo de Día



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

Imagen 9.3 Campus Corporativo de Noche



Fuente: www.cinepoliscorporativo.com.mx

9.6.1 Corporativos

Cinépolis cuenta con sólo dos corporativos a través de los cuales controla todas sus operaciones, éstos son:



- ❖ Corporativo Morelia, y
- ❖ Corporativo Santa Fe

El Corporativo Morelia es en el que se concentra toda la información y a través del cual se maneja el Corporativo Santa Fe que sólo es de apoyo para éste, y ya que Cinépolis se ha expandido a nivel internacional, ahora cuenta con pequeñas oficinas corporativas en las áreas geográficas en donde ahora tiene lugar como son:

- ❖ Centroamérica
- ❖ India
- ❖ Brasil
- ❖ Estados Unidos

9.6.1.1 Corporativo Morelia

Este corporativo para desempeñar sus diversas operaciones cuenta con las siguientes áreas de trabajo: Recursos Humanos, Mercadotecnia, Operaciones, Sistemas, Auditoría Operacional y Financiera, Planeación Estratégica, Jurídico, Contabilidad, Construcción, Almacén, Comercialización, Tesorería y Finanzas, Crecimiento, Contraloría, Programación, Proyectos, Ventas y Publicidad, Responsabilidad Social y Planeación Financiera de la cual se derivan: Compras y Distribución.

9.6.1.1.1 Área de Compras en el Corporativo

El área de compras, a su vez cuenta con pequeñas divisiones que aunque ligadas, realizan actividades diferentes y su única similitud es realizar las compras



necesarias para abastecer los cines de acuerdo a sus necesidades; la división de compras construcción es la encargada de realizar las compras con todo lo referente a construcciones de nuevos cines, así como remodelaciones en otros cines ya establecidos con el fin de un mejoramiento y/o manutención de los mismos; es decir, se encarga de comprar butacas, pantallas, alfombras, así como todo lo referente a los detalles de decoración de interiores.

En el proceso de compras que se lleva a cabo participan: el usuario, el comprador y el proveedor. Este proceso se inicia cuando el usuario solicita de los materiales necesarios ya sea para empezar a construir, o bien, decorar y remodelar el cine, su solicitud la hace a través de una requisición de compra que hace llegar al comprador encargado, quien se dará a la tarea de comenzar con las cotizaciones respectivas con los diferentes proveedores, realizando por consiguiente una comparativa en cuanto a precios, calidad, tiempo de entrega y características específicas que se requieran, una vez determinado cuál es el proveedor ganador para la compra, se realiza el pedido y se envía al mismo para su pronta respuesta de los materiales que se esperan. Se acuerda con el proveedor sobre la entrega del pedido, en dónde, cuándo y cómo deben hacerse llegar los requerimientos por el usuario; tratándose del mismo destino, se envía directo al cine ahorrándose el pago de logística pero de lo contrario se paga el flete correspondiente. Después son el comprador y el usuario quienes se informan sobre cuándo se realizó el pedido y en qué fecha lo estará recibiendo, manteniéndose siempre en contacto hasta el momento de la entrega.

Las cotizaciones con diversos proveedores se realizan solo en el caso de algún requerimiento nuevo que ninguno de los proveedores ya conocidos pueda facilitar a la empresa, o por el hecho de no contar con un proveedor con el que ya exista un contrato por determinado tiempo y características detalladas que brinde sus servicios a la empresa; de lo contrario, se hace directamente el pedido al proveedor designado y se sigue la operación normal.



9.6.1.2 Corporativo Santa Fe

El corporativo Santa Fe se encuentra ubicado en México D.F., en la Delegación de Álvaro Obregón, se le conoce como Samara Corporativo Cinépolis, y sirve de apoyo al Corporativo Morelia, ya que se encuentran allá algunas direcciones como Publicidad, Programación, Comercialización, Compras, Jurídico, Mercadotecnia y Planeación Estratégica, mismas que complementan a las direcciones del Corporativo Morelia.

Imagen 9.4 Cinépolis Corporativo Santa Fe



Fuente: <https://es.foursquare.com/v/cin%C3%A9polis-corporativo/>



CAPÍTULO 10: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMPRA DE UN COMPONENTE DE ACTIVO FIJO DE CINÉPOLIS

10.1 La compra de un componente de Activo Fijo de Cinépolis

En la actualidad, Cinépolis a través de su Departamento de Compras, se encarga de recibir las requisiciones correspondientes enviadas por el usuario respectivo de acuerdo al lugar del cine de que se trate; y consecuentemente realizar las compras de los componentes de Activo Fijo que se necesitan para la construcción de nuevos cines, así como para la remodelación de otros. Haciendo referencia a algunos componentes de activo fijo que Cinépolis adquiere para brindar sus servicios son: las butacas, las pantallas, las alfombras de piso, alfombras de pared, los leds, cambiadores de pañal para ser colocados en los baños, entre otros.

Una vez que se ha recibido la requisición de compra del usuario encargado, se procede a consultar el padrón de proveedores, o en su defecto se solicitan las cotizaciones correspondientes según el insumo de que se trate, haciendo una comparativa sobre los tres mejores proveedores que según con las características del pedido, convengan más al comprador de acuerdo a tiempos, costos y calidad requerida del insumo.

Cuando se elige al proveedor a quien se hará el pedido, se procede a realizar éste, mismo que se elabora a través de People Soft, que es el ERP utilizado por la empresa y posteriormente, enviarlo al proveedor designado para la compra, poniéndose de acuerdo ya sea vía telefónica, por correo electrónico, fax,



o personalmente, sobre el lugar y la entrega del pedido requerido; cabe mencionar que en el pedido se especifica la forma de pago, siendo ésta la mayoría de las veces 50% anticipo y 50% finiquito, salvo algunas ocasiones que por convenio entre el comprador y el proveedor se establezca el pago en una sola exhibición.

