

Manual de compras Internacionales para Mercancía de Importación de la empresa “Fábrica de Implementos Mineros, S.C. de R.L. de C.V.

LAUREN AYALA GALÍNDEZ

Resumen— Se muestra la problemática que enfrenta el personal de la empresa “Fábrica de Implementos Mineros, S.C. de R.L. de C.V.” en la Ciudad de Gómez Palacio, Durango; debido a la planeación y organización en el área de compras internacionales, debido a un proceso inadecuado en la compra de mercancía importada, consecuencia de que la empresa ha tenido un crecimiento rápido y la realización de la compra internacional es de manera empírica. Esto ocasiona que los problemas en el ciclo logístico se vean reflejados en tiempos largos en el proceso de compra y en el re-trabajo de actividades, lo que repercute en que los plazos de entrega de las mercancías a los clientes sean más largos. Al tener las mercancías en un menor tiempo en la empresa se previene la pérdida de venta y una recuperación más rápida del dinero del pago de las mismas por el cliente. Debido a esta necesidad se realizó la investigación para determinar las causas de los problemas y desarrollar una adecuada propuesta que ayude a mejorar el ciclo logístico y disminuir el tiempo en los procesos de compra de la empresa Fábrica de Implementos Mineros S.C. de R.L. de C.V.

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Ballou (2004) el ciclo logístico tiene una relación directa con el tiempo. El plazo que transcurre desde que se lanza la orden compra hasta que el producto llega al almacén de productos, se llama tiempo de entrega. La investigación trata de los problemas en el ciclo logístico de la mercancía de importación de empresa Fábrica de Implementos Mineros, S. C. de R.L. de C.V.” que fue fundada en el año de 1970. Actualmente esta empresa es experta en brindar a sus clientes soluciones completas a la necesidad de refacciones y equipos de trituración, cribado y manejo de materiales. Una de las causas que estimularon a investigar este tema, es que gracias a la observación directa se detectaron una serie de problemas en esta área u consecuencias de los mismos en relación con la cadena de suministros, por lo que se buscó desarrollar una propuesta para establecer un proceso de compra internacional y disminuir los tiempos de dichas actividades.

La incertidumbre en los plazos de aprovisionamientos supone una necesidad de control del ciclo logístico, para ello, se requiere de una estrategia de planeación que incluya medidas para asegurar el abastecimiento en tiempo y forma del material requerido, de esta manera se protege el ciclo de servicio al cliente.

La empresa ha tenido que crecer rápidamente debido al aumento de la demanda externa, provocando conflictos entre departamentos, tiempos largos de entrega, pérdida de ventas, re-trabajo y mala organización interna. Esto se refleja en la mala coordinación con el agente aduanal y el transportista. Al lograr una disminución en los tiempos del proceso de compra, se podrá obtener una recuperación de la inversión antes, ya que el cliente paga la mercancía antes de que se la envíen.

El objetivo principal es el desarrollo de una herramienta administrativa de compra internacional para la empresa FIMSA (Fábrica de Implementos Mineros, S.C. de R.L. de C.V), que ayude a disminuir los tiempos en el proceso de compra de mercancía de importancia, al igual que determinar fallas en el departamento de compras; establecer estadísticas de compra, fijar actividades para el comprador internacional. Optimizar coordinación entre agentes aduanales y transportista y por último, analizar el flujo de actividades y documentación necesaria para realizar los procedimientos correspondientes y de esta manera cumplir con el objetivo general de la investigación.

Esta va dirigida específicamente para Licenciados en Comercio Internacional, Administradores, y para la empresa Fábrica de Implementos Mineros, S. C. de R.L. de C.V., ya que trata temas técnicos como logística, tráfico internacional, importaciones y cadena de suministros.

II. METODOLOGÍA

En primer lugar, se identificaron los problemas en el ciclo logístico de mercados de importación en FIMSA, empresa manufacturera ubicada en la zona Industrial de Gómez Palacio, Durango.

En esta organización se presentan problemas en el abastecimiento de mercancía de importación, ya que no se cuenta con los adecuados procedimientos para la compra de refacciones y equipos de trituración y cribado para la Industria Minera y Construcción. Esta mercancía se importa de Estados Unidos y es originaria de este país y China. No se cumplen con los tiempos de entrega que se les dan a los clientes en materia de refacciones y equipos de importación. La manera en la que se realiza este proceso se sigue conforme a los procesos establecidos para la compra nacional, es ahí cuando surgen los

LAURA AYALA GALÍNDEZ egresada de la carrera Comercio Internacional de la Facultad de Negocios y realizaron el proyecto dentro del seminario de investigación I y II (Email: correo@lasallistas.org.mx).

