El comprador en la industria

Ponencia presentada en las Conferencias Multidisciplinarias del IPN en 1985.

Una de las funciones más relevantes que sin lugar a dudas se realiza en toda organización —sin importar el giro, tamaño, naturaleza, ubicación geográfica o temporal— *es la de adquisición de insumos o compras.* La empresa requiere de renovada provisión de insumos o importación de energía para sobrevir. Dichos insumos provienen de otras organizaciones —pudiendo ser éstos materia prima, maquinaria, productos elaborados, servicios o información— y son transformados o utilizados de alguna forma por la organización, para que ésta a su vez elabore productos o proporcione servicios en un mercado o comunidad. No existe empresa que no necesite de recolectar insumos del exterior, y de la forma como se conduzca esta actividad dependerán en gran medida los costos de operación de una empresa.

La investigación que a continuación se presenta se concentró en analizar algunas cuestiones sobre la naturaleza de las áreas de compras de empresas mexicanas, la relación comprador-vendedor, y la interpretación social que se suscita entre los representantes de ambos. La aproximación del estudio es principalmente psicosocial y se enfoca únicamente desde el punto de vista del comprador. En él se abordan variables referentes a la percepción que el comprador tiene con respecto a los vendedores, su relación humana con ellos, las empresas proveedoras y la relación interorganizacional de compra-venta.

Asimismo, debe especificarse que a lo largo del reporte se hace una distinción entre los términos "proveedor" y "vendedor"; en el primer caso se trata de la empresa que en sí proporciona de insumos a otra, y en el segundo, se habla de los representantes del proveedor que ejercen físicamente la labor de ventas.

Los datos fueron recolectados a finales de 1983 y principos de 1984 en el área metropolitana de la Ciudad de México y se incluyeron empresas comerciales, industriales y de servicios de los sectores públicos, privado y paraestatal de diferentes giros. Para el análisis de la información se utilizó el paquete SPSS (STATISTICAL PACKEGE FOR THE SOCIAL SCIENCES).

Teóricamente se concibe la organización como un sistema abierto ubicado en un ambiente determinado, y que ese sistema está compuesto por unidades con objetivos, funciones y posiciones jerárquicas definidos por los objetivos y la estructura de la organización toda.

Se estima que el elemento del ambiente que mayor influencia ejerce sobre una organización es la red de relaciones de ésta con otras organizaciones y que una de las unidades de mayor importancia dentro de una organización es la de compras.

Como el presente estudio está dirigido a la relación entre la unidad organizacional: compras, y el sector ambiental: proveedor, se trata en detalle lo

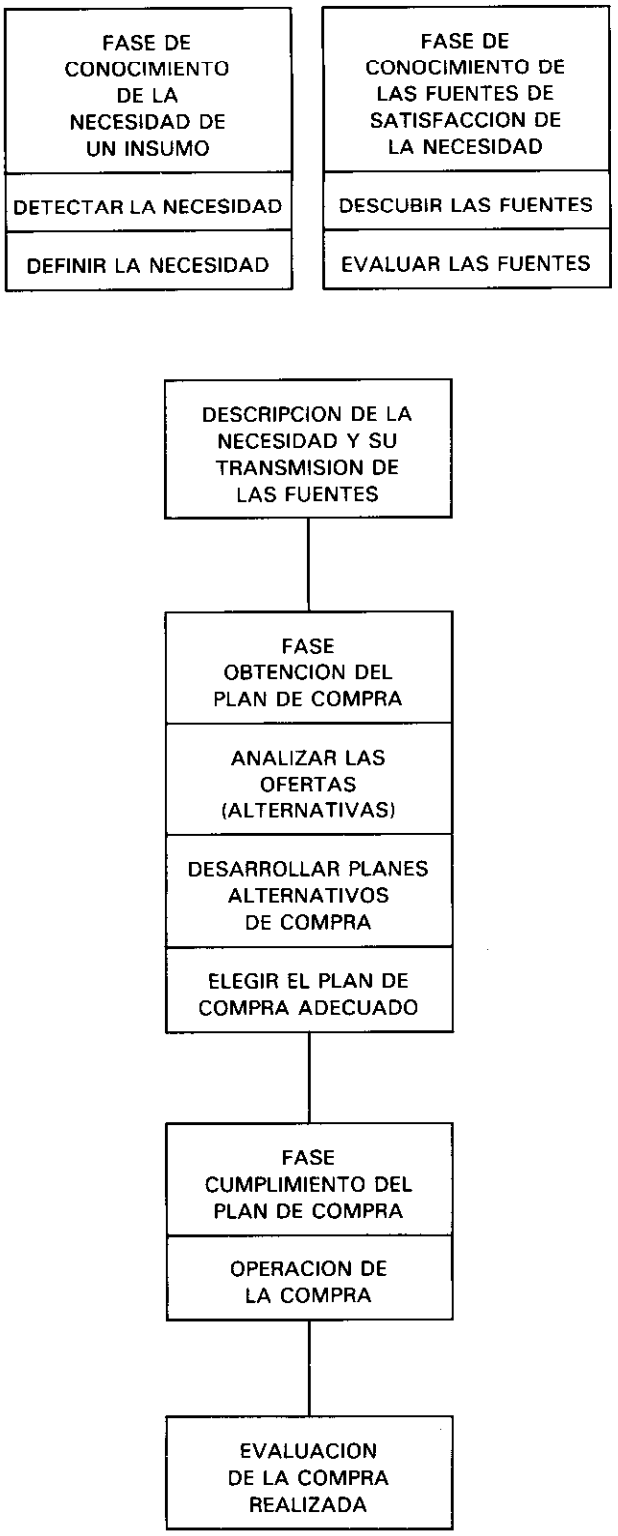

Figura 1. Proceso de compra.

que es esa área y se definen las dimensiones de la relación comprador-vendedor, (figura 1).

La estructura y ubicación jerárquica del área de compras varía considerablemente según la organización. En algunas es considerada como una función de asesoría interna y en otras como una línea; en ciertas empresas el área tiene un alto grado de descentralización mientras que en otras no, (figura 2).

De un modo general puede decirse que la actividad principal del área es administrar el proceso de compra de los insumos de la empresa. Sin embargo, el hecho de la adquisición de insumos es sólo una parte de lo que es el área; generalmente, el proceso incluye también: requisición de compra, autorización de compra, cotización de precios, orden de compra, recepción de mercancía y verificación de facturas. También suele atribuirse el área la función de control de inventario.