Es entonces cuando el usuario recibe el pedido solicitado en su requisición, informando al comprador si se ha recibido el pedido completo y con todas las características señaladas, para así confirmar que todo está en orden y poder disponer de ellos para el seguimiento de la obra próxima a apertura o la remodelación en curso.

Posteriormente se hace llegar al Departamento de Compras la factura o la nota de recepción correspondiente por el pedido realizado para hacerse la liquidación del mismo. A su vez el Departamento de Compras se encarga de dar a conocer al Departamento de Contabilidad sobre la compra realizada otorgando los documentos correspondientes para que éste se encargue de hacer el registro correspondiente y mandar el cheque o informar al departamento respectivo que es Tesorería para realizar el pago, concluyendo entonces cuando Tesorería avisa que el trámite ha sido realizado y el departamento de compras archiva toda la documentación llevada a cabo como comprobante de la operación celebrada.

10.2 Problemas o errores en Cinépolis al realizar la compra de los componentes de activo fijo

El departamento de Compras de Cinépolis se encarga de hacer el pedido sólo por la cantidad especificada en la requisición que ha sido enviada por el usuario del cine; por lo que Cinépolis no cuenta con un inventario de seguridad para estos insumos que son los componentes de activo fijo.



Es por ello que existe cierto problema al momento de llegarse la fecha para la inauguración del nuevo cine, ya que en varias ocasiones, se ha notado que el proveedor encargado de hacer llegar el pedido no cumple con la fecha de entrega del pedido por diferentes causas como son falta del insumo solicitado, problemas con el envío del pedido solicitado, mala información sobre la fecha real de entrega, demora por retraso en la recepción de la orden de compra enviada, etc., siendo éstas algunas causas de retrasar la inauguración del cine por estar en la espera de los insumos solicitados.

La cuestión es que se limitan en comprar una cantidad mayor a la solicitada por el hecho de que estos insumos requeridos son elevadamente muy costosos y en ocasiones pagados en dólares, siendo esto motivo por el que no cuentan con el inventario de seguridad que en este caso es requerido para evitar el problema que surge.

10.3 Implementación del sistema Q para un buen control de inventarios

Una vía que pudiera seguirse para la solución al problema que se presenta es precisamente la utilización de un sistema de control de inventarios, modificando el hecho de no contar con inventarios de seguridad, a tener un mínimo de éste para tenerse como reserva en el momento en que se presenta un problema como la falta de insumos a la hora de la apertura del nuevo cine; por lo que en este caso se propone la utilización del sistema de revisión continua, o mejor conocido como sistema Q.

Para dar uso al sistema Q debe indicarse en qué momento será considerado un nivel crítico de inventario, para saber cuándo se hará el pedido siguiente para reponer la reserva y así conocer la cantidad a pedir.



Esto pudiera determinarse de acuerdo al nivel de demanda que se tenga al momento de comprar las butacas requeridas a la semana o al mes.

Haciendo referencia a los cines de apertura, y si se cuenta con una demanda promedio de 80 butacas al día, considerando que el proveedor tarda 15 días en hacer llegar el pedido, y con una desviación estándar de 50 butacas, se desea tener un nivel de servicio del 98%; contemplando que se tiene un costo por cada pedido de \$500.00, con un costo de mantenimiento del inventario del 25% anual, sin olvidar que el costo por butaca es de \$1447.00 por unidad; se puede lograr lo siguiente:

Cinépolis sólo trabaja 5 días a la semana, lo que al año se convierte en 260 días; obteniendo como resultado una demanda promedio anual de 20 800 butacas al año por nuevo cine a inaugurar.

Si se quiere determinar una cantidad fija a pedir, cada vez que se requiera complementar el inventario de seguridad, puede determinarse a través de la fórmula (6.2), que en este caso puede ser:

$$Q = \sqrt{\frac{2(500)(260)(80)}{1447(.25)}} = \sqrt{\frac{20,800,000}{361.75}} = \sqrt{57,498.27} = 239.78 \text{ butacas}$$

Redondeando a 240 butacas, son la cantidad que debe pedirse cada vez que se realice una orden de compra.

Y sobre el punto de reorden a considerar como mejor indicio de volver a pedir sería como sigue:



La demanda media promedio durante el tiempo de entrega es: $m = 15(80) = 1\ 200$ butacas, mientras que la desviación estándar de la demanda durante este tiempo de entrega es de $\sqrt{15(50)} = 194$ butacas.

El nivel de servicio esperado del 98% requiere un factor de seguridad de acuerdo con la tabla indicada en el anexo, de $z = 2.03$

Por lo que la fórmula (7.1) quedaría de la siguiente manera:

$$R = m + z\sigma = 1200 + 2.03(194) = 1594$$

Es entonces que puede decirse que cada vez que se llegue al punto de reorden del inventario de seguridad que en este caso es de 1594 butacas, deberá hacerse un pedido nuevo al proveedor por la cantidad de 240 butacas más para complementar la reserva para la siguiente operación.

10.4 Correcciones, mejoras y sugerencias para el control de inventarios de los componentes de activo fijo de Cinépolis

Al utilizar el sistema de control de inventarios llamado “sistema de revisión continua” o mejor conocido como “sistema Q”, se contará con un inventario de seguridad, lo cual mejoraría el proceso y avances en las obras de nuevos cines; y se pedirán insumos sólo cuando dicho inventario llegue a un nivel determinado, solicitando cierta cantidad en cada pedido.

