

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

17

24.

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



MANUAL DE OPERACIONES PARA EL AREA DE COMPRAS
DE UNA MICROEMPRESA DE MULTIPRODUCTOS

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE TESIS PRESENTA
CLAUDIA MEDINA JIMENEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**CON CARIÑO A MIS PADRES
YOLANDA Y FRANCISCO
Y A MIS HERMANAS
GABRIELA Y ADRIANA
GRACIAS POR TODO.**

**Y A LOS QUE ME PREGUNTABAN
¿ Y TU TESIS ?...**

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.	
1.1 LA ADMINISTRACION	3
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	6
1.2.1 PLANEACION	6
1.2.2 ORGANIZACION	9
1.2.3 INTEGRACION	19
1.2.4 DIRECCION	22
1.2.5 CONTROL	29
1.3 PLANEACION	33
1.3.1 DEFINICION	33
1.3.2 NATURALEZA	33
1.3.3 PRINCIPIOS	34
1.3.4 IMPORTANCIA	35
1.3.5 TIPOS DE PLANES	36
1.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS	40

CAPITULO 2

2.1	FUNCION DE COMPRAS	49
2.2	CLASIFICACION DE LAS COMPRAS	53
2.3	RELACION CON OTRAS AREAS FUNCIONALES	55
2.4	SELECCION DE PROVEEDORES	59
2.5	CONTROL Y EVALUACION DEL AREA DE COMPRAS	64

CAPITULO 3

3.1	ANTECEDENTES	74
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	76
3.3	JUSTIFICACION DEL AREA DE COMPRAS	78
3.4	ORGANIZACION DEL AREA DE COMPRAS	82
3.5	DESCRIPCION DE PUESTOS	84

CAPITULO 4

4.1	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL AREA DE COMPRAS	90
4.2	POLITICAS DE COMPRAS	92
4.3	JUSTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	96
4.4	PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS	97
	4.4.1 COMPRAS NACIONALES	97
	4.4.2 COMPRAS DE IMPORTACION	99

4.5	FORMATOS	110
4.5.1	PARA COMPRAS NACIONALES	110
4.5.2	PARA COMPRAS DE IMPORTACION	112
	CONCLUSIONES	127
	BIBLIOGRAFIA	130

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad el presentar un Manual de Operaciones que permita al área de Compras de una microempresa de multiproductos funcionar de manera más eficiente y le permita contar con un mayor control de las actividades que se realizan.

Debido a que las adquisiciones son parte fundamental en la operación de este tipo de empresas, considero que es importante que esta área cuente con un manual en el cual se estandarice el procedimiento de las compras, así como el uso de los formatos, y que permita a la empresa el tener un mayor control de los productos solicitados y ayude a evitar problemas o discrepancias con las materias primas adquiridas. Por el gran número de proveedores de materias primas que existen para estas empresas, también considero importante el establecer los criterios que deben seguirse para seleccionar a un proveedor.

Al hacer de las compras un procedimiento más eficiente y seguro, se tiene un mayor control de los materiales que se utilizan para la producción, y es posible asegurar a los clientes la entrega oportuna de sus productos, así como garantizar la calidad de los productos que se fabrica.

Este trabajo se divide básicamente en dos partes : la sustentación teórica del trabajo, la cual comprende los capítulos 1 y 2, y el caso práctico, el cual se expone en los capítulos 3 y 4.

En el primer capítulo se expone de manera general el Proceso Administrativos y la importancia que éste tiene dentro de toda empresa. Así mismo se hace hincapié en la Planeación como punto de partida para la creación de una empresa ; además se hace referencia a los manuales administrativos y su importancia dentro de toda organización.

En el segundo capítulo, se habla sobre las compras : su función dentro de una empresa, su clasificación, la relación que el área de Compras tiene con las demás áreas de la empresa, y la forma en que debe llevarse a cabo el control y la evaluación del desempeño de este departamento. Además se hace mención sobre los criterios que deben tomarse en cuenta para seleccionar y evaluar a los proveedores, actividad que corresponde, por su naturaleza, al Departamento de Compras.

Ya entrando al aspecto práctico del trabajo, en el tercer capítulo se habla específicamente sobre la empresa a la cual se le diseñó este manual de operaciones. Aquí es donde se sugiere una estructura organizacional para el área de compras y la justificación para ello ; así como la descripción de los puestos que comprenden a dicha área.

Por último, en el cuarto capítulo se establecen los objetivos y políticas para el área de compras ; junto con éstos, se presentan los procedimientos de compras, con la justificación de los mismos, y los formatos impresos que se utilizan durante el procedimiento de compras.

CAPITULO I

1.1 LA ADMINISTRACION

La Administración es una de las actividades humanas más importantes; en toda actividad se puede encontrar, en cierto grado. Siempre que las personas han formado grupos con la finalidad de alcanzar objetivos, ha sido necesaria la coordinación de los esfuerzos. Por ello, la administración es aplicable a cualquier tipo de empresas, pequeñas, grandes, lucrativas o no lucrativas, de servicios o industriales.

La Administración puede definirse como el "proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas". (1)

La función administrativa se da necesariamente en un organismo social; siempre que haya más de dos personas unidas con el propósito de conseguir un fin determinado, será necesario coordinar y dirigir las actividades de dichas personas, para asegurar el cumplimiento de los fines establecidos. El buen funcionamiento de todo organismo social va a depender de que tenga una buena administración.

En todo momento de la vida de una organización, se da la administración. Participan en ella, en distinto grado y modo, todas aquellas personas que tienen el carácter de jefe dentro de la organización.

El objetivo principal de la administración es la coordinación de los esfuerzos humanos y los recursos con que cuenta la empresa, para aprovecharlos de la mejor manera y hacer a cada uno de los elementos más eficiente.

Mientras más eficiente sea la coordinación y la dirección, se lograrán mejores resultados, empleando el mínimo de recursos, y al mismo tiempo se asegurará la correcta realización de las operaciones y actividades que permitan lograr tanto los objetivos de la empresa, como los objetivos particulares de cada una de las personas.

Para que la administración sea eficaz, es necesario que la persona que la realiza cuente con conocimientos técnicos, aptitudes y práctica. El administrador tiene la responsabilidad de encaminar las acciones que van a permitir que los individuos aporten su trabajo y sus ideas para cumplir con las metas establecidas por la empresa. A él es a quien le compete el determinar y satisfacer los objetivos económicos, políticos y sociales.

Así, se puede afirmar que los fines principales que se buscan con la administración, dentro de una empresa son los siguientes:

- * lograr utilidades

* crear un ambiente dentro del cual las personas puedan lograr sus metas personales, al mismo tiempo que contribuyen al logro de las metas de la empresa.

* obtener el mayor número de resultados invirtiendo el menor número de recursos.

Así mismo, la administración es útil para dar previsión a la empresa, y facilita la adaptación de la misma a las condiciones del medio. La empresa será capaz de adaptarse de la mejor manera a los cambios constantes en los recursos y en los objetivos, aunado a los problemas que se presentan, si cuenta con una administración efectiva.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo está constituido por todas aquellas actividades que se realizan dentro de la operación de una empresa, desde que ésta comienza y durante toda su vida.

Existen diversas clasificaciones de dichas actividades, sin embargo la más común es la que divide al proceso administrativo en: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

1.2.1 PLANEACION

La planeación es la base fundamental de todas las actividades administrativas. Es la etapa del proceso administrativo en la cual se establecen los objetivos y metas de la organización, y la secuencia y los tiempos en los cuales se deben realizar dichas operaciones.

También a través de la Planeación, es posible determinar cuáles son los resultados que se esperan obtener, y cuáles son los recursos que se necesitan para conseguir dichos resultados.

Sirve para dar dirección a las operaciones, disminuir el impacto que tiene el cambio, reducir la incertidumbre y los desperdicios, y también es una herramienta importante para el control. Establece el esfuerzo coordinado, todos saben a dónde se dirige la empresa y lo que se espera de ellos para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

La planeación debe ser flexible, con la finalidad de que se pueda adaptar a situaciones inesperadas, sin que sea necesario volver a hacer una planeación totalmente nueva. Además, los planes deben revisarse y actualizarse periódicamente, para asegurar su utilidad y su eficiencia dentro de la empresa.

El procedimiento para llevar a cabo la Planeación se divide en ocho fases:

1. DETECCION DE LA OPORTUNIDAD

En esta etapa se deben analizar las fuerzas, debilidades, riesgos y oportunidades de la empresa, con la finalidad de conocer los recursos con que cuenta la misma y cuáles son sus posibilidades futuras, para poder aprovechar dichos recursos y hacer a la empresa más eficiente y competitiva. Así mismo, se debe hacer un análisis del mercado y de la competencia, para poder conocer a los clientes y qué es lo que éstos buscan y necesitan.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Se deben establecer primero los objetivos generales de la empresa, a corto y a largo plazo. A partir de estos objetivos, se debe determinar los objetivos particulares para cada área o departamento, los cuales deben adecuarse a los generales. En esta etapa también deben establecerse cuáles son los resultados que esperan obtenerse, así como deben determinarse las políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos bajo los cuales la empresa va a trabajar.

3. FORMULACION DE LAS PREMISAS

Una premisa es la suposición que se hace de cómo será el medio ambiente en el cual se espera que se desarrolle la operación de la empresa. Consiste en predecir cuáles serán los factores internos y externos que van a afectar la realización de los objetivos. Dichos factores pueden ser: el empleo, la productividad, la inflación, las inversiones, el desarrollo industrial o los avances tecnológicos que se den en el ramo.

4. DETERMINACION DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

Consiste en establecer diferentes caminos que pueden llevar a la consecución de los objetivos. Se deben examinar todas las vías alternas de acción que puedan utilizarse, analizando los puntos fuertes y débiles de cada una.

5. EVALUACION DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS

Se debe realizar una evaluación con el fin de saber cuál de las alternativas de acción es la más rentable y para reducir la incertidumbre y otros factores intangibles.

Para realizar esta evaluación se pueden utilizar métodos matemáticos o la investigación de operaciones, considerando que deben evaluarse tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos de cada curso alternativo.

Al evaluar, debe tomarse en cuenta la trascendencia que la decisión puede tener, en caso de error, y se deben considerar la magnitud del compromiso, la dosis de flexibilidad que debe tener, qué tan ciertas y objetivas son las premisas y el impacto que la decisión puede tener en las personas.

6. SELECCION DEL CURSO ALTERNATIVO

Una vez que se han evaluado todos los cursos de acción, se elige el más adecuado, y los planes se deben adaptar a dicho curso de acción. Este es el punto de partida para la toma de decisiones.

7. FORMULACION DE PLANES DERIVADOS

Se deben establecer también planes que sirvan para apoyar y complementar al plan principal.

8. EXPRESION NUMERICA DE LOS PLANES

Para poder cuantificar los planes y las decisiones, éstos deben expresarse en términos numéricos, lo cual se hace a través de los presupuestos.

Los presupuestos deben hacerse tanto generales como particulares, y deben contemplar tanto gastos como costos, y siempre deben estar vinculados con el presupuesto general.

Los presupuestos son una herramienta muy útil para medir y fijar estándares contra los cuales se va a medir el avance que tenga la planeación, por lo cual son una excelente herramienta de control.

1.2.2 ORGANIZACION

Es la parte del proceso administrativo en la cual se establece una estructura que va a indicar los papeles que cada una de las personas va a desempeñar dentro de la organización.

Sirve para asegurar que todas las actividades que son necesarias para lograr los objetivos están asignadas a las personas que tienen la capacidad para realizarlas de la mejor manera.

La organización implica que:

- * se determinen cuáles son las actividades necesarias para lograr las metas
- * dichas actividades están agrupadas en secciones y departamentos
- * se asignen los grupos de actividades a un administrador o director
- * exista una delegación de autoridad en los directores, para poder llevar a cabo las actividades
- * proveer a los departamentos de información, autoridad y coordinación de las operaciones.

La organización es una función administrativa fundamental en toda empresa, ya que para realizar los trabajos siempre se requiere de más de una persona. Es necesario coordinar los esfuerzos humanos para que el trabajo sea más efectivo, y para que la contribución de cada individuo sea satisfactoria.

Para poder llevar a cabo esta coordinación, es necesario que la empresa tenga una estructura organizacional, es decir una "estructura de las relaciones, responsabilidades y autoridad a través de las cuales una empresa pueda lograr sus objetivos. La estructura de la organización comprende también la red de comunicación formal de la organización en la que descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que dan a conocer al personal directivo en qué medida se han alcanzado los objetivos formulados". (2)

La estructura organizacional facilita a las personas el trabajar de manera efectiva individualmente y en equipo, y ayuda a poner en orden los recursos con que se cuenta. Además aclara y determina las responsabilidades de cada persona, sus funciones y sus obligaciones particulares, y hace más fácil la toma de decisiones y la asignación de los recursos correspondientes.