El proyecto fue asesorado por la Lic. GABRIELA SÁNCHEZ, el Lic. JUAN MUÑOZ y el Arq. ÁLVARO RAMOS

La autora agradecen a: DIOS, a sus asesores antes mencionados y a los dueños y colaboradores de la empresa “Fábrica de Implementos Mineros S.C. de R.L. de C.V.” por su apoyo y confianza.

problemas, ya que este método no considera muchos aspectos que el vendedor es quien cotiza esta mercancía y le tiene que proporcionar la información al comprador y corroborar los datos con el proveedor que se encuentran ubicados en China y en Estados Unidos; tampoco se considera que se pueden presentar imprevistos debido a la distancia del traslado, el medio de transporte y su despacho aduanero. La facturación es diferente porque los proveedores envían las facturas al comprador ya que no pueden llevarlas a la empresa a revisión cada semana como lo hacen los proveedores locales. Esto incide directamente en el control del ciclo logístico.

Al recibir la factura del proveedor se envía a la encargada de pago a proveedores para que sea programado el pago. FIMSA contrata los servicios de la agencia aduanal llamada “Graham Peña”, donde la mercancía es entregada en la bodega ubicada en Laredo, Texas para su posterior cruce. Se coordina esta actividad, enviando factura comercial, certificados de origen y otros documentos para su correcta clasificación arancelaria y para la consolidación de pedidos que lleguen en esa semana, realizando de tres a cuatro cruces al mes. Al llegar la mercancía a planta, el departamento de almacén coteja las facturas y las órdenes de compra contra la mercancía física para revisar si coinciden y darle entrada al almacén. Se notifica para que el departamento de crédito y cobranza de la autorización de envío del pedido al cliente, FIMSA envía la mercancía al cliente hasta que haya pagado, entre más se tarde más tiempo transcurrirá en recibir el dinero invertido.

Desde el inicio de la investigación se puede observar una descripción de la empresa y del fenómeno que le acontece. De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, Lucio, (2006) [1] la investigación es descriptiva porque busca especificar la propiedad, los perfiles y las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Es descriptiva debido a que se darán a conocer las razones por las cuales existe un problema en el ciclo logístico, como influye los tiempos largos en el proceso interno de compra en los tiempos de entrega de mercancía de importación debido a la inexistencia de un adecuado proceso de compra internacional y propositiva debido a que se diseñará un manual de compras internacionales y se propondrá la implementación de este.

Hernández, S. et al. (2006) definen el estudio de caso como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría.”

Sólo se trabajará con la empresa Fábrica de Implementos Mineros, S.C. de R.L. de C.V., donde únicamente formarán parte de la investigación el departamento de compras internacional. Los resultados de la misma no son aplicables a otras empresas del giro, es por ello, que se determina que se trata de un estudio de caso ya que se está analizando una sola unidad, con base en sus procesos internos y políticas.

Conforme a lo descrito previamente se plantea el problema de investigación que desprende de la hipótesis de tipo descriptiva, como su nombre lo indica describe una situación relacionada entre las dos variables de la investigación, la independiente que es el diseño de un manual de compra

internacional y la dependiente que es la disminución en los tiempos del proceso de compra de mercancía de importación de la empresa Fábrica de Implementos Mineros, S.C. de R.L. de C.V. de Gómez Palacio Durango, durante el periodo de Febrero – Octubre 2015.

Mediante la observación directa se detectaron las necesidades de la empresa y los problemas en el ciclo logístico de abastecimiento de la misma. Fue como se diseñó la entrevista realizada al gerente de compras de la organización, este instrumento se elaboró con la finalidad de obtener información acerca del proceso de compras de mercancía de importación e información relevante de la empresa. Con base en el resultado de la observación directa y de la entrevista se determinó que el proceso de compra internacional en FIMSA se puede clasificar en estos cinco principales puntos:

- Notificación de requisición y cotización.
- Revisión cotización con proveedor.
- Proceso interno administrativo de la compra.
- Trámites y proceso para importación de mercancía.
- Coordinación con agente aduanal y transportista.