Así, Cinépolis se ahorra este tipo de problemas que a causa de falta de butacas o pantallas, que son de los insumos que más frecuentemente hacen falta,



se pierde tiempo y por tal motivo se ve obligado a aplazar la fecha de apertura y retrasar todo el proceso.

Es por ello, que al utilizar el sistema Q puede lograrse un mejor control, y en el momento requerido hacer un chequeo y disponer de los insumos que en inventario de seguridad se tengan, esto puede ser con un número promedio de butacas, para no dejar de lado el hecho del costo tan elevado que esto implicará, es decir, puede ser un inventario de seguridad con el que por lo menos se cubran las necesidades esperadas.

Es de entenderse que esto implicará un costo no previsto en Cinépolis debido a que por tal motivo no cuentan con este inventario que en gran medida sería de mucho apoyo para la empresa para poder evitar estos incidentes que se dan con frecuencia por diferente motivo, pero también si se aplicara, esto facilitaría los procesos para que todo salga al tiempo esperado, pues al contar con este inventario se obtiene la ventaja de contar con los insumos esperados y disponer de ellos, por lo que no puede verse como una inversión innecesaria en la empresa, sino más bien, una buena opción para facilitar el procedimiento, y aún más por el hecho de que a pesar de ser materiales muy costosos, no son productos perecederos, y que pueden estar a disposición en cualquier momento que la empresa los necesite.

Es necesario que se corrijan ciertos procesos que se llevan a cabo, para poder dar fin a los problemas que se presentan por falta de un mejor control en la administración de inventarios de los componentes de activo fijo que manejan y que son de gran importancia para el desarrollo de las operaciones de Cinépolis.

Es por eso que se sugiere que una manera de mejorar este procedimiento es implementando el sistema de control de inventarios conocido como sistema Q



para que se pueda contar con un inventario de seguridad que permita cubrir las necesidades esperadas.

De la misma manera se sugiere que el comprador utilice más de una alternativa de comunicación a la hora de realizar la orden de compra como puede ser vía telefónica, fax, e-mail, o por trato directo; para evitar el retraso en la recepción del pedido, y también que el proveedor confirme si cuenta con la cantidad de insumos disponibles para la fecha requerida.

Así el proceso se verá favorecido, y las fechas destinadas por Cinépolis para las aperturas de los cines, no se verán afectadas ni tendrán por qué estipularse posteriormente por falta de insumos.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- Ⓢ Que un Licenciado en Contaduría puede ejercer funciones administrativas sin verse afectado el trabajo llevado a cabo, puesto que también cuenta con la preparación necesaria para realizarlas.
- Ⓢ La Licenciatura en Contaduría está más completa que la Licenciatura en Administración, ya que un Licenciado en Contaduría puede hacer el papel de un Licenciado en Administración, mientras que éste no puede hacer el papel de un Licenciado en Contaduría.
- Ⓢ Que un Licenciado en Contaduría puede hacerse cargo de un proceso de compra dentro de una empresa o negocio, pues como ya se mencionó, está capacitado para hacerlo sin problema alguno.
- Ⓢ Que un proceso de compra en las empresas es de gran importancia, ya que es parte primordial en éstas, pues a partir de ello se da lo que es la operación principal de cada organización, por lo que dicho proceso debe realizarse cuidadosa y correctamente para evitar el menor número de problemas que se puedan generar.
- Ⓢ Que el proceso de compras es un trabajo que se hace en equipo, compuesto por un Departamento de Compras, a través del cual se logrará hacer un gran plan de compra en el tiempo requerido, con los que se consideren como mejores proveedores para obtener los mejores materiales a un buen costo, y de acuerdo al presupuesto asignado para realizarse.



- Ⓢ Que las compras que se efectúan en una empresa deben ser inventariadas y almacenadas para su protección, resguardo y custodia mientras se les asigna su uso, puesto que es una inversión importante efectuada por la empresa considerada como parte del activo de la misma.
- Ⓢ Que las compras realizadas deben ser muy bien administradas para llevar un buen control de inventarios sin verse sometidos a realizar compras innecesarias, incrementando demasiado el nivel de inventarios, o en caso contrario, llegar a agotarse el inventario disponible, trayendo con esto el problema de detener procesos, ya sea de fabricación o de construcción de bienes, perdiendo con ello algunas ventas mientras llega el nuevo pedido para poder continuar.
- Ⓢ Que para llevar un mejor control en la administración de inventarios de las compras puede utilizarse algún sistema de control de inventarios que se adecúe de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando cuál es el que se apega y administra mejor.
- Ⓢ Que tanto el inventario de una empresa como sus componentes de activo fijo que de cierta manera forman parte de su inventario, al ser adquiridos de forma similar, y los cuales son su fuente primordial de ingresos, como es el caso de Cinépolis, dedicado al servicio, deben ser administrados por un sistema de control que permita mantener el funcionamiento de la organización sin problema alguno.
- Ⓢ Cinépolis es una empresa socialmente responsable que se dedica a brindar el mejor servicio al cliente a través de su industria cinematográfica desde hace muchos años, por lo cual debe ser importante que cuente con un buen control de sus componentes de activo fijo, pues son los que lo impulsan a mejorar día a día y crecer como empresa internacional.