Según el criterio de cada empresa, esta área puede reducirse a ser un simple instrumento para realizar pedidos o bien constituir un elemento importante para el proceso de planeación del desarrollo organizacional, (figura 3).

1. Mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante el análisis de valía y la reducción de costos.
2. Obtener el mejor valor en los materiales comprados, al precio más bajo posible y sin menoscabo de los requisitos de calidad.
3. Mantener los inventarios al mínimo con una buena rotación.
4. Crear un clima de buena voluntad para su compañía mediante unas relaciones comerciales cordiales.
5. Mantener una buena selección de proveedores.

Es oportuno señalar que las actividades más significativas del área las realiza el responsable máximo, por lo que la definición de su perfil es uno de los aspectos más atendidos en el diseño de la estructura de una organización.

La posición estratégica del área de compra adquiere relieve cuando la ubicamos en las redes de comunicación interna y externa (figura 3 y 4).

Hemos platicado acerca del primer gran componente de este estudio. Ahora echaremos un vistazo al segundo de ellos: las dimensiones de la relación comprador-vendedor.

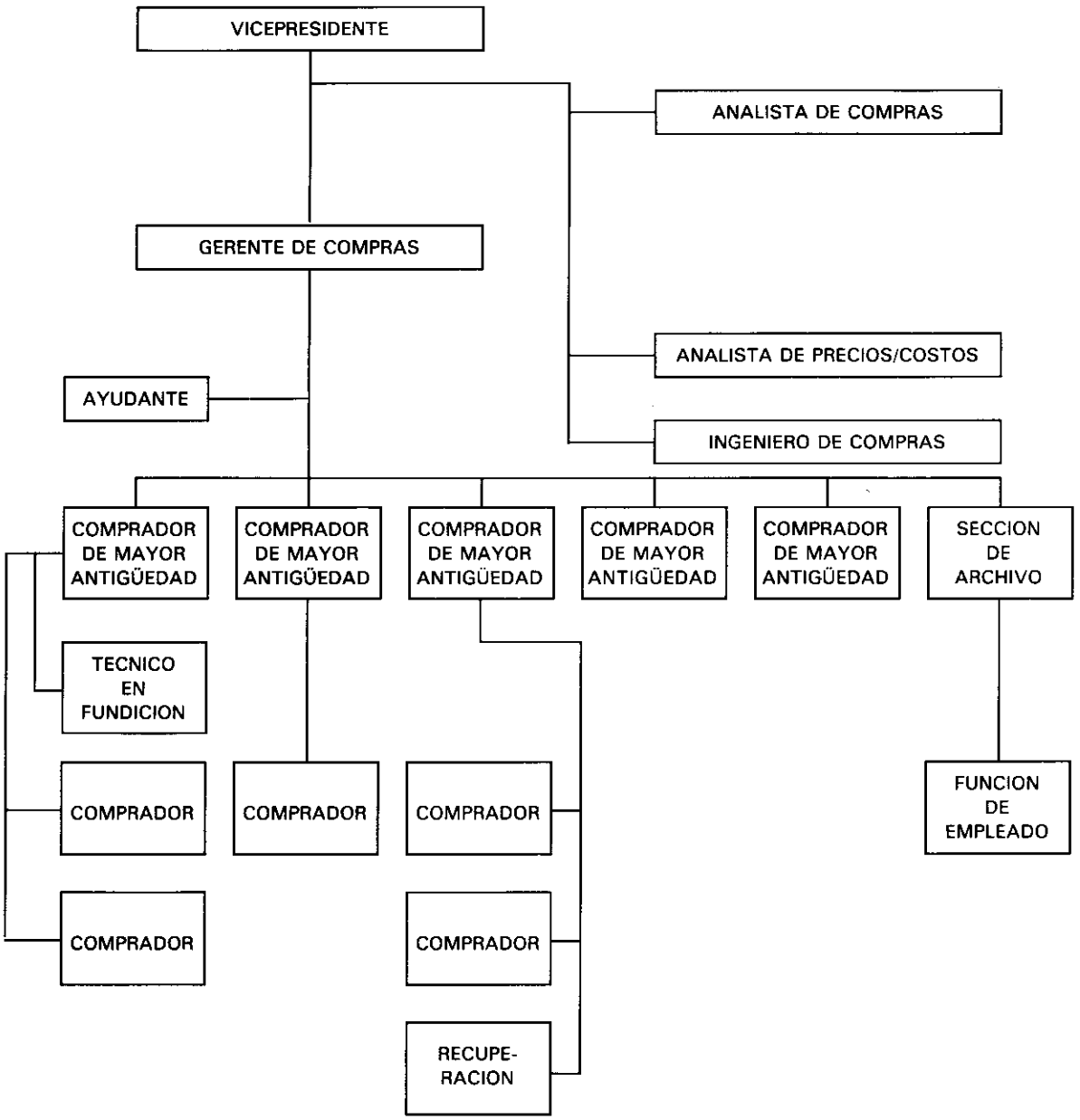

Figura 2. Organización de línea y asesoría.

Son dos las dimensiones:

1. El intercambio formal entre ambas unidades administrativas.
2. La interacción social que se genera entre el personal de compra y el de sus proveedores.

Evidentemente, el objetivo del área de compras es adquirir insumos en las mejores condiciones posibles; el proveedor, a su vez, busca vender dichos insumos obteniendo el mayor beneficio económico posible, manteniendo un prestigio dentro del mercado al que pertenece.