Con base en la ayuda del experto en suministro de mercancías el Licenciado en Comercio Internacional Luis Martínez Jalife, se diseñó el instrumento para medir la variable a investigar que en este caso son los tiempos de entrega de la mercancía de importación para confirmar la hipótesis de la investigación. Este instrumento se aplicó dos veces a empleados de otros departamentos a manera de prueba, después de corregir el borrador, se aplicó la encuesta la cual se divide por los cinco puntos anteriormente mencionados. Se solicita que respondan las 14 preguntas y que escriban en horas y/o minutos el tiempo que se tardan en realizar cada actividad, al igual que mencionar los involucrados y la descripción de cómo se realizan cada tarea.

El instrumento se elaboró con la intención de medir los tiempos de los procesos de compra internacional en FIMSA e identificar su relación con la optimización de tiempos de entrega. El cuarto instrumento se realizó con base en las primeras preguntas en las cuales se agregaron las políticas del manual de compras internacionales propuesta por ésta investigación a las actividades, con la finalidad de que los empleados midieran nuevamente los tiempos de los procesos.

De acuerdo al estudio de caso la encuesta se aplicó al gerente de compras y a los compradores internacionales, se les indicó que contestaran con base en cómo se realizan las actividades actualmente y su tiempo óptimo para éstas y basándose en su conocimiento y experiencia. Se realizó una junta con el director administrativo el Lic. Rogelio Gaitán, el gerente de compras Luis Martínez Jalife y la investigadora Lauren Ayala Galíndez donde se expusieron los tiempos requeridos en las actividades, los resultados de la encuesta aplicada a los empleados y se buscaron alternativas y políticas para el proceso de compras. Posterior a esta junta, la investigadora desarrolló su propuesta y diseñó un manual de compras internacionales basado en la teoría de Mecinas, C. (2007) que menciona que un manual de compras proporciona una idea clara, lógica e integral de cómo opera esta área y precisa los pasos que deben seguirse

invariablemente en cada una de las actividades que realiza. Sirve como medio de orientación al personal que labora en compras, sobre todo al de nuevo ingreso, con ello se logra la optimización de los recursos humanos que permitirá obtener el máximo beneficio en la realización de las adquisiciones conforme a los lineamientos y objetivos de la empresa que incluyera todas las actividades, sus políticas, sus tiempos, formatos e información relevante para la optimización de sus procedimientos.

También se tomó en cuenta información extraída del SAT (Servicio de Administración Tributaria) para elaborar el manual, donde se menciona el procedimiento para importar mercancías al territorio mexicano donde se destacan los siguientes puntos, el primero es estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, el segundo es encontrarse al corriente de su situación fiscal, al igual que, contar con FIEL (Firma Electrónica Avanzada). Es necesario contratar los servicios de un agente o apoderado aduanal así como inscribirse en el padrón de importadores). Otro requisito es el de cumplir con el pago de las contribuciones y aprovechamiento aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía y por último, cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía (avisos, normas oficiales mexicanas y permisos). El pedimento de importación es el documento que comprueba la legal estancia de las mercancías en México, es importante que se conserve y se porte cuando se transporte.

Con base en lo anterior, se diseñó y aplicó un último instrumento para la comprobación de la hipótesis, donde se incluyen las políticas de cada función que se incluyen en el manual y se solicitó a los empleados de compras internacionales que las evaluarán y lo respondieran basándose en las mismas, que incluyen tiempos óptimos para realizar cada actividad que normalmente hacen los compradores.

Se realizó una recopilación de datos de las respuestas obtenidas de las 2 encuestas, vaciadas en una hoja de cálculo en Excel. Una vez vaciadas las respuestas en las hojas de cálculo, se procedió a elaborar e interpretar las gráficas de los reactivos seleccionados para observar las variables que se pretendían medir con las respuestas obtenidas.

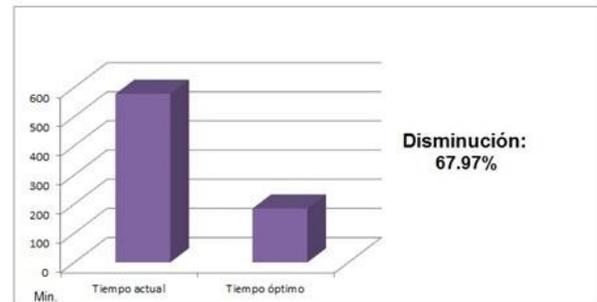
III. RESULTADOS

Se muestra la comparación de resultados del diagnóstico entre la primera y la segunda aplicación del instrumento, así como también se describen las actividades realizadas dentro del proceso de compra internacional, para así observar los cambios y la disminución de los tiempos del proceso de compra de la mercancía de importación de FIMSA, debido a la optimización de los resultados se puede deducir que es necesario elaborar un manual de compras internacionales, en el cual se encuentren establecidas cada una de las actividades que se deben realizar por los compradores internacionales, donde existan políticas, horarios y una evaluación permanente para la mejora continua dentro de la misma y así reducir tiempos en los procesos que se ven reflejados en el tiempo de entrega de las mercancías y del cobro de las mismas.