- Ⓢ La empresa Cinépolis, misma que se deriva de Organización Ramírez, también conforma un centro de apoyo conocido como Fundación Cinépolis en el cual ayuda a gente con problema de cataratas, y diferentes acciones comunitarias que realiza a través de esta fundación; por lo que aún lleva más responsabilidad para Cinépolis el comprometerse con la sociedad y al mismo tiempo continuar con su giro principal que es servir al cliente.
- Ⓢ Cinépolis cuenta con varios Corporativos en diferentes países que la hacen funcionar, pero el Corporativo Morelia es sobre el que se hace referencia, pues es en éste en el que se localiza el Departamento de Compras para los cines de nuestro país y en el cual se lleva a cabo todo proceso de compras de los componentes de activo fijo de la empresa, mismo que debe ser modificado en parte por el hecho de tener problemas continuamente al momento de comprar debido a ciertas deficiencias en el control de sus inventarios.
- Ⓢ Que una buena administración de inventarios en la compra de los componentes de activo fijo de Cinépolis es utilizando un sistema de control de inventarios con el cual se vea beneficiado para desarrollar de manera más íntegra sus procedimientos sobre las nuevas obras a construir y decorar, puesto que es de vital importancia contar con un resguardo de insumos mejor conocido como inventario de seguridad que sea la reserva de Cinépolis para ser utilizada en los momentos que sea necesario.
- Ⓢ Se comprueba la hipótesis del capítulo 1, la cual es: El uso del sistema de control inventarios “Q” es la mejor forma de administrar los inventarios al comprar los Componentes de Activo Fijo de la empresa Cinépolis SA de CV.



BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AYAVIRI García, Daniel. "Contabilidad básica y Documentos Mercantiles". Primera Edición. Editorial N-DAG. Argentina
- BAILY, P.J.H., "Administración de Compras y Abastecimientos". Editorial Continental. México, 1982, pp. 423
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. "Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros". Duodécima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 2009, pp. 776
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. "Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios". Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2000, pp. 885
- CHONG, Esteban. "Contabilidad Intermedia. Tomo I: Estados financieros y cuentas del activo". Editorial Universidad del Pacífico. México, 1992
- COLLIER, David A.; EVANS, James R. "Administración de Operaciones. Bienes, Servicios y Cadenas de Valor". Segunda Edición. Editorial CENGAGE Learning. México, 2009, pp. 828
- ELIZONDO López, Arturo. "La profesión contable. Selección y desarrollo". Cuarta Edición. Editorial Ecasa. México, D. F., 1985, pp. 429
- EVERETT E., Adam Jr.; RONALD, J. Ebert. "Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos, modelos y funcionamiento". Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México, 1991, pp. 739
- FINNEY, H. "Curso de Contabilidad". Tomo I. Tercera Edición. Editorial Limusa. México, 1982



FOGARTY, Donald W.; BLACKSTONE JR., John H.; HOFFMANN, Thomas R. "Administración de la Producción e Inventarios". Segunda Edición. Quinta Reimpresión. Editorial CECSA. México, 2001, pp. 994

GÁMEZ Díaz, Orestes; BANDA Ortiz, Humberto; TIRADO Zavala, Miguel Ángel. "El Capital de Trabajo. Modelos y decisiones financieras". Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. México, 2004, pp. 269

GARCÍA Cantú, Alfonso. "Almacenes, Planeación, Organización y Control". Editorial Trillas. México, 1995

GITMAN, Lawrence J. "Administración Financiera Básica". Tercera Edición. Editorial Oxford University Press. México, 1999, pp. 792

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. "Principios de Administración de Operaciones". Quinta Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2004, pp. 638

HOPEMAN, Richard J. "Administración de Producción y Operaciones. Planeación, Análisis y Control". Vigésima reimpresión. Editorial Cecsa. México, D. F., 2002, pp. 662

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. "Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis". Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 2000, pp. 892

LARIS Casillas, Francisco Javier. "Administración Integral". Nueva Edición. Editorial Cecsa. Décima quinta reimpresión. México, D. F., 1999, pp. 329

MONKS, Joseph G. "Administración de Operaciones". Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 1991, pp. 411

MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. "La administración Financiera del Capital de Trabajo". Primera Edición. Tercera Reimpresión. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. México, D. F., 1999, pp. 321

MORENO Fernández, Joaquín A.; RIVAS Merino, Sergio. "La administración Financiera de los Activos y Pasivos no circulantes, el Capital y los



resultados". Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. México, D. F., 1998, pp. 417

MUÑOZ Negrón, David F. "Administración de Operaciones. Enfoque de Administración de Procesos de Negocios". Editorial CENGAGE Learning. México, 2009, pp. 521

NOORI, H.; RADFORD, R. "Administración de Operaciones y Producción: Calidad total y respuesta sensible rápida". Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1997

PERDOMO Moreno, Abraham. "Administración del Capital de Trabajo". Editorial Thomson. México, 2000, pp. 318

RAMÍREZ Padilla, David Noel. "Contabilidad Administrativa". Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 2002, pp. 601

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. "Administración I". Editorial Thomson. México, 2006, pp. 170

SÁNCHEZ L., Oscar R.; SOTELO Santana, María Elena; MOTA Parra, Martha Judith. "Introducción a la Contaduría". Primera Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2007, pp. 504

SCHROEDER, Roger G. "Administración de Operaciones. Concepto y casos contemporáneos". Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2005, pp. 601

SCHROEDER, Roger G. "Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones". Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F., 1992, pp.855

TERÁN Gandarillas, Gonzalo J. "Temas de Contabilidad Básica e Intermedia". Cuarta Edición. Editorial Educación y Cultura. México

TORRES Tovar, Juan Carlos. "Contabilidad Práctica". Editorial Trillas. México, 1977, pp. 243



Instituciones

CINIF; “Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C.