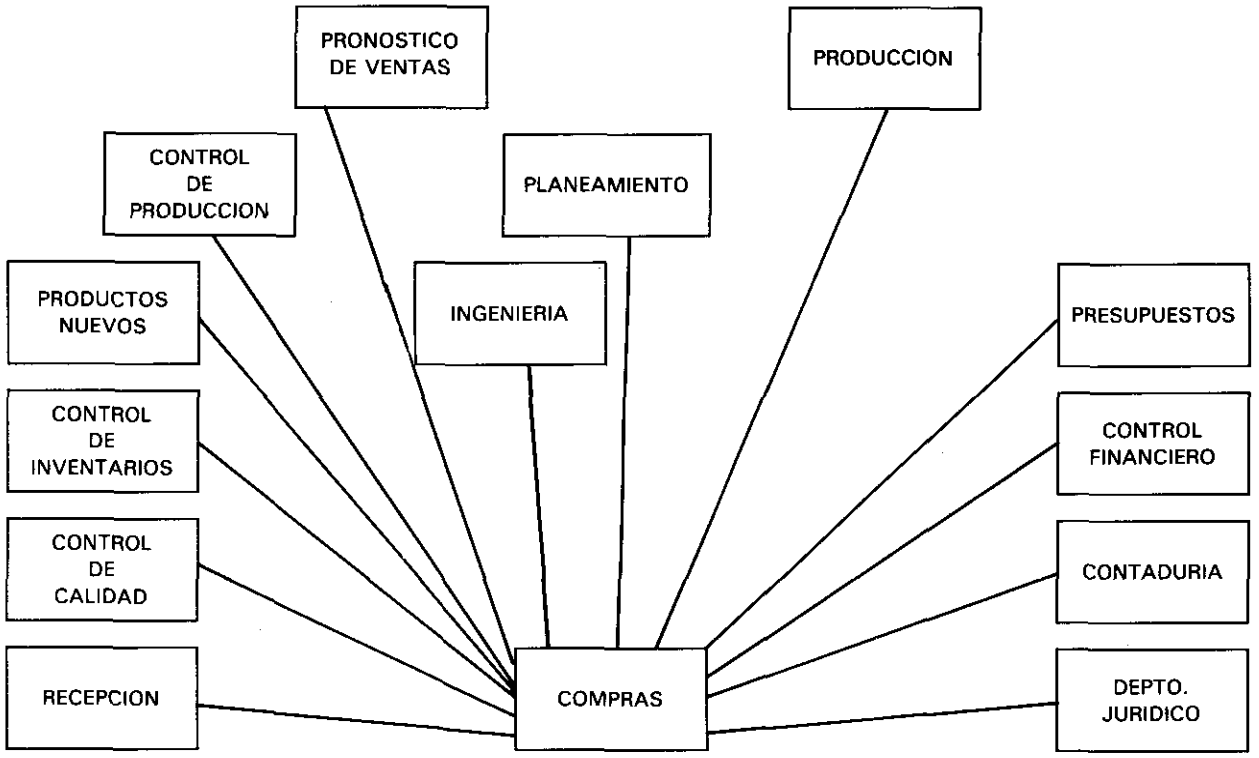

Figura 3. Movimiento interno de información para compras. El movimiento externo de información a compras, incluye información sobre las condiciones generales del mercado, las fuentes de abastecimiento, la capacidad de los proveedores, condiciones laborales, impuestos sobre las ventas y el consumo, precios y descuentos, fletes, disponibilidad de transportes, productos, nuevos productos y situación legal de proveedores.

Al hablar de las relaciones entre unidades administrativas de organizaciones diferentes algunos autores han aportado las concepciones cruciales de dependencia, formalización, estandarización, reciprocidad, intensidad. Asimismo, es importante considerar los mecanismos de vinculación, esto es, las formas y medios de comunicación entre los miembros de distintas organizaciones. Una clasificación de ellos es la siguiente; medios de comunicación oral, medios impresos, medios audiovisuales, las telecomunicaciones, las terminales de computadora.

Hemos dicho que además de la dimensión formal tiene lugar la dimensión de la interacción social. Tanto el comprador como el vendedor son seres humanos que introducen en las relaciones sus particulares sentimientos, percepciones, actitudes, creencias y valores. Una interacción entre dos o más personas puede ser superficial, muy profunda o situarse en algún punto de este continuo y, generalmente, esta posición es dinámica. Así pues, la Interacción entre el comprador y vendedor puede ser abordada desde este punto de vista y entonces se hablará de distintos niveles de relación entre ambos, desde el contacto inicial hasta el conocimiento profundo. En este juego de relaciones los participantes constantemente intercambian información y hacen predicciones mutuas sobre sus conductas.

Los objetivos de esta investigación fueron:

1. Conocer el estado de algunas variables relacionadas con la estructura y las características del área de compras de las empresas mexicanas.
2. Explorar en qué medida están preparadas las áreas de compras de las organizaciones mexicanas para relacionarse con su ambiente y enfrentarse racionalmente a las demandas que éste pueda hacerles.
3. Analizar cuáles son las percepciones y atribuciones que realiza el comprador con respecto a los proveedores y los vendedores.