Como se mencionó previamente, con base en el resultado de la observación directa y de la entrevista se determinó que el proceso de compra internacional en FIMSA se puede clasificar en estos cinco principales puntos:

- Notificación de requisición y cotización.
- Revisión cotización con proveedor.
- Proceso interno administrativo de la compra.
- Trámites y proceso para importación de mercancía.
 - Coordinación con agente aduanal y transportista.

Se compararon las respuestas de ambas encuestas en base a la clasificación de actividades y se llegó a los siguientes resultados:

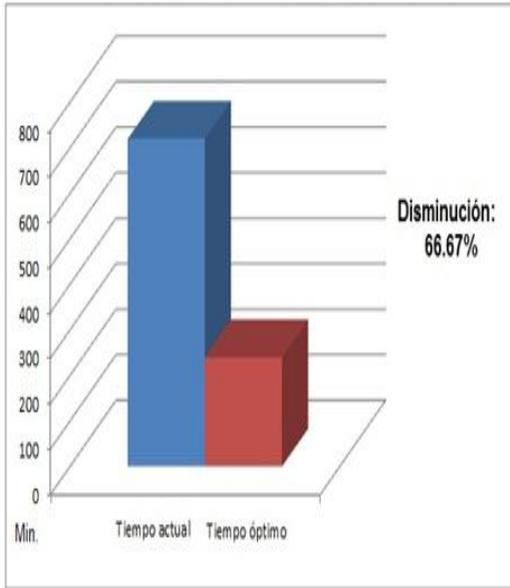


Gráfica 1 Notificación de requisición y cotización.

La gráfica #1 muestra los tiempos empleados en las actividades relacionadas con la notificación de requisición y cotización que se tardan un promedio de 578 minutos (9 horas y media) actualmente y con la propuesta el tiempo óptimo es de 185 minutos (3 horas). Se logró una disminución del 67.97% en estas actividades.

Se logró disminuir los tiempos debido a las siguientes políticas:

- Enviar correo al departamento de ventas y crédito y cobranza en dado caso que al momento de recibir la notificación de apertura de pedido no se haya recibido la cotización correspondiente, notificando que no se iniciara el proceso de compra hasta que se reciba, también enviar correo al departamento de crédito y cobranza y ventas notificando que no se iniciara el proceso de compra cuando se encuentre un error entre tiempo de entrega, precio y descripción de la mercancía de la cotización contra el pedido hasta que sea corregido; y por último, notificar a ventas y crédito y cobranza de algún cambio.
- Anteriormente, se perdía mucho tiempo solicitando a los vendedores que proporcionaran la cotización en tiempo y forma, con el diseño de las nuevas políticas, esto ocasionará que el proceso de compra inicie hasta que el comprador reciba toda la información necesaria para comenzar el procedimiento. Otro de los aspectos de la clasificación de procesos que se evaluaron son los trámites y actividades para la importación de mercancía.



Gráfica 2 Coordinación con agente aduanal y transportista.

Como se muestra en la gráfica # 2 se ocupa un promedio de 1227 minutos (20 horas y media) en realizar las actividades relacionadas con los trámites y el proceso de importación de mercancía, con la propuesta se muestra un tiempo óptimo de 555 minutos (9 horas y un cuarto), logrando una disminución del 54.76% del tiempo.