NIF C-4 Inventarios

NIF C-6 Propiedades, planta y equipo

Páginas de Internet

<http://189.203.26.193/Biblioteca/Compras/Docs/Contenido.html>

http://189.203.26.193/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_04.pdf

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmnf/castillo_g_ka/capitulo1.pdf

<http://definicion.de/componentes/>

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070827113701AAPioox>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad>

http://fca.tij.uabc.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=34

http://fca.tij.uabc.mx/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=50



http://html.rincondelvago.com/contaduria-publica_1.html

<http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3460-licenciado-en-administracion-y-contador-publico-emejanzas-y-diferencias?tmpl=component&print=1&page=>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-De-La-Contabilidad/886248.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Deberes-Del-Contador/52326.html>

<http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>

http://www.contadores.us/certificados/publicos/privados/deberes_y_funciones/

http://www.cuvalles.udg.mx/contaduria2008/pags/campo_laboral.aspx

<http://www.definicion.org/activo-fijo>

<http://www.definicionabc.com/economia/compras.php>

<http://www.editum.org/Que-Es-La-Contaduria-Definicion-Y-Objetivo-p-285.html>

<http://www.fcca.umich.mx/Apuntes/Apuntes/Academia%20de%20Contabilidad/APUNTES%20CONTABILIDAD%20I%20HUERAMO%20ROMERO.pdf>

<http://www.gerencie.com/contador-publico.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>



<http://www.imcp.org.mx/spip.php?article138>

<http://www.itpiedrasnegras.edu.mx/carreras/lc.html>

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448141776.pdf>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDefinicionContabilidad>

<http://www.monografias.com/trabajos10/contad/contad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/contad/contad.shtml#ADMIN>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conpu/conpu.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml#ADMINVENT>

<http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/quesad/quesad.shtml#campo>

<http://www.promonegocios.net/contabilidad/concepto-contabilidad.html>

<http://www.solucionesmemory.com/compras/las-compras-en-la-empresa.html>

http://www.uane.edu.mx/profesional_lae_sal.html#2



<http://www.ucol.mx/docencia/planes-estudio/documentos/L-188.pdf>

<http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=3966>

http://www2.ula.ve/ofae/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=231



ANEXOS

Anexo I: Enfoque Japonés a la Administración de Inventarios

Los japoneses han experimentado ganancias considerables en la productividad global en la manufactura durante los últimos 25 años y tales ganancias proceden en parte de su enfoque a la administración de inventarios. Resulta muy difícil explicar las técnicas japonesas de manufactura sin considerar la automatización, el comportamiento, los inventarios, el diseño de procesos, la calidad y la programación. En forma sucinta se tratará de resumir lo que piensan los demás sobre los conceptos que han inventado los japoneses, y cómo hacen para que estos conceptos funcionen para reducir los costos. Pero es necesario comenzar con un breve resumen de los principios subyacentes a su enfoque de la manufactura.

Manufactura e inventarios japoneses

Se piensa que las piedras angulares del sistema japonés de manufactura son las siguientes:

1. Producir lo que el cliente desea.
2. Elaborar productos sólo con la frecuencia que el cliente los desea.
3. Producir con una calidad perfecta.
4. Fabricación instantánea, con tiempo de espera nulo e innecesario.
5. Producir sin desperdicio de mano de obra, material o equipo; todo movimiento tiene una finalidad, de manera que por ningún motivo existe inventario ocioso.
6. Producir mediante métodos que permitan el desarrollo de personal.



Todo esto se enfoca en la tecnología de la administración, producción “justo a tiempo”, control total de la calidad, técnicas de comportamiento, configuración de la planta, flexibilidad, compras, el mejoramiento autónomo de la calidad del trabajo, y un esfuerzo a favor de la simplicidad en todas las cosas.

El enfoque japonés hacia la manufactura sería el siguiente:

Primero, identificar las necesidades del consumidor. Entonces qué es lo que el cliente requiere en términos de cantidad, calidad y programación. Conocer las necesidades de los clientes tanto como ellos mismos. Segundo, obtener la cantidad exacta del material que se requiere para el día y procesarlo pieza por pieza. La primera persona en el proceso de manufactura debe de realizar su trabajo y pasar la pieza a la siguiente persona. La pieza debe de estar correcta o se tendrán retrasos a todo lo largo de la línea. Si existe un error y la siguiente persona no puede usar la pieza, la regresará con una advertencia constructiva; debe quedar claro, entonces, que existe un deseo de ayudar a resolver cualquier problema, de manera que esto no ocurra de nuevo. No existe inventario de productos en proceso. Todo lo que se está fabricando en ese momento es necesario para el cliente, de manera que tampoco existe inventario de productos terminados.

La calidad es perfecta. El desperdicio no se puede ocultar; los productos defectuosos que tienen un porcentaje de defectos del 2, 3 o 4 por ciento se pueden fabricar y almacenar para clasificarlos posteriormente. Por último, se espera que todos traten de simplificar su trabajo, y la administración se esfuerza por ayudar a todos los empleados a alcanzar esta meta. La cooperación, el trabajo en equipo y un esfuerzo por alcanzar un consenso en todas las decisiones son los aspectos más importantes en la mente del administrador.



Se piensa que el elemento clave en la manufactura japonesa es la producción “con inventario cero”. Todo se ordena, se hace y se entrega exactamente cuando se necesita. La producción es “justo a tiempo”. Existe un enlace necesario entre la producción sin inventarios y la calidad, pues cada artículo se debe hacer correctamente, justo a tiempo y en todo tiempo. Este es un elemento clave en las ganancias de productividad. No existe el desperdicio. Por tanto, la mano de obra, los materiales y las herramientas, se usan de una manera productiva.