La estructura orgánica de una empresa se representa de manera gráfica en los organigramas. En ellos se pueden identificar la división de funciones, las líneas de responsabilidad y de autoridad, los niveles jerárquico, los jefes de cada grupo de empleados, los canales de comunicación y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa.

Las empresas siempre van a estar organizadas de manera diferente a las demás, incluso si se trata de empresas del mismo ramo, ya que la estructuración se debe realizar tomando como punto de partida las necesidades particulares que tenga cada empresa. Para poder realizar el diseño de una organización, es fundamental tener un conocimiento general de la empresa; al no existir una comprensión clara, tanto de la situación de la empresa como de los requerimientos de ésta, se reducen las posibilidades de que la estructura propuesta sea buena.

Al establecer la estructura organizacional, se deben tomar en cuenta ciertas variables, y que son:

1. TRAMO DE CONTROL

Está integrado por el número de subordinados directos que tiene cada gerente o director. Existe un número límite de personas a las cuales un superior puede supervisar con eficacia, y es por ello que existe el tramo de control.

El número de personas que puede coordinar y dirigir un superior depende tanto de la capacidad de la persona como del nivel organizacional en el cual se encuentra, en niveles altos, es menor el número de subordinados (entre 4 y 8), y a niveles más bajos, se pueden tener más subordinados (entre 8 y 15).

El grado de contacto, mayor o menor, que debe tener un jefe con sus subordinados depende de ciertos factores, los cuales son:

- a) la capacitación de los subordinados
- b) la claridad en la delegación de autoridad
- c) la claridad de los planes
- d) el uso de normas objetivas y estándares que indiquen con facilidad las desviaciones y el cumplimiento de los planes
- e) la velocidad con que se dan los cambios en la organización
- f) el grado de comunicación que existe entre subordinados y jefe.

2. DEPARTAMENTALIZACION

Consiste en agrupar a las personas y a las funciones en diferentes áreas de responsabilidad. La departamentalización puede hacerse en base a diferentes criterios como :

a) **NUMEROS SIMPLES:** es la más antigua. Consiste en que una sola persona tiene a su cargo a todos los demás. Ya no se utiliza porque es poco funcional e ineficiente.

b) **POR TIEMPOS:** se divide a las personas por turnos de tareas, cada turno es un departamento; todos los departamentos están coordinados por la Dirección General, y existen funciones que están centralizadas en las oficinas corporativas.

Ventajas: satisface las necesidades propias de la empresa; fomenta la integración; se aprovecha mejor la capacidad instalada de la empresa; se puede prestar un mejor servicio al cliente.

Desventajas: se tiene un control y supervisión menor; es más costosa porque se tiene mucho personal y la empresa trabaja ininterrumpidamente; se duplican funciones en los departamentos; pueden surgir problemas de comunicación y de coordinación.

c) **POR TERRITORIO:** se utiliza en empresas que operan en zonas geográficas muy amplias, principalmente en las áreas de producción y ventas, y por lo regular las demás áreas funcionales se concentran en las oficinas centrales.

Ventajas: se centra la atención en los problemas y situaciones locales; hay una mejor coordinación en cada una de las regiones y permite el desarrollo de gerentes; se da una atención especial a las necesidades de los mercados locales.

Desventajas: es necesario contar con personal que tenga grandes habilidades administrativas; se pueden duplicar servicios, lo cual representa altos costos a la empresa; se dificulta el control entre las oficinas centrales y departamentos.

d) POR FUNCIONES: es la departamentalización clásica. Se agrupan las actividades en base a las funciones propias de la empresa. Es el criterio más ampliamente utilizado para organizar a las empresas.

Ventajas: existe una especialización dentro de la empresa, es el reflejo natural de las funciones de la misma; favorece la capacitación y la eficiencia en el personal; permite un control estricto.

Desventajas: puede restarle importancia a los objetivos generales de la empresa; aumenta la especialización y por lo mismo limita el desarrollo de ejecutivos; es poco favorable para adaptar a la empresa a los cambios ambientales que puedan surgir.

e) POR CLIENTES: es muy útil para empresas que tienen pocos clientes, los cuales son muy fuertes. La atención se enfoca a las necesidades particulares de cada cliente, y por lo mismo se tiene una gran actitud del servicio-calidad.

Desventajas: se dificulta el coordinar las operaciones al surgir nuevas demandas; se requiere de personal altamente capacitado; se tiene una subutilización de las instalaciones.

f) POR PROCESOS: se utiliza principalmente en empresas que tienen producción intermitente. Se agrupan los materiales y al personal para que

lleven a cabo una operación en particular, por lo cual cada proceso es un departamento.

Ventajas: permite la diversificación; erradica la competencia en la empresa; se puede utilizar tecnología especializada; facilita la capacitación del personal.

Desventajas: dificulta la coordinación en la empresa; pueden surgir problemas en la operación al crearse cuellos de botella.

g) **POR PRODUCTO:** para empresas que operan en multilíneas, se hace la división en base al producto que se maneja.

Ventajas: los esfuerzos se concentran en el producto; se favorece el desarrollo de gerentes; permite un mejor aprovechamiento del capital, las instalaciones y de los conocimientos; mejora la coordinación de las actividades funcionales; permite el crecimiento y la diversificación de los productos.

Desventajas: se requiere de personal altamente calificado; pueden surgir problemas de control a nivel de alta dirección; puede haber duplicidad en las funciones.

h) **MATRICIAL:** este tipo de departamentalización combina patrones por funciones y de productos o proyectos en una misma estructura organizacional. Surge al existir un mayor interés en los resultados finales y por la necesidad de garantizar los resultados. Requiere la existencia de un alto nivel de integración humana, capacitación y un alto sentido de responsabilidad.

Las desventajas de este tipo de organización es que rompe con el principio de Unidad de Mando, y que puede crear conflictos entre la autoridad de la organización.

3. TIPOS DE AUTORIDAD

Existen básicamente dos tipos de autoridad: de línea y staff.

La de línea es aquella cuyas actividades repercuten directamente en el logro de los objetivos de la empresa. Los superiores supervisan directamente a sus subordinados a través de una relación jerárquica. Tienen responsabilidad directa y facultades para imponer sus ideas.

El staff son aquellas personas que ayudan al personal de línea a trabajar de manera más eficiente, para el logro de los objetivos. Está constituido por un grupo de asesores, especialistas en la materia. No tienen autoridad ni tienen la facultad de dar órdenes, únicamente dan consejos.

4. DESCENTRALIZACION

Es la "tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada" (3). La autoridad consiste en el grado de decisión que se otorga a cada una de las personas.

La descentralización es el reflejo de toda una filosofía de la empresa; requiere de que se lleve a cabo una selección cuidadosa de las decisiones que se tomarán en los niveles medios de la estructura organizacional y cuáles deben mantenerse en la alta dirección. Afecta a todas las áreas de la empresa y representa una parte fundamental del sistema administrativo, ya que permite a los administradores el utilizar su discrecionalidad para poder manejar las situaciones cambiantes a las cuales pueden enfrentarse.

El grado de descentralización que existe en una empresa depende de diversos factores:

- * el costo de la decisión, las decisiones son más costosas en los niveles más altos
- * la uniformidad de las políticas, si se quiere unificar hay que centralizar.
- * el tamaño de la empresa, en empresas grandes donde se toman muchas decisiones, el descentralizar dificulta la coordinación
- * la historia de la empresa, de cómo se han tomado las decisiones anteriormente
- * la filosofía de la administración, una estructura descentralizada permite la motivación y favorece el espíritu de equipo
- * el deseo de independencia, si los ejecutivos se inclinan por la descentralización, hay que hacerla
- * las técnicas de control con que se cuenta, a mejores técnicas es posible una mayor descentralización
- * la ejecución del trabajo, si está descentralizado entonces hay que descentralizar la estructura
- * la dinámica de la empresa, si existe un crecimiento rápido, se debe descentralizar
- * las influencias ambientales externas, las cuales influyen en el grado de descentralización.

5. COMITES

Los comités están constituidos por un grupo de personas a las cuales se les asigna una tarea específica. Si son utilizados de la manera adecuada y para un

propósito correcto, pueden crear una mayor motivación, hacer más fácil la solución de problemas y fomentar una mayor producción.

Los comités pueden ser de línea o de staff, dependiendo de la autoridad que se les confiera. De la misma manera, pueden ser formales o informales, lo cual depende de si se crean en base a la estructura organizacional, y si se les establecen deberes y se les delega autoridad.

Las funciones que llevan a cabo dependen de para qué fueron creados: algunos tienen funciones administrativas, otros se especializan en la toma de decisiones, otros analizan los problemas pero no tienen autoridad para tomar decisiones sobre ellos. Algunos tienen facultades para hacer recomendaciones al personal, mientras que otros simplemente se crean para recibir información, sin tener facultad para hacer recomendaciones o tomar decisiones.

Las razones para constituir y emplear los comités son:

- * **Deliberación y criterios de grupo:** es más fácil buscar soluciones entre más personas.
- * **Temor a la autoridad:** al concentrar o delegar mucha autoridad en una sola persona.
- * **Representación de los grupos interesados:** involucrar en la resolución de problemas a personas de las áreas involucradas.
- * **Coordinación de departamentos, planes y políticas de las diferentes áreas de la empresa.**
- * **Transmitir y compartir información entre los diferentes departamentos.**
- * **Consolidación de la autoridad, si ésta se encuentra dividida.**
- * **Motivación del personal, a través de la participación.**
- * **Anulación de la acción, al posponer o retrasar la solución de un problema.**

Sin embargo, surgen ciertas desventajas al emplear los comités, ya que éstos pueden representar a la empresa un alto costo en tiempo y en dinero; también puede suceder que la solución que se tome no sea la óptima, y que la gente adopte una posición mediocre en la solución. Al buscar las soluciones, la gente puede mostrarse indecisa, o el que una persona trate de imponer su idea. Otra desventaja de los comités es que dividen la responsabilidad, ya que nadie de los integrantes se siente directamente responsable del problema ni de la solución; o puede suceder que un pequeño grupo intente imponer sus ideas, y que no exista unanimidad en la decisión tomada.

1.2.3 INTEGRACION

La integración consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos que se determinaron en la estructura organizacional. El objetivo principal de la integración es que las funciones definidas por la organización sean desempeñadas por personal capaz y deseoso de hacerlas.

Si las funciones de la organización, sus requisitos humanos y las técnicas de calificación y capacitación están claramente definidas, existirá en la empresa una mejor administración.

La integración está estrechamente ligada con la organización, ya que en esta última es en donde se determina el perfil que debe cubrirse para cada uno de los puestos establecidos en la estructura organizacional.

Para poder llevar a cabo correctamente esta tarea, se deben tener bien identificadas las necesidades de personal que tiene la empresa, para que al momento de hacer el reclutamiento y la selección del personal, se elijan a aquellos que cubran mejor el perfil del puesto; esto permitirá a la empresa el asegurar que el trabajo se va a realizar de manera más eficiente.

Esta etapa implica también el ascenso, remuneración y capacitación y desarrollo de todo el personal que conforma a la organización. También es responsabilidad del personal que realiza la integración, el establecer cuáles son los requisitos necesarios para que el trabajo pueda llevarse a cabo, y para poder evaluar tanto el puesto como al personal.

Una vez que se han definido los puestos dentro de la estructura organizacional, es necesario buscar a la gente idónea para cubrirlos. Es aquí donde se aplica el procedimiento de integración, que comprende 3 etapas fundamentales:

1. **RECLUTAMIENTO:** es el procedimiento a través del cual la empresa busca y atrae a posibles candidatos para ocupar los puestos dentro de la organización. Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario que ya se tengan claramente establecidos los requisitos del puesto vacante, esto permitirá que se busque a la persona adecuada al puesto, y asegure un desempeño adecuado.

Dependiendo del puesto de que se trate, se van a utilizar diferentes fuentes de reclutamiento; sin embargo las más comunes son: promoción dentro de la misma empresa; anuncios en periódicos o revistas especializadas; hacer

reclutamiento en Universidades o Cámaras; o emplear los servicios de empresas de reclutamiento o head hunters.

Durante el reclutamiento, se obtiene información de los candidatos, para lo cual se utilizan las solicitudes de empleo y las entrevistas previas.