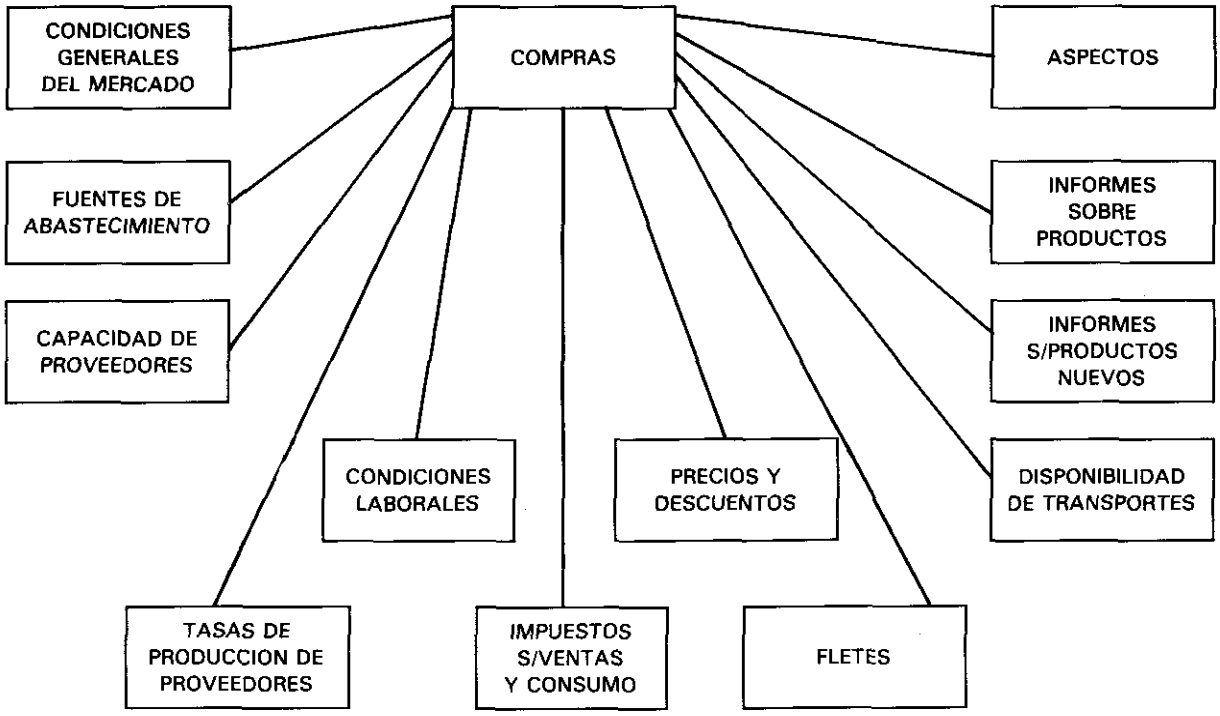

Figura 4. Movimiento externo de información a compras.

4. Evaluar la importancia que el comprador le asigna a los distintos factores que regulan la relación que éste tiene con los proveedores.

La investigación se orientó a empresas que tuvieran volúmenes anuales de compra de insumos materiales superiores a los veinte millones de pesos, que contarán con más de 150 trabajadores y que estuvieran radicadas en el área metropolitana de la Ciudad de México. Dentro del universo de estas empresas se seleccionó una muestra de 115 que contuvieran el mayor número posible de giros.

La investigación se planteó un conjunto de interrogantes y adelantó ciertas hipótesis, tanto respecto al área de compras como sobre el comprador y sobre la relación entre éste y el vendedor.

Algunas de ellas son las siguientes:

Estas preguntas y estas hipótesis se trataron de responder y evaluar, respectivamente, mediante una investigación de campo practicada sobre la muestra ya definida, y utilizando como Instrumento de recolección de datos, la encuesta. El instrumento de medición se diseñó después de haber tenido entrevistas exploratorias con un reducido grupo de informantes y de haber hecho una prueba piloto con otro grupo similar.

Las variables de la investigación se seleccionaron de acuerdo con los siguientes criterios de agrupación:

- "Las áreas de compras de las organizaciones mexicanas presentan variaciones signifactivas entre sí en la forma como conciben y desarrollan sus funciones."
- "La estructura y la concepción de lo que representa el área de compras son más bien producto de una actuación al azar por parte de la organización que de una cuidadosa y racional planeación."
- ¿Existe alguna relación entre la formalización de la función de compras y el número de empleados de que se dispone para llevarla a cabo?
- ¿Cuál es la importancia cuantitativa que tiene el área de compras dentro de las organizaciones mexicanas?
- ¿Cómo percibe el comprador la relación que tiene éste con sus proveedores?

- ¿Cuáles son los factores de mayor importancia que regulan la relación comprador-proveedor, desde el punto de vista del primero?
- ¿Qué tanto conocen los compradores las áreas de ventas de sus proveedores?
- ¿Qué tanto consideran los compradores que sus áreas de compras son conocidas por sus proveedores?
- ¿Qué tanta información sociopsicológica tienen los compradores sobre los vendedores? ¿Está relacionado este grado de información sociopsicológica sobre los vendedores con la evaluación que hacen de éstos?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación a los que el comprador les atribuye una mayor frecuencia de uso en la relación comprador-vendedor?

1. De control.
2. De la estructura y organización del área de compras.
3. De la relación comprador-proveedor/vendedor.
4. Del comprador.

Algunas de estas variables, definidas operacionalmente, son:

1. Tipo de Organización.
2. Volumen anual de compras (en millones de pesos).
3. Número de trabajadores de la empresa (empleados más trabajadores).
4. Giro de la empresa.
5. Ubicación jerárquica del área de compras.
6. Número de trabajadores asignados al área de compras (personal del área).
7. Importancia cuantitativa del área de compras.
8. Estructura del área de compras.
9. Funciones del área de compras.
10. Factores que regulan la relación comprador proveedor.
11. Atribuciones del comprador.
12. Información sociopsicológica que posee el comprador sobre los vendedores.
13. Medios de relación (comunicación) con los vendedores.
14. Injerencia de las demás áreas sobre la de compras.
15. Satisfacción sobre el desarrollo profesional.
16. Sexo y escolaridad.

Las variables se midieron por medio de escalas tipo Likert, o según el escalograma de Guttman, o bien a través de escalas con pares de adjetivos bipolares siguiendo el formato del diferencial semántico, aprovechando el desarrollo y la variación que de la escala de centralización ha hecho el Dr. Miguel Angel Asomoza B., y otros estudiosos como Hernández Sampieri con otros tipos de escalas. La confiabilidad de todas las escalas se controló mediante el coeficiente Alfa-Cronbach. Los ítems de cada escala se seleccionaron aprovechando los resultados del piloteo previo.

Los datos se recolectaron mediante entrevistas en las que se aplicó el cuestionario definitivo. Para el caso, se entrenaron previamente a los entrevistadores y se controló la calidad de las entrevistas a través de un reporte de evaluación.

Los datos fueron tratados estadísticamente de tal manera que nos arrojaran información descriptiva de algunas de las variables y evaluación correlativa entre algunas otras.

De todo ello se hizo una interpretación, a la luz de los planteamientos teóricos iniciales, que estuvo orientada al encuentro de respuestas para aquellas preguntas y a la evaluación de las hipótesis de partida.

Las conclusiones generales obtenidas son las siguientes:

2.5 Utilización de asesores

13% sí
87% no

2.6 Estructura área de compras

40% divisiones, niveles jerarquía definida 5 o menos trabajadores
20% perdidos no organigrama
40% poco definida

2.7 Formalización del área de compras

manuales	71%	el poseer uno
políticas	86%	está asociado
objetivos	86%	con otros
Nor. Admvas.	85%	
programas	81%	
planes	70%	
M. de Cap.	51%	

3. N. T. personas = .79
compras

Vol. N. T. = .45 las empresas más grandes

compras no compran más.

N. T. = Vol. .26
en compras compra

4.2 Autoatribución del comprador sobre conocimiento proveedores

¿En qué medida posee información sobre políticas, finanzas, objetivos de ventas, capacidad para vendedores?