El concepto de cero inventarios es muy atractivo, pero se sabe que este enfoque no siempre es posible desde el punto de vista práctico o económico. Considérense, sin embargo, los resultados de acercarse a esta meta. La eliminación del inventario de productos en proceso es casi lo mismo que dragar un canal en el seno de un río, pues el nivel del agua se reduce cuando desaparecen los obstáculos bajo el agua. La protección desaparece, pero el flujo es mucho más suave, idealmente alcanza una situación de flujo uniforme con una profundidad (nivel de inventarios) mínimo para la navegación (producción).



Anexo II:
Tabla de porcentajes de demanda con distribución normal

Z	Nivel de servicio (%)	Agotamiento de las existencias (%)
0	50.0	50.0
0.5	69.1	30.9
1.0	84.1	15.9
1.1	86.4	13.6
1.2	88.5	11.5
1.3	90.3	9.7
1.4	91.9	8.1
1.5	93.3	6.7
1.6	94.5	5.5
1.7	95.5	4.5
1.8	96.4	3.6
1.9	97.1	2.9
2.0	97.7	2.3
2.1	98.2	1.8
2.2	98.6	1.4
2.3	98.9	1.1
2.4	99.2	0.8
2.5	99.4	0.6
2.6	99.5	0.5
2.7	99.6	0.4
2.8	99.7	0.3
2.9	99.8	0.2
3.0	99.9	0.1

Fuente: Elaboración propia con información de Schroeder (1992)



Anexo III: Ejemplo de un Sistema Q

Día	Demanda	Disponible al inicio del período	Pedido al inicio del período	Inventario al inicio del período	Cantidad ordenada	Cantidad recibida
1	111	1100	-	1100	1000	
2	217	989	1000	1989		
3	334	772	1000	1772		
4	124	438	1000	1438		
5	0	1314	-	1314	-	1000
6	371	1314	-	1314		
7	135	943	-	943	1000	
8	208	808	1000	1808		
9	315	600	1000	1600		
10	0	285	1000	1285	1000	
11	440	1285	1000	2285	-	1000
12	127	845	1000	1845		
13	315	718	1000	1718		
14	114	1403	-	1403	-	1000
15	241	1289	-	1289	1000	
16	140	1048	1000	2048		

Fuente: Elaboración propia con información de Schroeder (1992)



Anexo IV: Ejemplo de un Sistema P

Día	Demanda	Disponible al inicio del período	Pedido al inicio del período	Inventario al inicio del período	Cantidad ordenada	Cantidad recibida
1	111	1000	-	1100	1442	
2	217	989	1442	2431		
3	334	772	1442	2214		
4	124	438	1442	1880		
5	0	1756	-	1756	-	1442
6	371	1756	-	1756	786	
7	135	1385	786	2171		
8	208	1250	786	2036		
9	315	1042	786	1828		
10	0	1513	-	1513	-	786
11	440	1513	-	1513	1029	
12	127	1073	1029	2102		
13	315	946	1029	1975		
14	114	631	1029	1660		
15	241	1546	-	1546	-	1029
16	140	1305	-	1305	1237	

Fuente: Elaboración propia con información de Schroeder (1992)



Anexo V: Cinépolis en el Mundo



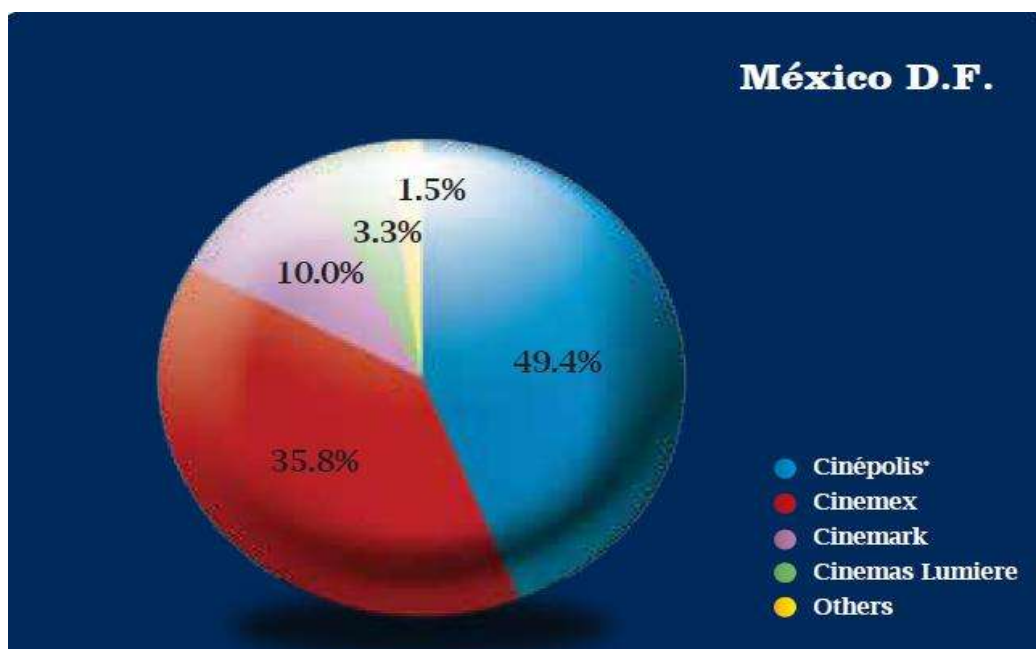
Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