2. SELECCION: una vez que se tiene a los candidatos, se debe hacer una preselección de aquellos que cumplan mejor con el perfil del puesto, tomando en cuenta: escolaridad, conocimiento, aptitudes, habilidades y experiencia previa.

Las herramientas que comúnmente se utilizan para evaluar a los candidatos son las pruebas psicométricas, psicológicas y de habilidad.

Una vez que se ha realizado la preselección y ya se tiene a ciertos candidatos, se procede a realizar entrevistas tanto con el personal de Recursos Humanos como con el Jefe Inmediato del puesto vacante; también en esta etapa se investiga la información proporcionada por los candidatos y se llevan a cabo exámenes médicos a los aspirantes; ya que se cuenta con toda esta información, se toma la decisión del candidato que ocupará el puesto vacante.

3. INDUCCION: esta etapa consiste en introducir al nuevo empleado a la empresa, darle a conocer a sus compañeros de trabajo, jefes inmediatos y subordinados, así como sus actividades y responsabilidades, con la finalidad de que conozca mejor su puesto y desempeñe su trabajo de la manera más eficiente. También en esta fase se da a conocer al personal de nuevo ingreso de las políticas, procedimientos, objetivos y organización de la empresa, para lo cual se emplean los Manuales y Reglamentos.

1.2.4 DIRECCION

Es el aspecto interpersonal de la administración a través del cual se influye sobre las personas para que contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos de la organización.

Las personas que conforman a las empresas tienen diversas conductas y se comportan de diferentes maneras, estas diferencias constituyen una de las principales causas de que existan problemas dentro de la organización; por ello es importante que los directores sean buenos líderes, para guiar a las personas hacia una misma meta y minimizar el impacto que dichos problemas puedan causar en perjuicio de la empresa. A través de la dirección se debe fomentar en el personal el deseo de contribuir al logro de los objetivos; así mismo se debe apoyar el desarrollo del potencial de los empleados.

La dirección constituye una herramienta efectiva de la ejecución, ya que ayuda a solucionar las actividades administrativas y permite la creación de un seguro contra el impacto que puedan tener las dificultades que surjan durante la operación.

La dirección está compuesta por tres elementos fundamentales: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

LIDERAZGO

Consiste en la capacidad para dirigir y guiar a las personas de manera eficiente, y de despertar en ellos el interés por lograr los objetivos de la empresa y los propios.

Implica la comprensión de que las personas tienen diversas fuerzas motivadoras, un líder debe inspirar a las personas a actuar. Las personas tienden a seguir a otros en los cuales ven la posibilidad y una manera de satisfacer sus necesidades propias.

Aspectos importantes dentro del Liderazgo:

- * Si existe un proceso eficaz de dirección y de liderazgo, será mayor la contribución que tengan los empleados al logro de los objetivos.
- * Debe existir una armonía y una reciprocidad entre los objetivos de la empresa y los objetivos particulares de las personas.
- * Para que la dirección sea eficiente, es necesario que exista un contacto personal y directo con los empleados.
- * Un buen líder es aquel que conoce los estímulos de sus subalternos y refleja dichos conocimientos en su trabajo.
- * Debe existir una estructura clara de los mandos, quién es el superior de cada uno de los empleados. Un empleado no debe estar al mando de más de dos superiores a la vez.

Teorías sobre liderazgo:

1. **BASADO EN EL USO DE AUTORIDAD:** clasifica a los líderes de acuerdo a cómo utilizan su autoridad, en 2 grupos:

a) *Autocrático:* el líder ordena y espera ser obedecido; basa su dirección en las recompensas y castigos. Centraliza el poder, la responsabilidad y la autoridad en sí mismo. No toma en cuenta la opinión de sus subordinados, sino que se limita a darles ordenes.

b) *Participativo*: el líder descentraliza su autoridad; las decisiones se toman después de consultar al personal involucrado. Se permite a los empleados que expresen sus ideas y sugerencias.

2. SISTEMAS DE ADMINISTRACION: creado por Rensis Likert, habla de cuatro tipos de líderes, los cuales clasifica como:

a) *Explotador-Autoritario*: líderes autocráticos que tienen poca confianza en su personal. Ejercen la motivación a base de castigos y temor y ocasionalmente recurren a las recompensas. Únicamente tienen comunicación descendente y la toma de decisiones la limitan a la alta dirección.

b) *Benevolente-Autoritario*: líderes tienen cierto grado de confianza y seguridad en su personal. Utilizan las recompensas como motivador y en ocasiones recurren al castigo. Permiten que haya cierta comunicación ascendente y en ocasiones piden su opinión a los subordinados y les permiten participar en la toma de decisiones, pero manteniendo un control estricto de políticas.

c) *Consultivo*: existe una gran confianza y seguridad de los líderes en sus subordinados, y por lo general se utilizan sus ideas y opiniones. La motivación se ejerce mediante recompensas y en raras ocasiones se utilizan castigos. Permiten hasta cierto grado la participación de los subordinados en la toma de decisiones, pero únicamente a nivel operativo; las decisiones generales se toman en la alta dirección. Mantienen comunicación ascendente y descendente.

d) *Grupo participativo*: los líderes tienen una confianza absoluta en sus empleados, en todos los aspectos. Siempre escuchan y utilizan sus opiniones e

ideas. Motivan en base a recompensas económicas. Mantienen comunicación ascendente, descendente y horizontal. Trabajan con los empleados como un grupo y promueven la toma de decisiones en toda la organización.

3. **RED GERENCIAL:** creada por Robert Blake y Jane Mouton, en base a la importancia que tienen dentro de la empresa las personas y la producción. En una gráfica lineal se representa dicha importancia, numerando del 1 al 9 ambos ejes; el eje horizontal representa la importancia por la producción y el eje vertical la importancia por las personas. Blake y Mouton reconocen 4 combinaciones que conforman los estilos extremos de liderazgo, y un punto medio, y que son:

a) *Administración empobrecida* (1,1): existe poca preocupación por las personas y por la producción; las personas tienen una mínima participación en su trabajo.

b) *Administración de club campestre* (1,9): se le da poca importancia a la producción, los administradores se preocupan únicamente por las personas y por fomentar un ambiente de trabajo amistoso. No se busca el esfuerzo coordinado para cumplir con los objetivos de la organización.

c) *Administración autocrática de tarea* (9,1): los administradores se preocupan únicamente por que exista una operación eficiente, y le dan poca o nula importancia al personal.

d) *Administración de equipo* (9,9): existe mayor dedicación tanto hacia las tareas como hacia las personas. Se busca conjuntar las necesidades de operación con las necesidades del personal.

e) *Administración equilibrada (5,5)*: existe una preocupación media por las personas y por la producción; ambas son adecuadas. No se fijan objetivos muy altos y los líderes tienen una actitud benevolente y autocrática hacia las personas.

MOTIVACION

La motivación consiste en hacer que una persona se mueva para lograr un objetivo. Se deben tomar en cuenta todos aquellos aspectos que despiertan deseos e impulsos en las personas.

Los principales motivadores del ser humano son las necesidades, las cuales pueden ser conscientes o inconscientes; están influidas por la experiencia personal, y varían de acuerdo a cada persona.

Es importante llenar el trabajo con factores motivacionales, para así enriquecer el trabajo; con ello se da a las personas un sentimiento de responsabilidad, de participación en el cambio y que se den cuenta de cómo están contribuyendo con la empresa.

La motivación está estrechamente ligada con el liderazgo.

Aspectos importantes dentro de la Motivación:

- * Un programa de motivación adecuado es aquel que integra dentro del sistema administrativo una adecuada estructura de recompensas.
- * Los administradores deben conocer y comprender los aspectos que estimulan a sus empleados, y cómo operan dichos estímulos, y reflejar estos conocimientos dentro de su trabajo.
- * Se debe motivar al personal de la empresa para que participe en el cambio.

COMUNICACION

Consiste en transmitir información de una persona a otra. La comunicación es fundamental para que todo el personal sepa qué es lo que se espera de él, y para que cuente con la información necesaria para realizar de manera correcta sus actividades.

La comunicación puede ser oral o escrita. Para aspectos importantes o exactos se utiliza la comunicación escrita, y para aspectos personales se utiliza la oral, que es más informal y que puede prestarse a deformaciones.

Aspectos importantes dentro de la Comunicación:

- * La información es clara cuando es comprendida por el receptor.
- * La comunicación debe servir a las personas para lograr y mantener su cooperación para cumplir con los objetivos.
- * Se debe utilizar la organización informal para complementar los canales de comunicación que son propios de la organización formal.

MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos forman parte de la vida de toda organización, siempre van a existir y es conveniente manejarlos de tal manera que permitan llegar a acuerdos que resulten favorables para las partes en conflicto. Si se manejan de manera correcta, pueden llegar a ser benéficos para la organización, ya que presentan un tema bajo perspectivas diferentes.

Los conflictos pueden presentarse dentro de una persona, entre varias personas, entre una persona y un grupo o entre varios grupos; y las principales causas por las cuales surgen son:

- * Incompatibilidad o fricciones que se dan entre las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa
- * Diferencias en la percepción y valores de las personas
- * Competencia entre las diversas áreas a causa de los recursos limitados
- * Cuando existe incompatibilidad entre las metas de las diferentes áreas
- * Por diferencias o desacuerdos en los estilos de liderazgo
- * Problemas o falta de comunicación
- * Problemas y fricciones entre el personal de línea y el de staff.

Existen diversas maneras de manejar y acabar con los conflictos dentro de una organización; estas van a depender del problema que haya surgido y también del estilo de administración y la cultura de la empresa. Sin embargo, existen 2 formas generales de manejar los conflictos, y que son:

- a) Enfocarse directamente en las relaciones entre personas, se puede:
- Prevenir situaciones que puedan originar conflictos entre las personas
 - Buscar puntos de concordancia y objetivos comunes, y restar importancia a los temas en desacuerdo
 - Imponer la opinión de una persona
 - Buscar un compromiso, aceptar parcialmente la opinión de la otra parte
 - Fomentar un cambio en la actitud de las personas
 - Reasignar el área de una de las personas involucradas
 - Permitir que una persona de un puesto superior tome la decisión

- Buscar entre las partes involucradas una solución al problema, escuchando sus puntos de vista y tomar una decisión objetiva.

b) Realizar cambios estructurales :

- Al redefinir e integrar los objetivos de los grupos en conflicto
- Realizar una reestructuración de la organización, aclarando responsabilidades y líneas de autoridad
- Buscar nuevas maneras de coordinar las operaciones
- Modificar y reasignar las funciones y los lugares de trabajo

1.2.5 CONTROL

El control es una herramienta necesaria dentro de todas las áreas de la empresa, y es una función que deben llevar a cabo todos los administradores; el control consiste en "la medición y la corrección del desempeño con objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos de la empresa, como los planes elaborados para lograrlos". (4)

Al mantener un control adecuado dentro de la empresa, es posible detectar las desviaciones y errores que se cometen durante la realización de las funciones de cada departamento, lo cual permite que se hagan las correcciones a tiempo, y se asegure así el funcionamiento eficiente del mismo.

El control puede darse durante cualquier etapa del proceso administrativo, y su ejecución es responsabilidad del administrador que se encarga de los planes.

Se debe contar con técnicas y sistemas de control elaborados a la medida de cada una de las áreas que se van a medir, y al mismo tiempo se debe tener un sistema de control general para toda la empresa.

Es importante que exista un control a través de la prealimentación, es decir investigar con periodicidad el impacto que los insumos pueden tener en el resultado final; analizar todo el proceso, no únicamente los resultados, para poder corregir las desviaciones que se presenten durante el procedimiento.

Los controles deben adecuarse a los planes, los puestos y a los individuos; deben ser objetivos, verificables y cuantificables, y deben señalar los puntos críticos; también deben ser flexibles para adaptarse a los cambios, económicos para que no representen un costo alto a la empresa, y principalmente deben guiar a la acción correctiva. La administración de una organización será más eficaz si cuenta con planes y con una estructura organizacional claros, y si esto se refleja en los controles.

El procedimiento para llevar a cabo el control dentro de cualquier organización consta de tres etapas:

1. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES: son los criterios que servirán para evaluar el desempeño. Dentro de la planeación, se seleccionan puntos clave en los cuales se va a medir el desempeño; estos puntos permiten a los administradores el conocer como se van realizando las actividades, y evita que se tenga que supervisar cada paso de las mismas. Los estándares pueden ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de lo que se quiera medir.

2. MEDICION DEL DESEMPEÑO: debe realizarse anticipadamente, de tal manera que permita detectar y corregir las desviaciones antes de que estas ocurran. La evaluación del desempeño se vuelve mas sencilla si se cuenta con los estándares adecuados y se cuenta con medios eficaces para supervisar las actividades que realiza cada uno de los empleados.

3. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES: al fijar los estándares de evaluación debe hacerse en base a la estructura organizacional; esto facilita la corrección de las desviaciones, ya que es posible saber donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de funciones.

Las desviaciones pueden corregirse al modificar o rehacer planes y objetivos, o al reasignar y aclarar las actividades de las personas.

El control es una herramienta importante para la retroalimentación, ya que proporciona información clara y precisa de las desviaciones que pueden surgir durante la realización de las actividades, y es el punto de partida para realizar los cambios pertinentes. Esta retroalimentación se da al comparar el desempeño real contra el desempeño esperado, se identifican las desviaciones

y sus causas, se establece un programa de acción correctiva y se llevan a cabo las correcciones, y otra vez se tiene la comparación del desempeño real contra el esperado.

1.3 PLANEACION

1.3.1. DEFINICION

La planeación consiste en decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. Es la etapa que cubre la distancia que existe entre el punto donde estamos y el punto al cual queremos llegar.

Es la base sobre la cual giran todas las actividades de la empresa. Implica el establecer objetivos y el fijar las estrategias y políticas para crear los cursos de acción que van a permitir lograr dichos objetivos.

El punto fundamental de la planeación es en anticiparse al futuro, pronosticar los cambios que puedan suceder dentro de la empresa, y tener una fuerte influencia dentro de la misma.

1.3.2 NATURALEZA

Todo plan que se establece dentro de la empresa debe estar enfocado y encaminado al logro de los propósitos y objetivos planteados por la misma.

La planeación es el punto de donde parten las demás funciones administrativas, ya que es en esta etapa donde se establecen los objetivos que conjuntan el esfuerzo de grupo, para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

Está estrechamente relacionada con el control, ya que para poder controlar las operaciones y los resultados, es necesario contar con parámetros de medición; dichos parámetros se establecen durante la Planeación, y son útiles para saber si las actividades se han realizado conforme a lo establecido, y si se han cumplido los objetivos planteados por la empresa; es decir que los planes proporcionan los estándares de control. Además permite que las personas realicen de manera correcta su trabajo, al indicarles con claridad el rumbo hacia el cual se dirige la empresa.

La planeación es una actividad que deben realizar todos los gerentes y directivos de las empresas.

Para medir la eficiencia que tiene un plan, se debe hacer en base a la contribución que dicho plan haga al logro de los propósitos y objetivos de la empresa, tomando en cuenta los costos y otros factores que se requieren para formular y operar el plan.

1.3.3 PRINCIPIOS

Según Harold Koontz, los principios fundamentales que rigen a la Planeación son cuatro:

a) *Principio del Factor Limitante*: en el momento en que se eligen las alternativas de acción, las personas deben considerar todos aquellos factores que son limitantes y decisivos para lograr el cumplimiento de la meta deseada, y de esta manera se seleccionará la alternativa más favorable.

b) *Principio del Compromiso*: la planeación debe considerar un periodo futuro, el cual va a permitir hacer un pronóstico acertado de las actividades que son necesarias para asegurar el cumplimiento de los compromisos, que resultan de las decisiones tomadas el día de hoy.

c) *Principio de Flexibilidad*: los planes que se establecen deben ser flexibles, con el fin de disminuir las pérdidas que son ocasionadas por sucesos inesperados; sin embargo, también debe de tomarse en cuenta el costo que dicha flexibilidad representa, y compararse contra las ventajas que ofrece.

d) *Principio del Cambio Navegacional*: es importante realizar una verificación periódica de los sucesos y las expectativas, y realizar modificaciones o rediseñar los planes, para asegurar y mantener el curso de las acciones, y poder lograr las metas deseadas.

1.3.4. IMPORTANCIA

a) Proporciona los lineamientos, objetivos y métodos que son necesarios para poder llevar a cabo las actividades de la organización.

b) Es útil para anticiparse a los problemas antes de que éstos se presenten, y para enfrentarlos sin que las consecuencias sean graves.

c) Facilita la toma de decisiones al proporcionar al personal mayor información.

d) Reduce la incertidumbre y el peligro que implica el cometer errores.

- e) Permite que se aprovechen de la mejor manera los recursos con que cuenta la empresa.
- f) Fomenta que el trabajo dentro de la organización se realice de manera clara y completa.
- g) Ayuda a que la empresa sea más eficiente.
- h) Es la herramienta más útil que tiene la empresa para realizar el control de las actividades.
- i) Contribuye a que exista en la empresa una mejor operación económica.

1.3.5 TIPOS DE PLANES

OBJETIVOS

Toda organización debe justificar su existencia y su funcionamiento través de un objetivo, el cual debe ser claro, satisfactorio y debe estar claramente establecido.

Los objetivos establecen los fines hacia los cuales deben dirigirse todas las actividades de la empresa. Representan el punto final de la Planeación, y el fin hacia el cual se enfocan las demás etapas del proceso administrativo.

En base a los objetivos que determine la empresa durante la planeación, se establecerán las estrategias, políticas, presupuestos y procedimientos que van a conducir la operación de la empresa.

Existen dos tipos de objetivos: los generales, que se aplican a todas las áreas de la empresa; y los específicos, que son aquellos destinados a un área determinada de la empresa.

POLITICAS

Una vez que se han determinado los objetivos, se deben establecer las normas que van a regir el comportamiento del personal, en las funciones y actividades relacionadas con la operación. Estas normas son lo que conocemos como Políticas, y son los lineamientos que van a guiar las acciones y los pensamientos en la toma de decisiones.

Las políticas van a definir el marco dentro del cual se debe tomar una decisión, y sirven para asegurar que dichas decisiones sean congruentes con los objetivos, y que contribuyan para su cumplimiento.

A través de ellas se puede dar una respuesta o solución a los problemas que se presenten durante la realización de las actividades. Además, proporcionan una base segura para dar un trato equitativo y uniforme a los problemas similares.

PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una "serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminadas al logro de un fin determinado". (5)

Son planes concretos que regulan el criterio y la acción que debe seguirse; establecen un método para manejar las actividades futuras, detallan la forma en que debe cumplirse cierta actividad. Señalan la secuencia lógica de las actividades. Representan la mejor manera como pueden hacerse las cosas, desde el punto de vista del tiempo, los esfuerzos y los gastos.

Constituyen un instrumento indispensable para que las empresas funciones de manera eficiente y armónica, y al mismo tiempo les da dinamismo. Aseguran

una uniformidad en las actividades, eliminan los factores de indecisión, y sirve para indicar el camino correcto hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los procedimientos deben apoyarse en las políticas y en los objetivos. Las políticas son las que van a determinar los límites dentro de los cuales deben realizarse las actividades, y los objetivos definen la finalidad para la cual se crean los procedimientos.

Dentro de toda organización siempre van a existir procedimientos, y éstos se dan en todos los niveles. Tienen una gran influencia sobre la organización, y tienden a ser más precisos y más abundantes en los niveles operativos. También tienen una jerarquía de importancia y no se ven limitados por las líneas departamentales.

Su objetivo principal es hacer más simples los procedimientos de trabajo, eliminando las operaciones innecesarias, buscando la reducción de los costos y el dar una mayor fluidez y eficacia a todas las actividades. Así mismo, permiten la centralización de las inspecciones, lo cual va a facilitar la evaluación de su rendimiento.

ESTRATEGIAS

Las estrategias determinan cuáles son los programas que deben seguirse y los recursos que deben utilizarse para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Tienen como propósito el determinar y transmitir la imagen que la empresa desea proyectar al exterior, lo cual se logra al contar con un sistema básico de objetivos y políticas.

Además, las estrategias ofrecen a la organización una estructura con la cual se orienta su acción, y sirven para determinar la característica competitiva de la empresa.

PROGRAMAS

Los programas son la conjunción de los objetivos, políticas, procedimientos, reglas, tareas asignadas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y demás elementos que son necesarios para poder llevar a cabo un curso de acción.

Es decir, son planes que agrupan todos los elementos que son necesarios para que una organización pueda funcionar y operar de acuerdo a sus objetivos.

PRESUPUESTOS

Son los planes expresados en términos numéricos. Reflejan los resultados que espera tener la organización, expresados de manera cuantitativa. Sirven para concretar y dar exactitud a la planeación.

1.4 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un manual administrativo es un "documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". (6)

La función principal de los manuales administrativos es el mantener al personal informado sobre los anhelos y los cambios en las disposiciones de la Dirección General, lo cual se logra al definir la estructura organizacional y al establecer las políticas y procedimientos por escrito.

Se consideran una importante herramienta de comunicación dentro de la empresa, debido a que:

- * Sirven como medio para comunicar al personal las decisiones y órdenes de la Dirección, en lo referente a la organización, las políticas y los procedimientos.
- * Ayudan a estandarizar los procedimientos para resolver los conflictos que puedan surgir en la empresa.
- * Indican al personal acerca de sus funciones y sobre lo que se espera de ellos.
- * Comunican la información administrativa, haciendo que las instrucciones sean definitivas, ayudando así a evitar las malas interpretaciones.
- * Establecen la organización de la empresa, y el lugar que cada una de las personas ocupa dentro de la misma.

Los manuales, como medio de comunicación de las decisiones administrativas, contribuyen a la realización de los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal sobre los objetivos, funciones, políticas y procedimientos de su puesto.
- b) Determinar las actividades específicas para cada área, con el fin de delimitar responsabilidades, detectar fallas y evitar duplicidad de funciones.
- c) Contribuir a la realización correcta de las tareas asignadas al personal, y propiciar la estandarización del trabajo.
- d) Ayudar a la integración y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitándoles su incorporación a la empresa.
- e) Brindar información para realizar la planeación y la implantación de los cambios administrativos.

Para poder trabajar adecuadamente, toda organización debe, necesariamente, definir sus objetivos, diseñar su estructura organizacional y establecer sus políticas y procedimientos por escrito; es aquí donde radica la importancia de contar con los manuales administrativos.

Los manuales se deben elaborar de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Una empresa muy grande o especializada requiere de manuales más específicos; en cambio en una empresa pequeña pueden ser más generales, ya que no se tienen tantas unidades administrativas ni operaciones muy complicadas o detalladas.

Es importante recalcar que los manuales deben ser revisados periódicamente, ya que en una empresa siempre se van a realizar cambios y modificaciones. Estos cambios deben reflejarse de manera inmediata en los manuales, para asegurar que sigan siendo útiles y que estén vigentes. La revisión y actualización de los manuales debe ser un proceso constante.

METODOLOGIA PARA ELABORAR MANUALES

La elaboración de los manuales administrativos debe hacerse en forma ordenada y sistemática, comprendiendo las etapas que se detallan a continuación:

1. **PLANEACION:** consiste en establecer los objetivos que quieren lograrse con el manual, así como el tiempo que va a emplearse en su elaboración y la manera en que van a realizarse. También deben tomarse en cuenta los problemas y dificultades que puedan surgir durante la realización de los manuales.

2. **RECOPIACION DE INFORMACION:** consiste en recabar todos los datos necesarios para integrar el manual. Puede hacerse de varias maneras:

- *Investigación documental:* buscar si hay manuales previos, o si existe alguna descripción de las funciones, procedimientos, políticas y objetivos que se llevan a cabo en la empresa; aquí también deben revisarse las formas impresas.

- *Entrevista con empleados:* para conocer las operaciones que realizan, y cómo, cuándo y dónde las llevan a cabo; así como las políticas y reglas a las

cuales están sujetos; los objetivos que deben cumplir y las relaciones que tienen de manera ascendente, descendente y horizontal; quiénes son sus jefes y subordinados.

- *Entrevista con Jefes inmediatos*: para completar la información de los empleados y aclarar si hay diferencias en la información obtenida.

- *Observación directa del trabajo*: también sirve para completar y verificar la información.

3. ANALISIS DE LA INFORMACION: una vez que se tiene recopilada toda la información, es necesario ordenarla, de acuerdo al puesto y su situación dentro de la estructura. Hay que identificar las funciones y responsabilidades de cada puesto, su relación con los demás puestos, el origen, flujo y destino de los documentos y formas impresas, los objetivos, políticas y reglas para cada puesto, los canales de comunicación y las relaciones entre las personas. Para los manuales de procedimientos también es necesario hacer una esquematización de los procedimientos que se siguen para llevar a cabo la operación de cada departamento.

4. ELABORACION DEL PROYECTO: ya que se tiene la información organizada, se puede elaborar el manual, en el cual se deben describir los puesto así como sus relaciones, actividades y responsabilidades. También se establecen los objetivos generales y particulares y las políticas que aplican. Además se elaboran las gráficas y diagramas de flujo para describir los procedimientos, así como los documentos y formas impresas que se utilizan durante la operación.