X = 28 La mitad del continuo fue 30

La distribución fue normal ya que la media, mediana y nada se encuentran en la misma posición del continuo, la asimetría y curtosis están cerca de 0.

4.2.2 Atribución del comprador sobre el conocimiento que los proveedores tienen sobre el área de compras

$\overline{X}$ 25.9 La mitad sería 24

políticas de compras
objetivos del área
procedimientos
número empleados área
rotación
factores de compra

4.2.3 Comparación entre los 2 tipos de atribuciones

Mediante diferencia de medios se obtuvo

T – 4.89 $p < .01$ fue significativo

Se considera que los proveedores que tienen más información no perciben simetría o equidad informativa.

Si esto preocupa buscarán conocer a sus proveedores o limitar la información.

4.3 Información sociopsicológica que poseen los compradores sobre los vendedores

Una relación se mueve de no interpersonal a interpersonal cuando se intercambia información psicológica.

Nos indica el poder de predicción que el comprador tiene sobre la conducta relacional del vendedor.

$\overline{X}$ 3.3 es baja

Los aspectos son:

Sociológicos:

edad, domicilio, profesión, religión,

Psicológicos:

ideas, relación familiar, planes, desarrollo, satisfacción laboral y pasatiempos.

4.5 Medios de comunicación

teléfono	3.9
reuniones oficina	3.1
correspondencia	3.0
información	2.1
audiovisual	1.7
terceros	1.5

4.6 Grado de interacción previa con vendedores.

X 9.4 años experiencia.

la varianza 63.4% nos indica alto grado de dispersión.

4.6.2 Experiencia en el puesto

X 5.3 años

De acuerdo a la experiencia las actitudes de los encuestadores hacia los vendedores tenderán a ser fijas, estables y difíciles de modificar.

5. Variable del comprador

5.1 Injerencia de las demás áreas sobre compras

66.7% respondieron que bastante.

12.8% respondieron que muy poca.

5.2 Centralización vertical

Valor medio alto,
se facilita la iniciativa
para toma de decisiones y acciones.

Central VS: experiencia en cargo
−.43
a menor experiencia mayor centralización vertical.

5.3 Satisfacción desarrollo profesional

89.7 la más alta calificación.

5.4 Escolaridad

51% profesional
6% posgrado
32% preparatoria

5.5 Sexo

99.1% hombres
.9% mujeres

Conclusiones

Después de haber analizado los resultados de esta investigación, ¿qué podemos concluir?

En primer lugar, se obtuvo evidencia que indica que la organización y la estructura de la mayoría de las áreas de compras estudiadas no obedece a una cuidadosa planeación o estrategia de desarrollo organizacional, dichas áreas al parecer han evolucionado o modificado su comportamiento más bien obedeciendo a las contingencias particulares de cada organización (tanto internas como ambientales). Consecuentemente, las diferencias interorganizacionales en cuanto a la estructura de compras son en algunos casos considerables. Posiblemente el departamento de compras es una de las áreas que presenta mayor variación de empresa a empresa.

No se pudo encontrar un criterio o patrón común a la mayoría de las organizaciones analizadas en cuanto a la concepción del área, con excepción del hecho de que ésta es visualizada por la mayoría de las empresas, fundamentalmente como una entidad que se limita a adquirir y suministrar de insumos a la organización. Es decir, las áreas de compras de distintas empresas no se parecen en cuanto a la estructura formal (organigrama), pero sí presentan similitudes en lo que se refiere a su funcionamiento, ya que realizan la misma y única función común, que es la de comprar los insumos que la organización requiere. Valdría la pena que se llevaran a cabo estudios para ver si el proceso de compras difiere o no (y en qué medida), entre empresas de distintos giros, tamaños y volúmenes de compras.

En segundo lugar, los factores que son considerados como los más importantes para la elección de proveedores y productos, es decir, para la selección de los sectores ambientales pertinentes, son aquellos que tienen que ver con las bondades del producto en sí, sus condiciones de entrega y su precio. Este hallazgo contradice las afirmaciones de algunos libros de compras y ventas que han enfatizado la importancia que tiene el factor "relación interpersonal comprador-vendedor" sobre otros factores. Desde luego, no se está tratando de decir que este factor no sea importante, pues de hecho lo es; pero, comparativamente con otros aspectos (tales como la calidad del producto, el cumplimiento de especificaciones del producto, la garantía de éste, su precio, el tiempo de entrega, el apego del proveedor a los requerimientos legales del producto, la información que sobre el producto proporcione al proveedor, la forma de pago (crédito-contado), y algunos otros), su importancia es menor para el establecimiento y regulación de la relación comprador-proveedor. Esta situación tal vez sea producto, en parte, de la actual situación económica crítica que priva en muchos mercados, la cual obliga a las empresas a acentuar como prioridades organizacionales, por un lado, el reducir los costos de adquisición de insumos y fabricación de productos (gastos de operación) y, por el otro, lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado, ofreciendo para ello productos de calidad que sean entregados en las mejores condiciones.

Tal parecería que el mejor consejo que se le puede brindar a los proveedores en estos momentos es: "no se preocupe tanto por qué tan simpáticos y agradables son los vendedores; preocúpese por ello, pero preocúpese más por ofrecer un producto de calidad

con el precio más bajo posible, cumpliendo lo ofrecido en cuanto a la bondad del producto y sus características, entregándolo en las condiciones pactadas y a tiempo e informando a sus clientes sobre el producto de manera clara y completa".

En tercer lugar, podemos decir que la relación comprador-vendedor tiende a ser más bien no-interpersonal, ya que se intercambia relativamente poca información psicológica. Es posible que en las interacciones comprador-vendedor se intercambie información para abrir o conducir la negociación ("romper el hielo o sobrellevar la situación") en la compraventa de insumos, pero esta información es más bien superficial. Dicho en otros términos, la relación comprador-vendedor no provoca —en la mayoría de los casos— involucramiento psicológico de los interactuantes. Evidentemente, habrá excepciones al respecto.

En cuarto lugar, los responsables de las áreas de compras consideran que éstas son más conocidas por los proveedores que lo que ellos conocen las áreas de ventas de estos últimos, lo cual puede tener implicaciones en la predicción de la conducta organizacional del comprador por parte del proveedor y viceversa. El proveedor puede tal vez predecir mejor el comportamiento organizacional del comprador que a la inversa. Después de todo, "información es poder de predicción".