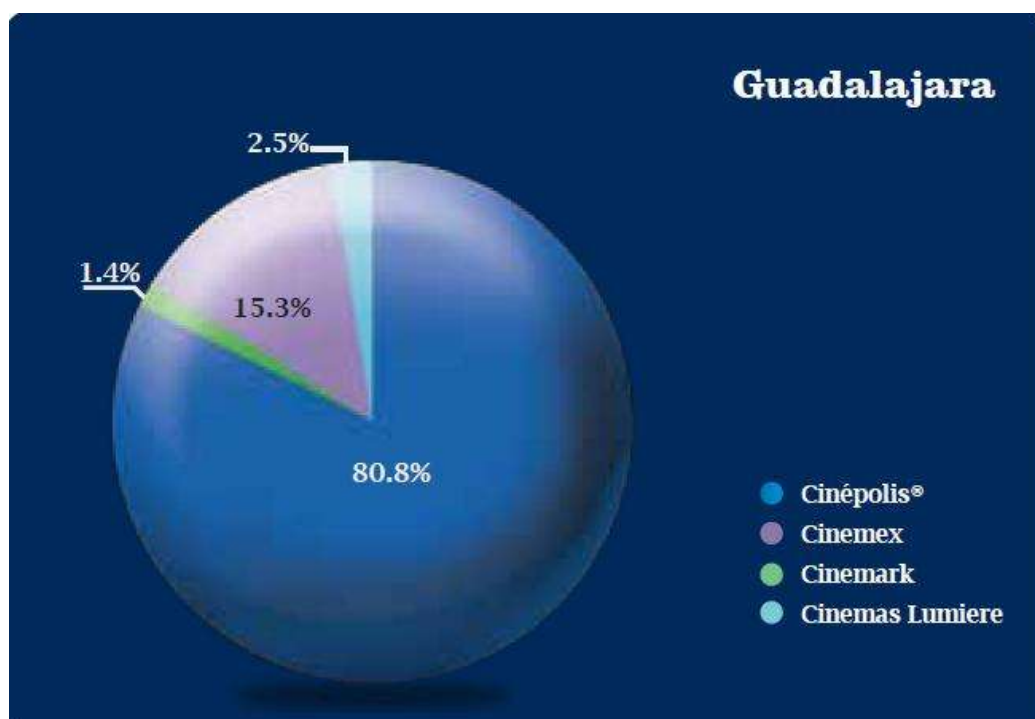
Anexo VI: Participación de Mercado y Liderazgo de Cinépolis



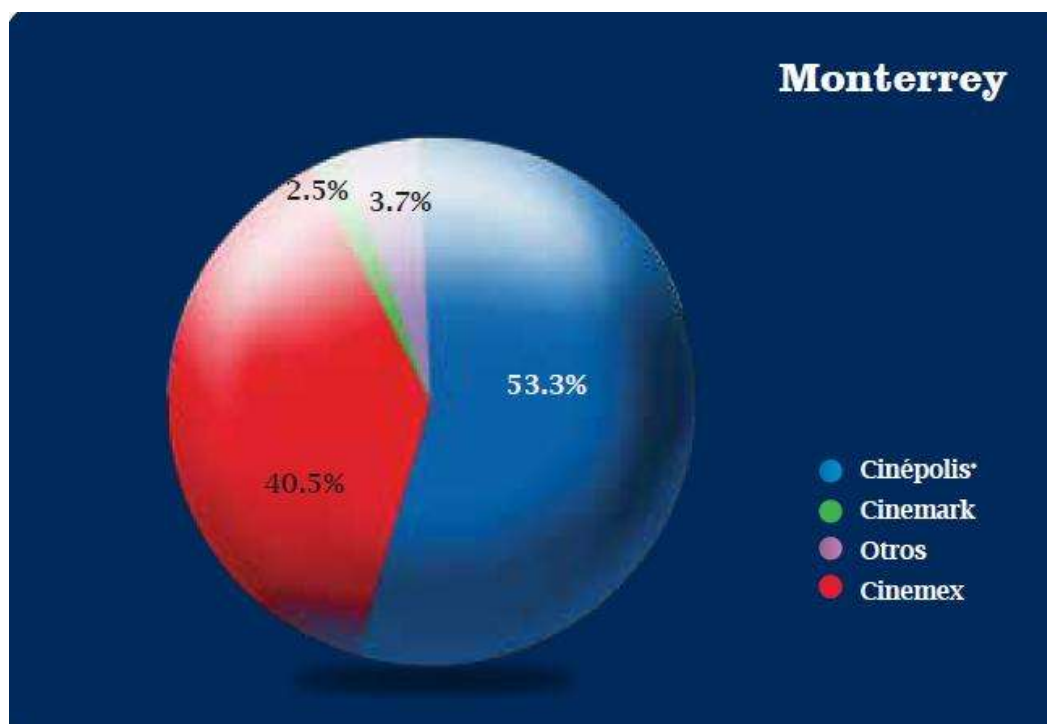
Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



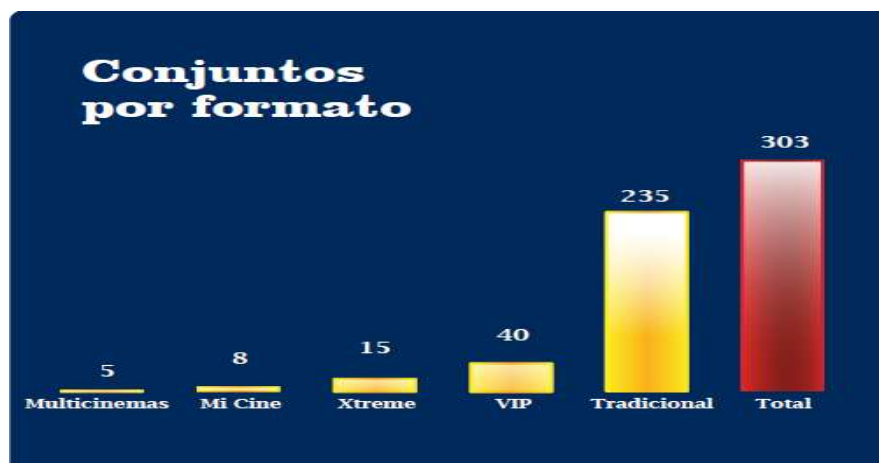
Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