Una vez que se elabora el manual, es necesario pasarlo a revisión con el jefe del área o departamento, el cual tiene la facultad de hacer cambios y correcciones. Después de ello, se manda a una revisión final, y ya que fue autorizado, se manda a impresión y encuadernación.

5. **DISTRIBUCION Y CONTROL:** al distribuir los manuales deben darse instrucciones para utilizarlos. Debido a que representaría un alto costo el entregar un manual por persona, debe entregarse por puesto; además de que debe asegurarse que todas las personas involucradas en la operación conozcan su contenido a detalle.

Es necesario también llevar un registro de a que personas y unidades administrativas se deben entregar los manuales, con el fin de que éstas tengan información actualizada y ayuden a mantener los manuales actualizados.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos se clasifican en base al propósito para el cual fueron creados; así se tienen los manuales de Organización, de Procedimientos y de Políticas.

Manuales de Organización

Son los documentos en los cuales se muestra la estructura organizacional de la empresa, la estructura jerárquica, los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica las tareas y funciones específicas de cada puesto, así como las líneas de autoridad y de responsabilidad para cada unidad de la empresa.

Sirven para brindar una visión global de la organización, para facilitar la ejecución de las tareas, evitando duplicidad en las mismas, y para aprovechar los recursos humanos y materiales de la empresa.

Los manuales de Organización son imprescindibles dentro de toda empresa, sin importar el tamaño de la misma, ya que siempre será útil el determinar las actividades, autoridad y responsabilidad de cada persona.

Manuales de Procedimientos

Son los instrumentos en los cuales se establecen los pasos y las operaciones que deben seguirse para realizar las funciones de un área de la empresa. Además muestran a todas las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento, señalando su participación y responsabilidad en el mismo.

Estos manuales por lo general contienen también los documentos que se utilizan para llevar a cabo el procedimiento, así como una guía para llenarlos.

Los manuales de procedimientos son importantes en las empresas, ya que indican la secuencia lógica para llevar a cabo los procedimientos, describen gráficamente las operaciones, dan uniformidad a las actividades, e indican quién, cómo, cuándo, dónde y para qué deben realizarse las operaciones.

Manuales de Políticas

Son los documentos que contienen las guías de acción y las normas establecidas por la Dirección General.

Sirven para comunicar al personal de la organización el marco de referencia y los lineamientos que deben seguirse para realizar sus actividades,

proporcionándoles un panorama general de acción. Además ayudan a agilizar el proceso de toma de decisiones y se favorece la descentralización.

Al tener las políticas por escrito, es posible dar un trato equitativo a los empleados, y es más fácil resolver los conflictos que se presenten.

MANUALES DE COMPRAS

Un manual de Compras es un documento que contiene la organización particular del Área de compras, así como las funciones, políticas y procedimientos de la misma. El contenido de este manual debe adecuarse al manual general de la empresa, así como a sus disposiciones generales.

La finalidad del uso de estos manuales es el aumentar la eficiencia en las operaciones del área, lo cual se logra al definir las funciones y las responsabilidades específicas de cada puesto, así como al establecer las guías de acción y de operación; además sirve como medio de consulta para resolver los problemas rutinarios. Este objetivo puede cumplirse si los manuales se elaboran y se utilizan de manera apropiada.

Facilitan la evaluación, al especificar las políticas y los procedimientos que debe cumplir el personal del área de compras.

Las ventajas de contar con un Manual de Compras son:

- a) Aclaran la posición de la Gerencia frente a los aspectos relacionados con la administración de la función de Compras.
- b) Permiten al personal de nuevo ingreso el conocer las políticas bajo las cuales debe ejecutar su trabajo.
- c) Facilitan la capacitación continua del personal.
- d) Aseguran el manejo consistente en los asuntos de controversia.
- e) Son útiles para informar a los proveedores la manera en que se llevarán sus tratos con la empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Stoner, James A. *Administración*. Pág. 7
- (2) Anderson, R.G. *Organización y Métodos*. Pág. 229.
- (3) Koontz, Harold. *Administración, una perspectiva global*. Pág. 301
- (4) Koontz , Harold, et al. *Elementos de Administración*. Pág. 310
- (5) Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*. Guía Técnica. Pág. 271.
- (6) Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. Pág. 30.

CAPITULO 2

2.1 FUNCIÓN DE COMPRAS

Todas las actividades de una empresa requieren del suministro de materiales para poder funcionar. De esta necesidad de satisfacer un aprovisionamiento surge el ingreso de los bienes a la empresa, lo cual se conoce como "Comprar".

Comprar es la "operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la empresa ha definido" (7). Esta operación abarca desde que se origina la necesidad de abastecimiento, hasta el momento en que los productos adquiridos son recibidos y registrados por la empresa.

Las compras son una actividad administrativa que no se limita únicamente al simple hecho de comprar; implica también actividades de planeación y definición de políticas que abarcan una gran cantidad de tareas relacionadas y complementarias, como la investigación para seleccionar los materiales y las fuentes de abastecimiento, asegurar la entrega, inspección de los pedidos para garantizar la calidad y cantidad de los productos, la implantación de políticas de compra, la coordinación de Compras con las demás áreas de la empresa y

el desarrollo de comunicaciones con la Dirección General para asegurar la evaluación completa del rendimiento del área.

Las Compras, referidas como la "administración de materiales", relacionan a éstas como una parte de la planeación, adquisición y utilización de los materiales dentro del proceso de producción. Así se tienen centralizadas en una sola cabeza todas las actividades que son necesarias para llevar los materiales a la planta, lo cual permite que el costo total de los materiales sea el más económico.

Si la empresa desea mantener una posición de venta favorable y competitiva en el mercado, necesita que los materiales se adquieran al precio más bajo posible, sin que por ello se descuiden las exigencias de calidad y entrega.

La compra es una función vital para que una empresa tenga éxito, ya que los resultados que se logren en este departamento pueden tener un efecto significativo sobre las utilidades de la empresa.

Así, la principal razón por la cual va a existir un departamento de Compras, es para producir mayores utilidades. Es por ello que todas las funciones de Compras deben estar enfocadas a la producción de mayores utilidades para la empresa.

La utilidad es resultado del valor agregado que se le da a una materia prima al transformarla en un producto terminado. La diferencia que existe entre el costo de agregar el valor y el precio que el usuario final está dispuesto a pagar por el producto, es la utilidad.

Sin embargo, existe un límite en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto final, y por ello el aumento de las utilidades no depende de que haya un incremento el precio de venta. El momento indicado para aumentar las utilidades está en el comienzo del ciclo económico de la empresa, cuando se realizan las adquisiciones; aquí es donde radica la importancia y la contribución que tienen las compras sobre las utilidades de la empresa.

No por esto se debe pensar que la única función del área de Compras es el contribuir a las utilidades de la empresa. También tiene a su cargo la realización de otras funciones importantes para la operación de la empresa, como son:

- a) Adquirir las materias primas que le requieran, al mejor precio que pueda conseguir en el mercado.
- b) Adjudicar y dar seguimiento a las órdenes de compra.
- c) Asegurar la entrega oportuna de los materiales.
- d) Asegurar que la calidad de los productos adquiridos sea la establecida por Control de Calidad.
- e) Mantener una comunicación constante con las demás áreas de la empresa.
- f) Llevar a cabo todas las negociaciones y relaciones con los Proveedores.

El Área de Compras tiene el deber de comprar los materiales necesarios para cumplir cualquier demanda hecha por alguno de los departamentos de la empresa. Además, tiene la obligación de vigilar los gastos referentes a las

adquisiciones, para evitar duplicidades, posibles errores de descripción o de cálculo, o bien posibles abusos en las demandas de materiales.

Todo Área de Compras tiene la obligación de adquirir los materiales en la cantidad y calidad que le fueron solicitados y autorizados en los pedidos hechos por las diferentes áreas de la empresa. Sin embargo, tratándose de especificaciones y elección de los materiales, tiene el derecho y el deber de cuestionar, aconsejar u oponerse a la compra de ciertos pedidos.

Además, es responsabilidad de todas las personas encargadas de las compras el conocer las especificaciones que deben cubrir cada uno de los materiales que se utilizan en la empresa, ya que "cuanto más sepa un comprador sobre el producto por adquirir, los usos a los que está destinado y los proveedores que lo ofrecen, tanto mejor se desempeñará en su función." (8)

Los objetivos principales de un Departamento de Compras son:

1. Mantener una continuidad en el abastecimiento de materiales.
2. Conservar una inversión mínima de las existencias en almacén.
3. Evitar las duplicidades y desperdicios en los materiales.
4. Cuidar la calidad de los materiales que se adquieren, en base al uso que se les dará posteriormente.
5. Mantener la posición competitiva de la empresa.
6. Conservar los beneficios en cuanto a los costos de materiales.
7. Contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

No existe una clasificación de compras que pueda aplicarse a todas las empresas, incluso si se trata de empresas de un mismo sector industrial. La clasificación que se haga de las compras depende de las necesidades específicas de cada empresa, así como de los materiales que se utilicen.

Sin embargo, se pueden clasificar las compras en tres grandes grupos: por el uso al cual se destinan los productos adquiridos, por el origen de los productos y por el método por el cual se adquieren los materiales. A continuación se detallan estos grupos:

1. Uso de los materiales.

- a) *Materias Primas*: es todo aquel producto sin elaborar, que va a ser transformado, para fabricar el producto final. En las empresas industriales, las materias primas representan la compra más importante para la empresa.
- b) *Materiales Indirectos*: son todos los materiales que son necesarios para la fabricación de un producto, pero que no intervienen directamente en ella. Dentro de este grupo se incluyen los envases para los productos finales y el material de empaque.
- c) *Material de Laboratorio*: son todos los instrumentos que se utilizan en Investigación y Desarrollo.
- d) *Artículos de Oficina*: incluye todo lo necesario para el funcionamiento de las oficinas, como la papelería y todo el equipo de oficina.

2. Origen de los productos.

- a) *Locales*: todos los productos que se adquieren dentro del territorio nacional.
- b) *Importación*: productos que se adquieren con proveedores que se encuentran en el extranjero.

3. Método empleado para realizar la compra.

- a) *Compras planeadas*: son aquellas que se realizan en base a un programa previamente establecido, son las más comunes.
- b) *Compras ajustadas a las necesidades*: se realizan cuando existe una urgencia de materiales.
- c) *Compras esporádicas*: cuando se adquieren productos terminados para revenderlos posteriormente y obtener una ganancia. No son muy comunes.
- e) *Compras sobre contrato*: pactadas previamente con el proveedor, para que se hagan entregas diferidas. Son convenientes cuando existe mucha variación en los precios.

2.3 RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS FUNCIONALES

Toda organización está formada por diferentes departamentos o áreas, las cuales tienen a su cargo la realización de funciones específicas, y que en conjunto buscan el beneficio general de la empresa. La comunicación entre todas las áreas de la empresa es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Si no existe una retroalimentación, si no fluye la información en la empresa, ésta se vuelve ineficiente, y se vuelve más difícil el trabajo y se complica la toma de las decisiones.

El Área de Compras necesita mantener una comunicación constante con las demás áreas, recabando y proporcionándoles información valiosa para que la empresa funcione de manera eficiente. El comprador debe coordinarse con las otras áreas de la empresa, trabajando de manera conjunta y estrecha, buscando el cumplimiento de un objetivo común y que represente un beneficio a la empresa.

En base a la coordinación que existe de parte del Área de Compras con las demás áreas de la empresa, se puede decir que el Jefe de Compras forma parte del equipo directivo. Al formar parte de las directrices de la empresa, los métodos y funciones de Compras pueden y deben ser perfeccionados; y las políticas y objetivos de Compras serán relevantes e importantes en el funcionamiento de la empresa.

Existen dos formas básicas del movimiento que tiene la información del área de Compras hacia las demás áreas de la empresa, estos movimientos son:

1. **Movimiento Externo:** es toda aquella información que Compras proporciona a las demás áreas funcionales, y que obtiene gracias al contacto que tiene con el mercado.

2. **Movimiento Interno:** es toda la información que Compras obtiene de las demás áreas de la empresa, para poder realizar eficientemente su función, buscando el beneficio de cada una de las áreas, y consecuentemente, el bienestar de toda la empresa.

Las principales áreas de una empresa con las cuales tiene relación el Área de Compras son las siguientes:

COMPRAS Y PRODUCCIÓN

El Área de Producción es el que más utiliza los servicios del Área de Compras, ya que el principal objetivo del abastecimiento es satisfacer las necesidades de Producción.