Adicionalmente, los medios de comunicación más utilizados en la relación comprador-vendedor —según la atribución del mismo comprador— son formas tradicionales de intercambio de mensajes (teléfono, correspondencia y reuniones "cara a cara"). Al respecto, no se ha innovado en el uso de medios de comunicación.

Es necesario aclarar una vez más que estas condiciones se establecen desde el punto de vista del comprador, puesto que la muestra incluyó únicamente a responsables del área de compras y no personal de ventas.

Resultaría sumamente interesante correlacionar esta investigación con otras que estudiarán las variables, pero ahora tomando como sujetos a vendedores o responsables de las áreas de ventas.

Desde el punto de vista metodológico se puede comentar los siguiente:

1). Las escalas de actitud funcionaron adecuadamente, su aplicación fue sencilla y ubicaron bastante bien las percepciones de los entrevistados, los cuales pudieron discriminar correctamente aún con 7 opciones de respuesta.

Asimismo, las preguntas directas que integraron las escalas referentes a la autoatribución del comprador sobre el conocimiento de los proveedores y a la atribución del comprador sobre el conocimiento que los proveedores tienen de su área de compras, funcionaron exitosamente. Por ello se recomienda el uso tanto de las escalas de actitud como de las preguntas directas. Estos instrumentos deben incluir aspectos específicos, tal y como se hizo en el presente estudio (índices de rotación de personal, estados financieros, etc.), y no cuestiones abstractas.

2). Después de haber profundizado en el estudio del área de compras y la relación proveedor-comprador, se sugiere la siguiente tipología de estudios que pueden realizarse dentro de este campo de conocimientos.

a) Estudios sobre las áreas de compras (investigaciones sobre variables de la estructura y organización del área, incluyendo cuestiones como el clima organizacional, satisfacción laboral, redes de comunicación dentro del área, etcétera).
b) Investigaciones sobre la relación comprador-proveedor (relación de compra-venta de insumos en su dimensión interorganizacional).
c) Investigaciones sobre el proceso de compra (diferencias y similitudes interorganizacionales).
d) Investigaciones sobre el proceso de compra (diferencias y similitudes interorganizacionales).
e) Investigaciones sobre el perfil del personal que integra el área de compras.
f) Investigaciones sobre la relación del área de compras con otras áreas de la organización.
g) Investigaciones referentes al impacto del mercado y otros elementos del ambiente externo sobre el área de compras y su operación.

El estudio exploratorio que fue presentado en este documento servirá para orientar futuras investigaciones que se realicen dentro de este campo de conocimiento, el cual se haya aún virgen en cuanto a investigación empírica se refiere, ya que pocos estudios al respecto han sido realizados. Para poder llegar a conclusiones más sólidas es necesario que se conduzcan muchas más investigaciones.

RELACIÓN COMPRA PROVEEDOR

Ponderación que otorguen los compradores a factores que regulan la relación.

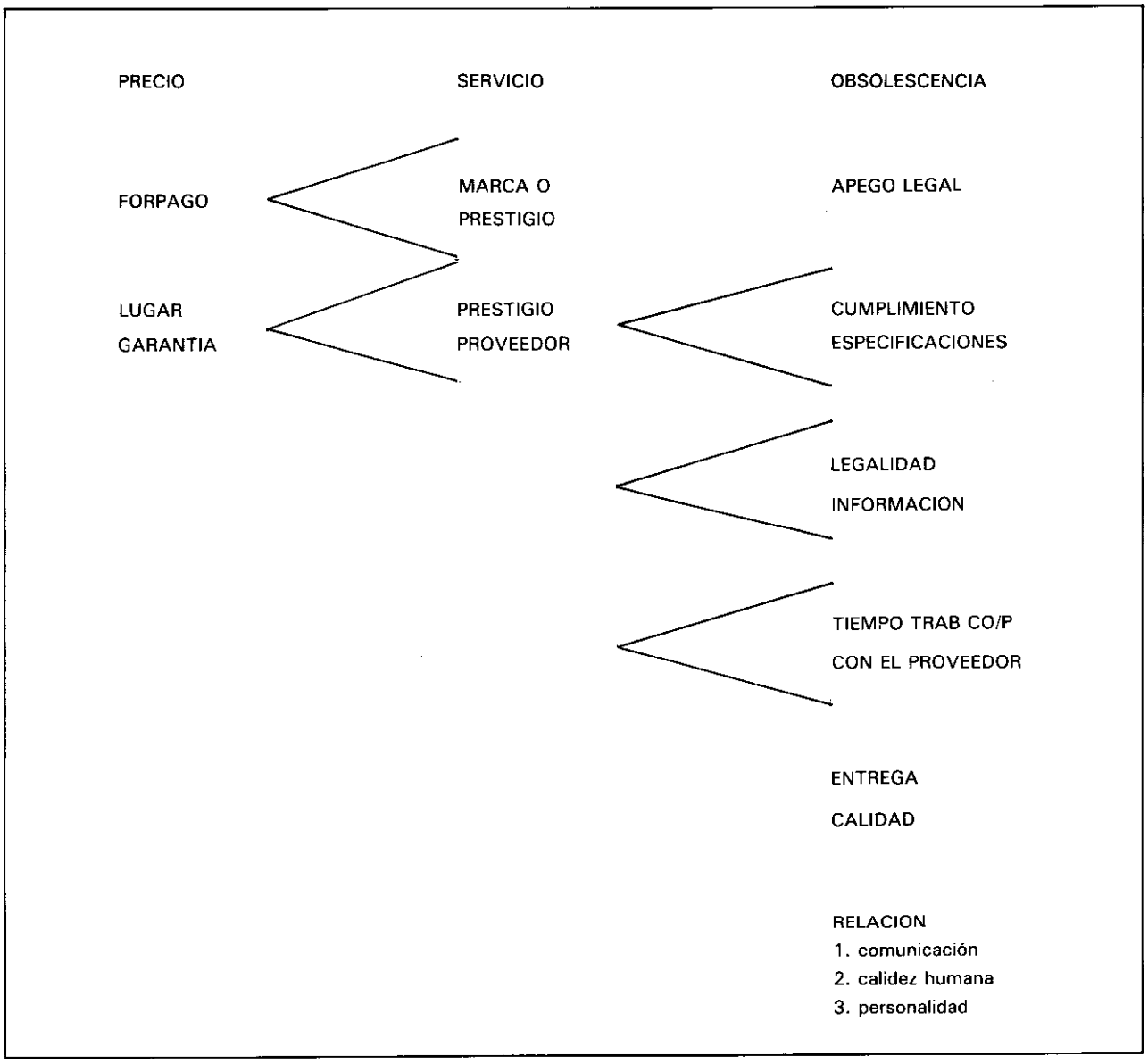

Figura 5.