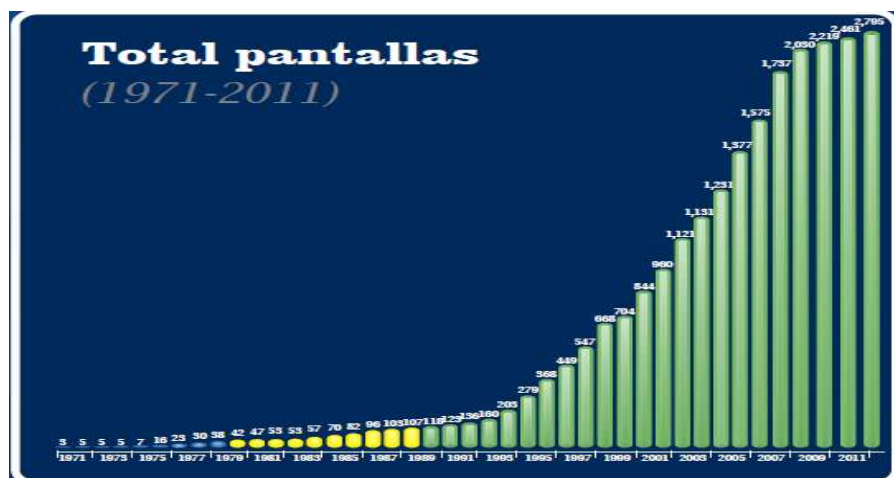
Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



Fuente: <http://www.cinepoliscorporativo.com.mx/>



Anexo VII: Effie Awards

Effie Awards **Ideas que funcionan** – Grandes Ideas que originan estrategias que logran resultados reales. Si una campaña tiene una estrategia basada en un notable *insight*, creatividad sobresaliente, y sus resultados de mercado prueban su éxito, entonces califica para ganar un Effie. La importancia de este Concurso ha sobrepasado ampliamente las fronteras de su país de origen. En la actualidad se organiza en treinta y cuatro países de Europa, Asia, América del Norte y Sudamérica.

Cada año nuestra industria publicitaria produce cientos de campañas. Sólo algunas logran pleno éxito en vencer las barreras y en alcanzar sus objetivos. La efectividad en comunicaciones de marketing, por lo tanto, es y seguirá siendo el gran desafío enfrentado por avisadores, agencias y medios. Effie Awards Chile constituye la única instancia profesional de evaluación en nuestro medio, que centra su preocupación en la efectividad de las comunicaciones de marketing.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acucioso: Que requiere una acción o realización rápida de algo.

Amauta: Sabio o filósofo, persona anciana y experimentada que, en las comunidades indias, dispone de autoridad moral y de ciertas facultades de gobierno.

Cálculo actuarial: Es la herramienta matemática usada por el actuario para el cálculo de seguros, anualidades, primas, reservas y fondo de pensiones.

Clasificación Arancelaria: Acción de determinar el código que le corresponde a una mercancía que es objeto de comercio internacional, en la nomenclatura arancelaria de que se trate.

Coadyuvar: Es contribuir al logro o realización de una actividad.

Compendiar: Significa resumir o exponer brevemente lo esencial de una materia u obra.

Desviación Estándar: Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva, que nos indica cuánto pueden alejarse los valores respecto al promedio (media), por lo tanto es útil para buscar probabilidades de que un evento ocurra.

Dragar: Es la operación de limpieza de los sedimentos en cursos de agua, lagos, bahías, accesos a puertos para aumentar la profundidad de un canal navegable o de un río con el fin de aumentar la capacidad de transporte de agua, evitando así las inundaciones aguas arriba.



Effie: Es el premio más importante en el mundo de la industria de la comunicación del marketing.

Eficaz: Proceso que cumple con los objetivos propuestos.

Eficiente: Proceso que cumple con los objetivos propuestos, con la mayor economía y racionalidad en el uso de los recursos disponibles.

ERP: (Enterprise Resource Planning) Planeación de Recursos Empresariales. Es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.

Fluctuación: Es la diferencia existente entre el contenido de los libros de inventarios menos la existencia física real de las mercancías o productos que se tienen dentro de un negocio o establecimiento en cuestión; en otras palabras, la resta resultante entre lo que se debería tener de existencia menos lo que realmente se tiene.

Flujograma: Es la representación gráfica de un algoritmo. Utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Latrocinio: Hurto, robo o fraude de los intereses de los demás.

Liquidación de siniestros: Es aquello cuyas consecuencias económicas han sido completamente indemnizadas o reparadas por la entidad aseguradora, sinónimo de siniestro pagado.



NIF A-1: Es una Norma de Información Financiera que lleva el nombre de “Estructura de las Normas de Información Financiera”.

Proactividad: Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Prospectiva: Es el proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales.

Rappel: Es un descuento por volumen de cantidad, es decir, un proveedor realizará un rappel sobre compras a aquellos clientes cuyos pedidos tengan un volumen elevado, y se encuentra fuera de factura.

Tareas periciales: Son las funciones o actividades que se realizan de acuerdo a la capacidad que posee una persona especializada en el análisis de los daños producidos como consecuencia de un siniestro para una posterior valoración.

Varianza: Es una medida de dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media.