El Área de Producción debe informar de manera oportuna a Compras, la cantidad y la calidad de los productos que éste necesita para poder funcionar continuamente; así Compras podrá mantener en existencia un nivel adecuado de materias primas, para evitar la posibilidad de que se detenga la producción. Así mismo, debe informar detalladamente a Compras las especificaciones de

calidad que deben reunir los materiales que van a adquirirse, para asegurar un producto final de buena calidad.

Al tener un contacto directo con el mercado, el Área de Compras puede informar a Producción sobre nuevos materiales en el mercado, que sean substitutos para los materiales que se emplean en la producción.

COMPRAS Y CONTROL DE CALIDAD

El Área de Compras tiene como primera obligación adquirir materiales que cumplan con las especificaciones requeridas por Control de Calidad.

El Área de Control de Calidad es el encargado de someter a diversas pruebas los materiales que se compraron, y de dictaminar si éstos cumplen con los requisitos necesarios para ser utilizados en la producción.

Al adquirir Compras un producto nuevo, debe enviarlo a Control de Calidad, para que éste determine si el producto puede ser utilizado en el proceso de manufactura; si Control de Calidad lo acepta, entonces Compras puede levantar el pedido. Si existe algún problema con los materiales, Compras podrá hacer la reclamación al Proveedor, especificándole cuáles son las fallas del producto.

COMPRAS Y ADMINISTRACIÓN

Los departamentos de Compras y de Administración también se ayudan mutuamente. La situación financiera de la empresa puede ser la pauta para

que Compras negocie las condiciones de pago que mejor se ajusten a dicha situación.

Por otro lado, el área de Administración debe establecer un presupuesto para Compras, y debe estar en comunicación constante para conocer las variaciones de precios en el mercado, para ajustar su presupuesto. Así mismo, Compras debe informar a Finanzas los plazos de pago pactados, para que éste programe los pagos a los proveedores, y los realice de manera oportuna.

COMPRAS Y VENTAS

El área de Ventas debe mantener informado a Compras sobre las cantidades de producto que espera vender, lo cual constituye una guía para las probables demandas de materiales. También debe informar a Compras si se planea lanzar un producto nuevo, para poder realizar el programa de compras correspondiente.

Compras informa a Ventas acerca de los costos de los materiales, para que pueda fijar un precio de venta adecuado y competitivo en el mercado.

En resumen, el área de Compras requiere de información de las demás áreas para poder hacer la programación de sus compras y asegurar el abastecimiento oportuno; y brinda a las demás áreas información sobre los materiales disponibles, la situación del mercado, los productos que ofrecen los competidores y de los productos nuevos que salgan al mercado.

2.4 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de las fuentes de abastecimiento constituye una parte muy importante dentro de la función de compras, ya que el funcionamiento de estas empresas depende de que cuente con un adecuado abastecimiento de materiales.

El proceso de selección de proveedores se compone de tres fases principales:

1. BÚSQUEDA DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Dentro de las empresas proveedoras están los fabricantes y los distribuidores. Hay casos en que es más conveniente comprar los materiales directamente a los fabricantes, principalmente cuando se trata de grandes volúmenes de compra, ya que los fabricantes pueden ofrecer un mejor precio, mejores condiciones de pago, y por lo general aseguran la entrega a tiempo. El problema de hacer la compra a los grandes fabricantes es que las empresas se encuentran en desventaja para negociar buenas condiciones de compra, además de que sus necesidades de materiales no siempre son tan grandes para justificar la compra de grandes volúmenes de productos.

La decisión de comprar a los distribuidores se hace cuando los volúmenes de compra son pequeños, y por lo tanto el monto de la operación no es muy alto. Sin embargo, con los distribuidores puede existir el problema de que no dispongan de los materiales a tiempo, causando un retraso en la entrega. Para

el caso de las empresas pequeñas, es más favorable comprar a distribuidores, ya que éstos sí venden cantidades pequeñas, y muchas veces es más fácil negociar con ellos buenas condiciones de venta.

2. EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Una vez que se han encontrado a los proveedores adecuados, y que se ha tomado la decisión de comprar al fabricante o al distribuidor, es necesario realizar la evaluación de cada uno de los proveedores.

Para evaluar a los proveedores, es necesario considerar ciertos aspectos importantes, como son:

- **Calidad de los productos:** es importante determinar los niveles de calidad que se requieren para la fabricación de los productos, y en base a ello se seleccionarán a los proveedores; la calidad del producto final depende de la calidad de las materias primas con las cuales se trabaje.

Para conocer la calidad de los productos, es necesario solicitar al proveedor una muestra de los materiales que ofrece, para realizar pruebas de control de calidad.

- **Precio que ofrecen:** así como es importante la calidad de los materiales, es necesario que se busque al proveedor que ofrece un mejor precio. Aquí cabe señalar que no siempre un precio alto asegura que se trata de un producto de buena calidad.

Como ya se explicó, los fabricantes están en posibilidad de ofrecer un mejor precio, pero con otras condiciones de compra. Sin embargo, con los distribuidores también se puede conseguir un buen precio, ya que éstos consiguen descuentos con los fabricantes, y por lo mismo pueden ofrecer un precio atractivo al público.

- **Condiciones de Compra:** en este aspecto se incluyen los plazos de pago y las condiciones de entrega que ofrece cada proveedor. Además, hay que tomar en cuenta la capacidad del proveedor para entregar los productos.

Si se hacen compras programadas, es más fácil negociar con el proveedor y por lo tanto acordar mejores condiciones para la compra. Estas condiciones deben adecuarse a las políticas de compra de la empresa, así como a las políticas financieras de la misma.

- **Servicio:** otro aspecto importante para evaluar a un proveedor es el servicio que ofrece, es decir, si hacen la entrega de productos a tiempo, si cuentan con inventarios suficientes para satisfacer las demandas de la empresa, si es posible conseguir con ellos productos que no se encuentran fácilmente en el mercado, el servicio que otorgan en caso de reclamaciones, entre otros.

Es importante que el proveedor brinde al cliente un buen servicio de postventa, y que mantenga constantemente informado al cliente sobre productos nuevos en el mercado, así como de las variaciones en los precios de

los materiales, y que muestre interés por el cliente, a pesar de que éste no realice grandes compras, ya que todos los clientes son importantes.

Así mismo, se deben evaluar el comportamiento y las actitudes que tenga el proveedor hacia la empresa, y el que exista una buena comunicación con el mismo.

- **Localización del Proveedor:** es importante determinar si se harán las compras a proveedores nacionales o a extranjeros.

Hay materiales que los proveedores nacionales no ofrecen, por lo cual la única manera de conseguirlos es con proveedores extranjeros. También existe el caso de materiales que no se fabrican en México, pero que sí se consiguen con los proveedores locales; por lo general es más barato comprarlos en México, ya que los gastos e impuestos de importación son altos.

También es importante que los proveedores se localicen cerca de la empresa, lo cual asegurará una entrega puntual, al mismo tiempo que evita gastos por fletes y transportes.

3. SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

Una vez que se han evaluado todos los aspectos de cada fuente de abastecimiento, se procede a elegir a aquellos proveedores que cubran mejor las necesidades de compra.

Es conveniente contar con más de un proveedor para cada tipo de materiales, pues si éste falla, será fácil conseguir las materias primas con los proveedores alternos. Además, al contar con diversas fuentes de abastecimiento, se puede seleccionar a la que ofrezca un mejor precio para determinado producto.

Al seleccionar a los proveedores, también se deben tomar en cuenta las políticas establecidas para proveedores.

Ya que se han seleccionado a los proveedores, es importante llevar un registro actualizado de los materiales y precios que ofrece cada uno, con la finalidad de tomar la mejor decisión al realizar la compra.

También se deben realizar visitas periódicas a las empresas proveedoras, para informarse sobre los nuevos productos que manejen, y para mantener una adecuada retroalimentación con los proveedores.

Es importante conservar una buena relación con cada uno de los proveedores, ya que si no se tiene a tiempo el abastecimiento de materiales, se verá afectada la producción dentro de la empresa, y por lo tanto el ciclo económico de la empresa.

2.5 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS

Debido a que las actividades que realiza el Área de Compras tienen una contribución significativa a las de toda la organización, se vuelve necesaria la evaluación del desempeño del área, para poder asegurar que se están obteniendo los resultados deseados.

Sin embargo se presenta un problema al evaluar a Compras, ya que se trata de un área compuesta por personas que se dedican principalmente a las relaciones interpersonales. Esto provoca que los parámetros de medición del desempeño sea subjetivos, lo cual no permite que la interpretación de los resultados sea objetiva y realista.

Es por esto que la evaluación del área de Compras debe llevarse a cabo en base a la contribución de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo la evaluación primero se deben establecer los criterios de medición, posteriormente se efectúa la medición del desempeño, en base a dichos parámetros. La evaluación es una tarea complicada, ya que son pocas las funciones que pueden medirse de manera exacta, en términos cuantitativos o cualitativos.

Los objetivos principales de llevar a cabo una evaluación son los siguientes:

1. Mejorar el desempeño del personal: una vez que se conoce el nivel actual

de desempeño, se pueden establecer los puntos que necesitan mejorarse y fijar las metas para lograrlo.

2. **Evaluar al personal:** establecer una base para conocer las habilidades y capacidades del personal de Compras y así incrementar la eficiencia del área.

3. **Ayudar a la organización:** mejorar la organización interna del área así como facilitar la asignación de las funciones y responsabilidades.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El siguiente paso es determinar los criterios que se utilizarán para evaluar el desempeño del área de compras. Es preferible evaluar aspectos específicos de la función de compras, y después combinarlos para tener una visión global del rendimiento del área, ya que no existe un método que se pueda utilizar para medir a todas las facetas de Compras. Los criterios de medición que se utilicen, dependerán directamente de las necesidades específicas de cada empresa.

Dentro de estos criterios específicos se encuentran como los más comunes los siguientes:

1. Costo Vs compra: consiste en hacer una comparación del volumen de las compras en relación al importe del costo de operación del departamento; el resultado indica cuánto cuesta gastar cada peso. La desventaja de este método

es que la cifra únicamente mide el rendimiento global del departamento, sin indicar los aspectos débiles y fuertes del área.

2. Costo por orden: se hace dividiendo los costos totales del área entre el número de ordenes de compra colocadas. Este método no es útil cuando se realiza una gran cantidad de pedidos, o se hacen contratos abiertos o anuales, además que no refleja la eficiencia del área.

3. Criterios de Calidad: se mide en relación a los pedidos rechazados, así como a los defectos descubiertos durante la producción. La responsabilidad de estas fallas es de Compras, debido a que ésta seleccionó al proveedor. Este criterio no es objetivo, y tampoco mide el rendimiento del área.

4. Criterios de Cantidad: aquí se toman en cuenta aspectos como el tiempo que se pierde en producción por la escasez de materiales, el monto de las compras a futuro y el costo de éstas, el índice de rotación del inventario, y el número de nuevos proveedores y nuevas cotizaciones obtenidas. Este es un criterio más objetivo, y en cierta manera sí refleja el desempeño de Compras.

5. Criterio del Precio: se basa en comparar la relación a largo plazo del precio pagado por los materiales adquiridos y el precio por el producto terminado; la cifra que se obtiene es un indicador importante, porque demuestra el porcentaje de la venta que representa la adquisición de los materiales, así como el comportamiento del precio.

6. Otros criterios: dependiendo de cada empresa, se pueden evaluar además: la cantidad de ordenes de compra expedidas en un periodo de tiempo; número de entrevistas realizadas con los proveedores; relaciones de Compras con las demás áreas de la empresa.

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN

Otra de las dificultades que surgen al evaluar el área de Compras es el establecimiento de los parámetros con los cuales se harán las comparaciones. Sin embargo, existen dos áreas con las cuales se pueden hacer las comparaciones, y que son:

1. Rendimiento pasado: se hace la comparación del rendimiento actual con el rendimiento obtenido en años anteriores; esto es aplicable únicamente a las funciones del área que pueden medirse estadísticamente, y con la condición de que el tamaño del área y sus asignaciones sean estables año con año.

2. Rendimiento presupuestado: consiste en comparar el rendimiento contra los objetivos del área de Compras y los objetivos de la empresa; también se puede hacer la comparación contra los presupuestos realizados por Compras. Se utiliza cuando no se tienen los datos pasados, o ha habido cambios considerables en el área.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

En la práctica existen una gran cantidad de métodos para evaluar el desempeño de la función de Compras, y cualquiera de ellos es válido y útil. Cada empresa deberá elegir el método que más se adecue a sus necesidades particulares.