Tabla 13 Coeficientes de correlación entre los factores que regulan la relación comprador-vendedor.

	Calidad	*Cumplimiento Especifi-caciones*	*Entrega*	*Garantía*	*Precio*	*Lugar*	*Servicio*	*Prestigio Producto*	*Prestigio Proveedor*	*Relación*	*Tiempo Trab. Proveed.*	*Tiempo Entrega*	*Apego*	*Infor-mación*	*Forpago*	*Legalidad*	*Obsoles-cencia*
Calidad		.35 P<.05	.59 P<.01	.59 P<.01	−.02 N.S.	.11 N. S.	.42 P<.05	.61 P<.01	.47 P<.05	.37 P<.05	−.05 N. S.	.33 N. S.	.58 P<.01	.48 P<.01	.09 N. S.	.30 N. S.	.35 P<.05
Cumplimiento Especificaciones			.68 P<.01	.00 N.S.	.13 N.S.	−.22 N. S.	.27 N. S.	.29 N. S.	.57 P<.01	.59 P<.01	.46 P<.01	−.11 N. S.	.28 N. S.	.38 P<.05	.02 N. S.	.20 N. S.	.36 P<.05
Entrega				.36 P<.05	.02 N. S.	.20 N. S.	.68 P<.01	.52 P<.01	.57 P<.01	.18 N. S.	.10 N. S.	.22 N. S.	.79 P<.01	.72 P<.01	.02 N. S.	.28 N. S.	.28 N. S.
Garantía					.00 N. S.	.63 P .01	.49 P .01	.24 N. S.	.10 N. S.	.21 N. S.	−.18 N. S.	.23 N. S.	.49 P<.01	.29 N. S.	.31 N. S.	.81 P<.01	.20 N. S.
Precio						.22 N. S.	−.21 N. S.	−.05 N. S.	−.17 N. S.	−.29 N. S.	−.03 N. S.	−.03 N. S.	−.08 N. S.	.13 N. S.	.19 N. S.	−.06 N. S.	.13 N. S.
Tiempo Entrega						.28 N. S.	.53 P<.01	.22 N. S.	.16 N. S.	.16 N. S.	.29 N. S.	−	.29 N. S.	.27 N. S.	.31 N. S.	.02 N. S.	.37 P<.05
Apego						.27 N. S.	.66 P<.01	.57 P<.01	.68 P<.01	.25 N. S.	−.12 N. S.		−	.83 P<.01	.13 N. S.	.43 P<.05	.36 P<.05
Información						.14 N. S.	.52 P<.01	.53 P<.01	.48 P<.05	34 p = .05	.00			−	.18 N. S.	.37 P<.05	.37 P<.05
Forpago						.53 P<.01	.19 N. S.	.09 N. S.	−.10 N. S.	.10 N. S.	.21 N. S.				−	.03 N. S.	.32 N. S.
Legalidad						.29 N. S.	.36 P<.05	.23 N. S.	.21 N. S.	.44 P<.05	.28 N. S.					−	.20 N. S.
Obsolescencia						<−.10 N. S.	.44 P<.05	.31 N. S.	.54 P<.01	.34 P = .05	.49 P<.01						
Lugar							.35 P<.05	.10 N. S.	−.24 N. S.	−.08 N. S.	−.29 N. S.						
Servicio								.54 P<.01	.55 P<.01	.34 P = .05	.16 N. S.						
Prestigio Producto															.75 P<.01	.41 P .05	−.07 N. S.
Prestigio Proveedor																.67 P<.01	.34 P = .05
Relación																	.37 P<.05
Tiempo Trab. Proveed.																	