Dichos resultados se lograron bajo la creación de las siguientes políticas:

Realizar consolidación de pedidos cada semana, solicitando vía correo electrónico la estimación de gastos y contribuciones al agente aduanal cada viernes de la mercancía que haya llegado en esa semana. Responder cualquier duda o aclaración que tenga el agente aduanal respecto a la descripción de la mercancía. Recibir los lunes por la mañana la estimación y evaluar si no sobrepasa el 4% del valor de la mercancía en aduana los gastos del agente aduanal. En dado caso que sobrepase dicho índice, se deberá pedir autorización para el cruce al director administrativo o esperar a que se consoliden más pedidos. Realizar formato de pago extraordinario con el monto de la estimación de gastos y contribuciones del agente aduanal y enviárselo al departamento de administración responsable de tesorería y por último, enviar comprobante de pago al agente aduanal. Al tener el control del proceso de importación que implica tener la información y documentos en tiempo y forma, todo se hace más rápido ya que la comunicación con el agente aduanal tiene que ser constante, sin retrasos y fluida para poder realizar correctamente los cruces. El formato de seguimientos de ER'S sirve para poder hacer correctamente la consolidación de pedidos ya que tienes el seguimiento actualizado y puedes saber que se va a cruzar en la semana.

Los resultados de la investigación se pueden concluir en la siguiente tabla:

	Minutos	Horas	Jornada laboral
Tiempo actual:	3246	54	6.76
Tiempo óptimo:	1308	22	2.73
Resultados:	1938	32	4.04

Tabla 1 Tiempo de entrega de mercancía de importación

Se observa que con el diseño del manual de procedimientos y políticas de compra internacional se disminuye el proceso un 59.76% que son 32 horas, 4 días en jornada laboral lo que se traduce en la recuperación de la inversión 4 días antes ya que el cliente paga antes del envío de la mercancía que realiza FIMSA al cliente.

IV. CONCLUSIONES

Esta investigación se realizó de lo general a lo específico, el fenómeno en un principio se mostraba como problemas en el ciclo logístico de la mercancía de importación sin identificar exactamente qué actividades dentro de éste eran las que implicaban más fallas, conforme se fue desarrollando la investigación se logró detectar que el problema principal era la deficiencia en los procesos de compra internacional debido a la falta de un manual de políticas y procedimientos para este departamento. Tener una adecuada administración y control respaldado con políticas y procedimientos en los diversos departamentos de una empresa y hacer entender a los empleados la importancia de seguir estos lineamientos es elemental para toda organización, ya que esto logra una base sólida para poder crecer. Los problemas que presenta FIMSA son los más comunes en una organización que crece a pasos agigantados y es responsabilidad de los dueños y sus colaboradores no dejarse rebasar y seguir expandiéndose de la mejor manera.

La razón principal que motivó a la investigadora a escoger este tema fue que en la actualidad, los empresarios buscan líderes que se pongan la camiseta de la empresa y colaboren en cumplir los objetivos de la compañía. Los recién egresados deben tener la mentalidad de obtener el mayor aprendizaje posible en la práctica, de tratar de resolver los problemas, como es el caso de esta investigación y de buscar alternativas para que la empresa sea más redituable, de esta forma el egresado tendrá la experiencia suficiente para salir y emprender su propio negocio ya que con perseverancia y determinación se puede cumplir cualquier objetivo.

La propuesta es la aplicación del manual desarrollado en esta investigación en el departamento de compras internacionales de la empresa Fábrica de Implementos Mineros S.C. de R.L. de C.V. en la cual se pretende realizar una junta con el director administrativo, el departamento de compras internacionales y el investigador para su ponencia y la explicación de dicho manual, donde se designarán las funciones descritas en esta herramienta administrativa a los empleados con el objetivo de reducir los tiempos en el proceso de compra internacional y de esta forma obtener beneficios financieros al recibir el dinero de la mercancía antes. El manual de compras internacionales

propuesto abarca temas como notificación requisición y cotización, revisión cotización con proveedor, proceso interno administrativo de la compra, trámites y proceso para importación de mercancía, coordinación con agente aduanal y transportista. Cuenta con políticas de compra, el respectivo procedimiento para las actividades así como un programa de tiempos en base a los resultados del instrumento de medición.

REFERENCIAS

- (1) Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, Lucio P. (2006) "Metodología de la Investigación". México, D.F.; Mc Graw-Hill
- (2) Ballou, Ronald H. (2004). "Logística: Administración de la Cadena de Suministros", Naucalpan de Juárez, México. (5ª edición). Pearson Educación.
- (3) Mecinas Cruz L. (2007). "Compras un enfoque estratégico", México, D.F., Mc Graw-Hill
- (4) SAT. (2015) "Procedimiento para la importación de mercancías". Recuperado el 14 de Mayo de (http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/procedimiento_para_importacion_de_mercancias.aspx)