Los métodos más comunes de evaluación son los que se muestran a continuación.

1. Auditoría Interna: consiste en que el mismo personal de la empresa sea el que realiza la evaluación del área de Compras.

2. Auditoría Externa: cuando la evaluación es llevada a cabo por personas ajenas a la empresa.

3. Ahorros en el Área de Compras: relacionados con el costo de materiales, de los servicios y suministros que se adquieren.

4. Variación del Presupuesto operativo: consiste en realizar una comparación entre lo realizado y lo que fue presupuestado.

5. Rendimiento del Proveedor: tomando en cuenta la calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega de los pedidos.

6. Evaluación del Personal: evaluación del trabajo y de los méritos del personal de Compras. Es útil para evaluar el rendimiento individual del personal, no de toda el área.

7. Rendimiento de Inventario: en base a los niveles de inventario y los índices de rotación del mismo.

El método de evaluación más útil para una microempresa es la Auditoría Interna, ya que con ella se hace un análisis completo de todos los elementos que componen al área de Compras.

La Auditoría es el "examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compañía o de sus componentes." (9)

El objetivo de una Auditoría es el detectar los defectos y las irregularidades que existen en el área de la empresa que se encuentra bajo estudio, para sugerir los mejoramientos posibles, así como asegurar la consistencia y la continuidad en las operaciones de la empresa.

El examinar los métodos administrativos y su ejecución, comprende la revisión de los objetivos, los procedimientos, la delegación de responsabilidades y las políticas y normas. Implica también el medir y verificar los hechos, para después valorizar la información y poder hacer las recomendaciones para perfeccionarlo.

Para asegurar un control eficaz, la empresa necesita contar con unidades detalladas para medir su operación. La función de la Auditoría es, entonces, verificar la ejecución de las actividades y determinar la efectividad de los controles.

Los principales puntos que se deben examinar al realizar una auditoría al área de Compras, son los siguientes.

1. Organización

El buen desempeño de una función requiere de la existencia de una buena organización. Los aspectos que deben evaluarse dentro de la organización son los siguientes:

- a) *Objetivos*: deben estar claramente definidos y por escrito, deben adecuarse y contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa, deben ser alcanzables.
- b) *Estructura Organizacional*: debe reflejar las líneas de autoridad y de responsabilidad, las líneas de comunicación, las relaciones entre el personal del área y las relaciones con las demás áreas. Así mismo, se debe determinar si se adecua a las necesidades de la empresa.
- c) *Funciones*: deben estar bien definidas para cada una de las personas que forman el área, además de asegurar que no exista duplicidad de funciones y que las funciones ayuden al logro de los objetivos.

2. Políticas

Lo primero que se debe verificar es la existencia de políticas dentro del área.

Además se debe comprobar que:

- a) Las políticas sean claras y comprensibles para el personal.
- b) Se encuentren por escrito.
- c) Sean del conocimiento de todo el personal.
- d) Reflejen los objetivos y las metas de la dirección.
- e) Se adecuen a las políticas generales de la empresa.
- f) Sean flexibles, para que permitan la realización de cambios.
- g) Abarquen todos los aspectos importantes del proceso de compras
- h) Se observen todas las políticas.
- i) Producen los resultados más efectivos.

3. Procedimientos

El auditor debe asegurarse que existan procedimientos para realizar la función de compras. Del procedimiento se debe evaluar:

- a) Que sea eficaz para la realización del proceso de compra.
- b) Que esté por escrito.
- c) Si tiene una secuencia lógica.
- d) Si se cumplen al pie de la letra.
- e) Que contemple todas las funciones necesarias para llevar a cabo la compra.
- f) Si indican el movimiento de los documentos.
- g) Debe adecuarse a las necesidades de la empresa.
- h) Debe ser flexible para permitir cambios y adecuaciones.
- i) Si proporciona métodos de control.

4. Personal

Uno de los aspectos más importantes de la Auditoría es la evaluación del desempeño del personal del área de Compras, ya que de ellos depende el buen funcionamiento del área. Así mismo, se deben examinar las condiciones bajo las cuales trabaja el personal, si están capacitados para realizar adecuadamente su trabajo, su actitud hacia la empresa, las relaciones y la comunicación que se mantiene dentro del área y con las demás áreas de la empresa.

Una vez que se ha realizado la Auditoría al área de Compras, se debe presentar un Informe, tanto al Director General como al Jefe de Compras, a través del cual se dan a conocer los resultados de la evaluación, las desviaciones encontradas, las recomendaciones y otros datos que se consideren relevantes para que exista una mejora el rendimiento general del área.

Es importante recalcar que el informe debe ser objetivo, debe basarse únicamente en lo observado y examinado y no en apreciaciones personales. Las recomendaciones que se hagan también deben ser objetivas y viables, y deben hacerse buscando siempre el logro de los planes y objetivos, tanto los del área de Compras como los de la empresa.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(7) Calimeri, Michele. *Las Compras, cómo Programarlas, Organizarlas y Controlarlas*. Pág. 1.

(8) England, Wilbur B. *Sistemas de Compras*. Pág. 31.

(9) Lazzaro, Víctor. *Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria*. Pág. 134.

CAPITULO 3

3.1 ANTECEDENTES

La empresa a la cual se le diseña este Manual de Operaciones para el Área de Compras, es la empresa NOVAROMA, S.A. de C.V.

NOVAROMA, S.A de C.V. es una microempresa mexicana, creada en el año de 1991 por un grupo de profesionistas que cuentan con una amplia experiencia en la industria Alimenticia. Actualmente está conformada por 7 personas de planta, que se encuentran en el laboratorio y en las oficinas de la empresa; además se cuenta con el apoyo de una planta, en la cual se elaboran los pedidos de los clientes. Los productos son maquilados por dicha planta, para la empresa Novaroma.

La empresa se dedica a la fabricación de saborizantes y fragancias artificiales, para proveer a la Industria Alimentaria y la Industria de la Perfumería.

Debido a la gran diversidad de productos que el mercado les demanda, esta empresa fabrica alrededor de cien productos diferentes, por ello es que este tipo de empresas se conocen también como Empresas de Multiproductos.

La misión de la empresa NOVAROMA, S.A. de C.V., es aportar a los mercados usuarios: Alimentos, Golosinas, Bebidas, Medicamentos, Perfumes, Artículos de Aseo y Limpieza, Cosméticos, con desarrollos de aditivos

provistos de tecnologías actual, y con servicios que satisfagan sus necesidades comerciales, técnicas y legales.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

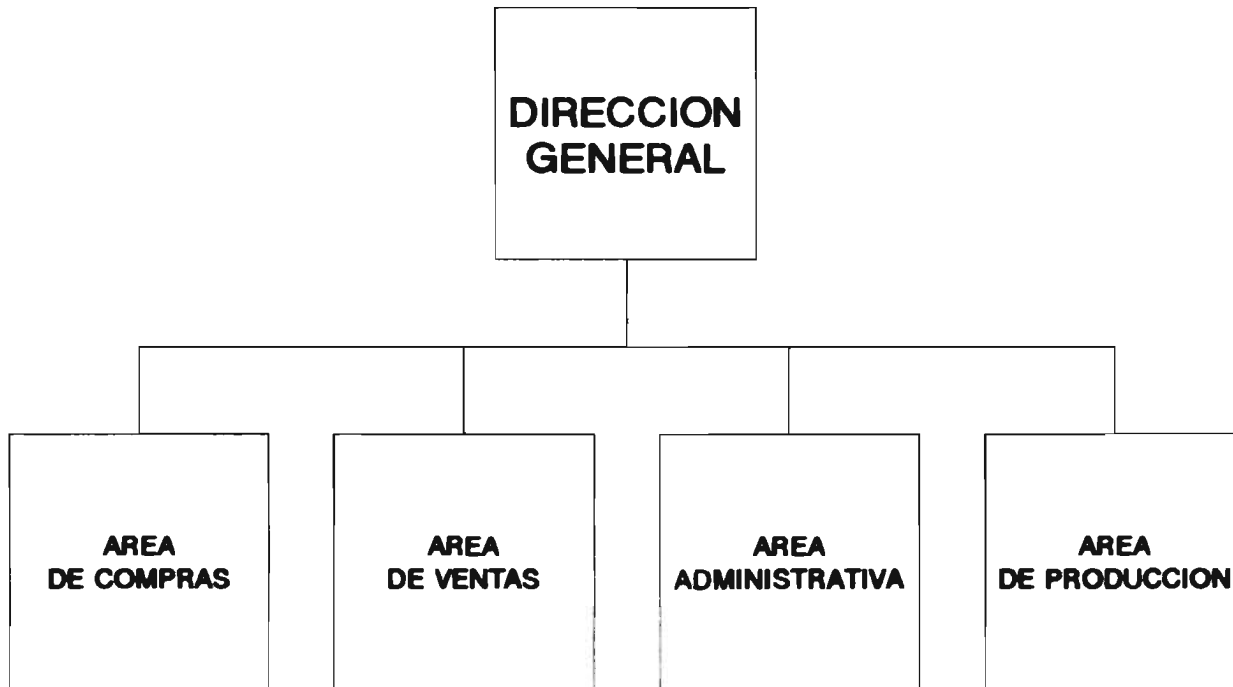
Debido a su tamaño y al número reducido de personas que la conforman, esta empresa no cuenta con una estructura organizacional claramente establecida. Las funciones de cada área no se encuentran claramente delimitadas; por ello una misma persona puede realizar funciones de más de un área, según sea necesario.

Sin embargo, cada uno de las personas que conforman a la empresa tiene a su cargo la coordinación de las actividades de un área específica. Así una de las personas tiene a su cargo todos los aspectos administrativos de la empresa; otra, de todo lo relacionado con las ventas; una más se encarga de lo relacionado a la producción y otra persona se encarga de las Compras.

Por lo tanto, se puede decir que la empresa NOVAROMA, S.A DE C.V cuenta con las áreas básicas que conforman a las empresas industriales, y que son: Ventas, Compras, Producción y Administración; contando cada una con una persona responsable o Jefe de Área.

Así, el organigrama de esta empresa quedaría como se presenta a continuación, en el cual se muestran las áreas funcionales que la constituyen.

ORGANIGRAMA GENERAL



3.3 JUSTIFICACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS

La empresa como sistema requiere de insumos, los cuales son entradas de recursos humanos, monetarios, tecnológicos, etc., que hacen posible el que una organización cumpla con su función de producir bienes y servicios.

Debido a que las entradas al sistema son el punto donde se da inicio al ciclo económico de la empresa, resulta sumamente importante que todas las entradas se canalicen por un medio adecuado; es decir, debe existir un área que realice las funciones de puerta de entrada de todos los materiales requeridos para la producción.

Si no existe un Área especial que esté encargada de centralizar las entradas, cada uno de las demás áreas haría la adquisición de lo que necesita, causando así un descontrol en los egresos y por lo tanto un aumento en los gastos de la empresa.

La realización eficiente de las Compras presupone la existencia de un área que esté específicamente destinada a esta tarea, la cual debe estar encabezada por un Jefe de Compras eficiente, que es el responsable ante la Dirección General del buen desempeño de esta función, y provista del personal adecuado para realizar las actividades propias de las adquisiciones.

Así, se puede decir que la función principal de un Área de Compras es encontrar los bienes para satisfacer las necesidades de la empresa, tomando en

cuenta la calidad del producto, la cantidad que se requiere, su precio y el tiempo de entrega, buscando la mejor combinación de estos elementos.

El Área de Compras tiene un papel fundamental, debido a que de lo que se compre dependerá lo que sea procesado y posteriormente se venda.

La compra se considera una función directiva, porque implica el dirigir la afluencia de los materiales, desde la adquisición hasta su transformación en el producto final. En todas las fases que implica este proceso, se deben tomar decisiones en cuanto a cantidad, calidad, periodicidad, origen, etc. Estas decisiones deben tomarse de acuerdo a las situaciones cambiantes del mercado y de la economía, las cuales siempre van a influir en las políticas y en los objetivos de Compras. Por ello es necesario que el Área de Compras se encuentre dentro de la estructura organizacional a nivel Gerencial.

EL ÁREA DE COMPRAS EN UNA MICRO EMPRESA

Dentro de las empresas pequeñas, por lo general las compras son realizadas personalmente por el gerente del negocio, o por otros ejecutivos no especializados en el área de Compras.

Sin embargo, en este tipo de empresas, es factible la creación de un Área de Compras, no siendo necesario que esté constituido por un gran número de personas; y la cual tendrá a su cargo el realizar toda la función de compras,

desde la programación de las compras, hasta la recepción de los materiales, así como llevar el control de los inventarios.