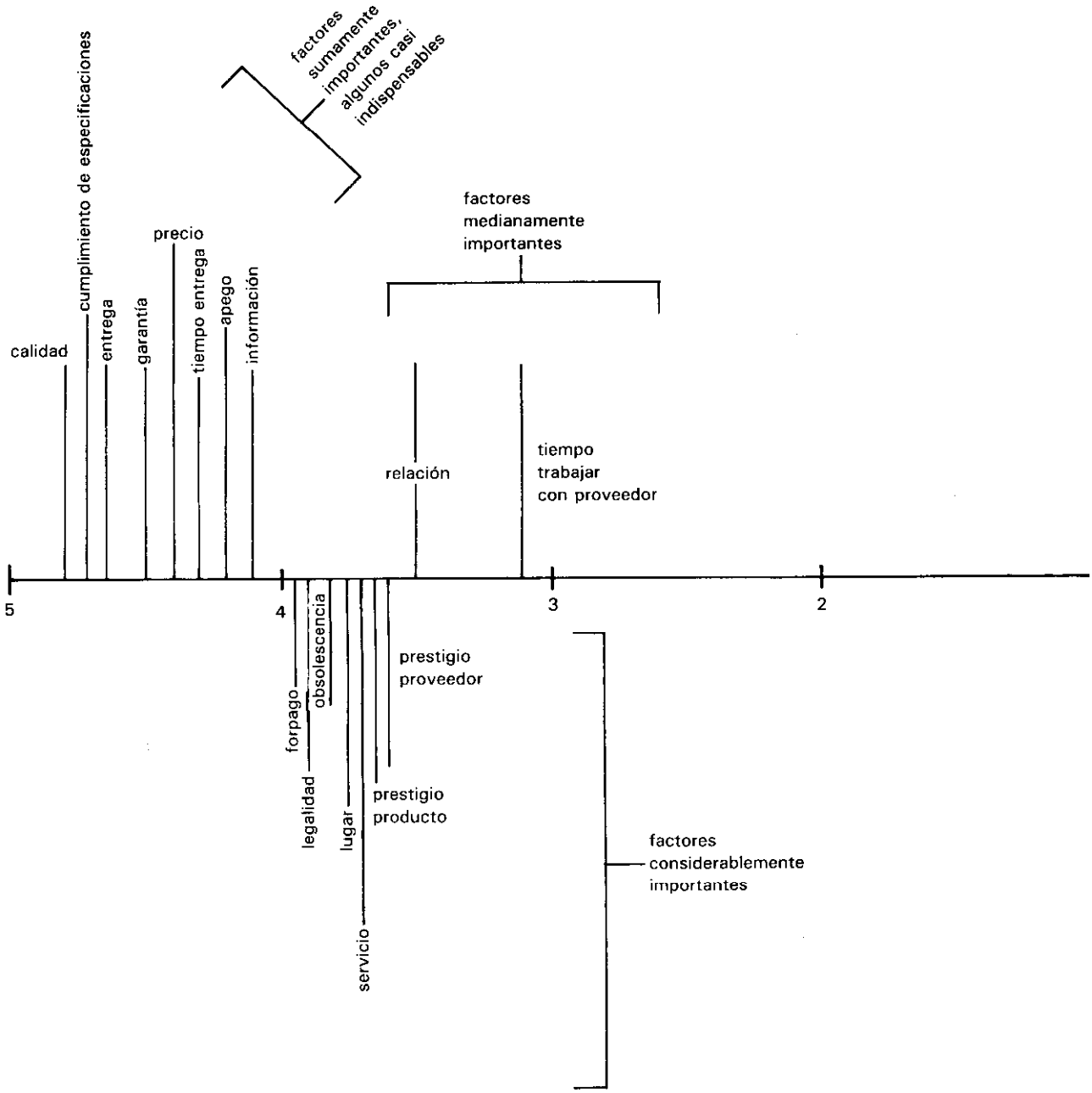

Figura 6. Importancia de los factores que regulan la relación comprador-vendedor

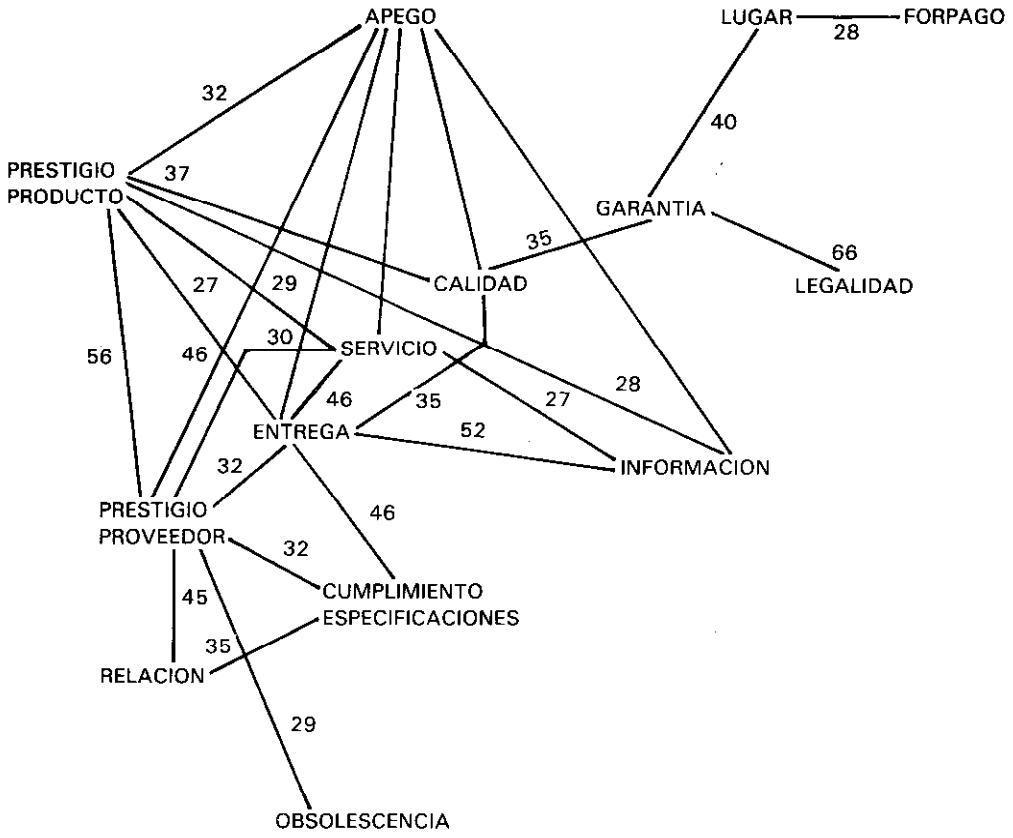

Figura 7. Varianzas de factores comunes entre los factores que regulan la relación comprador-vendedor que alcanzaron un valor superior a .25(25%).

investigación administrativa **Cupón de intercambio**

Solicitamos pertenecer al programa de intercambio de publicaciones que tienen establecido.

Nombre de la publicación: _____ Periodicidad: _____

Adjuntamos un ejemplar para su información.

Institución: _____ Calle: _____ No.: _____ Colonia: _____

Ciudad: _____ Edo.: _____ País: _____ C.P.: _____ Deleg.: _____ Tel.: _____

Organo interno de comunicación Científica y Tecnológica de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnología de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N.

Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, Carpio 471, edificio D 3er Piso Col. Sto. Tomás, Delegación Miguel Hidalgo 11340 México, D.F. Tels. 541-62-07 y 547-77-92. Apartado Postal 4025 Sta. María la Ribera Deleg. Cuauhtémoc.

investigación
administrativa

Toda orden de suscripción y correspondencia relativa a suscripciones deberá ser remitida al Apartado Postal 4025, Sta. María la Ribera, Deleg. Cuauhtémoc, 06400 México, D.F., que es la dirección establecida para recibir este tipo de notificaciones.

No se aceptan suscripciones por períodos mayores a un año, requiriéndose los pagos por adelantado, en moneda nacional para el país, remitidos a Investigación Administrativa en cheque o giro postal únicamente. No envíe efectivo.

Las suscripciones del extranjero deberán pagarse en dólares (USc), remitiendo las órdenes de pago a Investigación Administrativa. En el precio anual está incluido el porte correspondiente para su envío por vía aérea.

- - - -