Al tener las compras centralizadas en un Área, y no delegando la función en una persona no especializada, se tienen las siguientes ventajas:

- 1) Se tiene un mayor control de todo el procedimiento.
- 2) Se cuenta con un personal más especializado, lo cual lleva a un procedimiento más eficiente y económico.
- 3) Las demás áreas tendrán un mayor rendimiento, al no tener que ocuparse de la función de compras, permitiéndoles dedicarse de lleno a sus funciones específicas.
- 4) Únicamente un área hará las adquisiciones, evitando así gastos innecesarios o duplicidad en las compras.

Dentro de las empresas de multiproductos, las compras juegan un papel fundamental para el asegurar el buen funcionamiento de la empresa. El número de materias primas que se requieren para fabricar los productos que ofrecen, es alrededor de cuatrocientas, por lo cual es comprensible que, a pesar de que se trate de una Micro empresa, es necesario que exista un Área de Compras, el cual se encargue de llevar a cabo todas las adquisiciones de materiales, así como de llevar un control de las existencias, y de establecer y mantener un contacto continuo con los proveedores, para asegurar el aprovisionamiento de las materias primas en el momento en que éstas son requeridas por el Área de Producción.

Así, se afirma que estas empresas dependen en un 100 % de su Área de Compras para poder llevar a cabo su producción, y para ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes. Si llegara a existir un problema con la entrega de los materiales, o si no se consiguiera alguna de las materias primas, se tendrá que suspender temporalmente la producción, con lo cual se vería afectado el ciclo económico de la empresa.

Es en este punto donde radica la gran importancia de contar con una buena organización en las adquisiciones, y en el cual se justifica la creación de un Área de Compras estructurada adecuadamente.

Sin embargo, no es necesario que el Área cuente con un gran número de personas que estén dedicadas a las compras, ya que entre dos o tres personas es posible realizar todas las adquisiciones de manera adecuada y eficiente.

3.4 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS

Como ya se expuso anteriormente, las empresas de multiproductos necesitan contar con un Área de Compras claramente estructurada.

Para poder establecer una organización del Área de Compras, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos, entre los cuales resaltan los siguientes:

- a) Volumen de las compras que se realizan, es decir, la cantidad de materiales que se adquieren y la frecuencia con que se requieren.
- b) La variedad de materiales que se compran, qué tan distintos son entre sí.
- c) Número de personas con las que se cuenta en el área.

Al igual que en las principales funciones directivas, la responsabilidad de las compras suele delegarse a una persona determinada, o a un grupo de personas; la cantidad de personas responsables de las Compras estará determinada por el tamaño de la empresa y por la importancia que tengan las compras dentro de la misma.

En el caso particular para una empresa de este tipo, dos o tres personas que constituyan el área de Compras son suficientes para que esta función se realice de manera adecuada y eficiente.

Las personas que integran a esta Área son:

- **Jefe de Compras:** que es la persona encargada de coordinar y supervisar el desempeño dentro del área, así como autoriza y toma las decisiones

relacionadas con las compras. Le reporta directamente al Director General de la empresa, y tiene a su cargo a

- **Asistente de Compras:** el cual lleva a cabo las tareas específicas de compras; está bajo el mando del Jefe de Compras. No tiene poder de decisión ni está autorizado para hacer cambios en el área o en el procedimiento de compras.

3.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ASISTENTES DE COMPRAS

Son las personas que están encargadas de ayudar al Jefe del área en la realización de las actividades relacionadas con la Compra.

Los Asistentes de Compras le reportan directamente al Jefe de Compras sobre cualquier asunto; el Director General también tiene autoridad sobre ellos, así como los demás Jefes de Área.

No tienen capacidad de toma de decisión, excepto con la autorización de su Jefe de Compras.

ACTIVIDADES

1. Seleccionar a las fuentes de suministro de materiales más adecuadas.
2. Obtener las cotizaciones de productos y negociar precios.
3. Buscar en el mercado a nuevos proveedores.
4. Enterarse de los precios de los materiales, descuentos sobre compras que pueden obtenerse, aspectos generales sobre las ventas.
5. Estar al tanto de la disponibilidad de los transportes y tarifas de fletes.
6. Elaborar las Ordenes de Compra, en base a las requisiciones de materiales que le haga Producción.
7. Hacer llegar a tiempo, las ordenes de compra a los proveedores.
8. Mantener un control y seguimiento de las ordenes de compra.
9. Solicitar a los proveedores muestras de las materias primas nuevas.

10. Enviar a Control de Calidad las muestras de nuevos productos, para su evaluación.
11. Realizar las reclamaciones a proveedores, en caso de que su producto sea rechazado.
12. Solicitar a Producción el programa mensual de Producción, para preparar el Programa de Compras.
13. Establecer la programación de pedidos con cada proveedor, en base al programa de Producción.
14. Recibir los materiales adquiridos e ingresarlos al almacén.
15. Buscar las mejores ofertas en el mercado.
16. Entregar un informe periódico sobre las actividades realizadas, al Jefe de Compras.
17. Informar al Jefe sobre cualquier asunto relacionado con las compras.

RESPONSABILIDADES

1. Mantener un registro actualizado de los proveedores.
2. Acordar con los proveedores las condiciones de compra y entrega, siempre con autorización del Jefe de Compras.
3. Mantener constantemente actualizadas las listas de las materias primas que ofrece cada proveedor, así como las listas de precios correspondientes.
4. Llevar a cabo entrevistas periódicas con los proveedores.
5. Asegurar el envío oportuno de los materiales requeridos por producción.
6. Llevar el control de entradas y salidas de materiales del almacén, en el Kardex correspondiente.

7. Realizar el seguimiento de las entregas de materiales.
8. Llevar un control sobre los niveles de inventario existentes de cada material, y mantener informado al Jefe de Compras.
9. Levantar el inventario de materias primas.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS :

El asistente de compras tiene relación dentro de la empresa con el área de Producción, para conocer sus necesidades de productos y para asegurarle el aprovisionamiento de materiales.

Fuera de la empresa, tiene relación con proveedores, para conocer los nuevos productos, precios y condiciones de compra ; con los clientes, para conocer sus necesidades y asegurarles un servicio y entrega oportunos ; y con las empresas competidoras para conocer los nuevos productos que salen al mercado y poder solicitarlos a proveedores, y mantenerse actualizado en el mercado.

JEFE DE COMPRAS

El Jefe de Compras está encargado de coordinar las operaciones de compra de toda la empresa. Tiene autoridad sobre sus Asistentes, así mismo le reporta directamente al Director General. Tiene autoridad para tomar todas las decisiones referentes a su área, sin tener que consultar al Director General. Únicamente debe consultar al Director General, cuando la decisión afecte a otras áreas de la empresa.

ACTIVIDADES

1. Negociar y pactar con los proveedores las fechas de entrega y plazos de pago.
2. Informar al Jefe de Administración sobre las condiciones de pago acordadas con los proveedores.
3. Autorizar a nuevos proveedores, o cancelar a proveedores activos.
4. Dirigir y supervisar las relaciones entre la empresa y los proveedores en todos los asuntos relacionados con la compra.
5. Autorizar la compra de materiales, cuando exista una variación en los precios.
6. Establecer el precio máximo que la empresa está dispuesta a pagar por un material.
7. Autorizar los Programas de Pedidos, y realizar en éstos los cambios que sean necesarios.
8. Autorizar las Ordenes de Compra.
9. Determinar los niveles de inventario que deben mantenerse.
10. Autorizar las reclamaciones a los proveedores.
11. Autorizar la compra no programada de materiales, o compras de emergencia.
12. Elaborar un Presupuesto para su área.
13. Realizar una evaluación periódica del procedimiento de compra.
14. Establecer y autorizar cambios en el proceso de compra, en caso de que sean necesarios.
15. Mantener una comunicación constante con las demás áreas de la empresa.

16. Mantener constantemente informado al Director General sobre la situación y el desempeño de su área.
17. Tomar una decisión ante cualquier situación no prevista.

RESPONSABILIDADES

1. Investigar acerca de las condiciones de mercado y de los adelantos tecnológicos.
2. Conocer las condiciones económicas del mercado abastecedor, tendencias y fluctuaciones de precios.
3. Estar al tanto de las condiciones financieras de la empresa.
4. Conocer las vías de comunicación de la empresa.
5. Tener un conocimiento de las leyes que reglamentan.
6. Mantener informados a los demás departamentos sobre el estado en que se encuentran sus demandas de materiales.
7. Informar a la empresa de la aparición de nuevos productos o equipos susceptibles de ser aplicados o utilizados en la fabricación.

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

El Jefe de compras se relaciona, dentro de la empresa con: la Gerencia General, para darle a conocer el funcionamiento de su área; con Finanzas, para presentarle el presupuesto de Compras, para asegurar el pago oportuno a proveedores; con Producción para asegurar el funcionamiento y para ayudar a su operación. Su relación con el exterior es con Proveedores, con los

Cientes y con las empresas competidoras de su ramo, para conocer el mercado, nuevas tendencias de productos que piden los clientes y de las nuevas materias primas que surjan en el mercado.

CAPITULO 4

4.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL AREA DE COMPRAS

La formulación de los objetivos del área de Compras debe realizarse en base a la misión de la empresa; ésto le permitirá a Compras el contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa.

Así, se establecen como objetivos los siguientes:

1. Localizar a las fuentes de abastecimiento que cubran las necesidades de la empresa.
2. Negociar el precio más conveniente para la empresa.
3. Buscar que la compra resulte ventajosa para la empresa.
4. Asegurar la entrega puntual de los materiales a los departamentos solicitantes.
5. Abastecer puntualmente al departamento de Producción.
6. Cumplir con los requisitos de calidad exigidos para cada uno de los productos que se adquieren.
7. Establecer los niveles de inventario que deben existir de cada producto.
8. Evitar la duplicidad, el desperdicio y la obsolescencia de los artículos adquiridos.

9. Estar al tanto de los nuevos productos que se ofrecen en el mercado.
10. Mantener bajos los costos de operación del Area.
11. Mantener buenas relaciones con las fuentes de abastecimiento.
12. Proyectar y mantener una buena imagen de la empresa hacia el exterior.
13. Sostener la posición competitiva de la empresa en el mercado.
14. Brindar información actualizada a las demás áreas de la empresa.
15. Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
16. Establecer métodos de evaluación y control de las actividades de compra.
17. Contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa.
18. Desarrollar buenas relaciones con las demás áreas que conforman a la empresa.

4.2 POLITICAS DE COMPRAS

Una vez que se han determinado los objetivos del Area, se deben establecer las políticas, que son los lineamientos que van a guiar las acciones y los pensamientos en la toma de decisiones.

En el Area de Compras, las políticas proporcionan una guía de acción, fijan las normas para la toma de decisiones y establecen la autoridad y las responsabilidades del personal.

Dentro de esta área se encuentran cuatro tipos básicos de políticas, y en cada uno de ellos existen políticas específicas, como se muestra a continuación.

Políticas de Administración

1. El Jefe de Compras es el único que tiene autoridad dentro del Area de Compras.
2. En todo momento, se debe buscar el cumplimiento de los objetivos del Area.
3. Es responsabilidad del Area de Compras el abastecer a tiempo a los demás departamentos.
4. Es obligación del Jefe de Compras entregar el presupuesto de su departamento, al Jefe de Finanzas.
5. El Jefe de Compras debe enviar al Director General un reporte mensual de las actividades realizadas por su departamento.

6. El Area de Compras elaborará la programación de pedidos en base al programa que le entregue Producción.
7. Se debe respetar el programa de pedidos establecido.
8. Es obligación del Area de Compras el mantener un control de todos los documentos que utiliza.
9. Se debe hacer una revisión y evaluación periódica del procedimiento, para asegurar que éste continúe siendo eficiente.
10. El Jefe de Compras es el único autorizado para hacer modificaciones al procedimiento de compra.
11. Cualquier situación no prevista será solucionada por el Jefe de Compras.

Políticas de Almacén

1. El Area de Compras es la única que está autorizada para realizar movimientos de materiales en el almacén.
2. Debe existir un kardex para cada producto que existe en almacén.
3. El Area de Compras llevará el control de todos los materiales que ingresen o salgan del almacén.
4. Toda entrada o salida de materiales de almacén deberá ser registrada en el kardex el mismo día en que se realice.
5. Se debe mantener un nivel mínimo de existencias de cada uno de los materiales.
6. Cualquier cambio en los niveles de inventario deberán ser autorizadas por el Jefe de Compras.

7. Es obligación del Area de Compras levantar el inventario físico del almacén, a fin de año.

Políticas de Compras

1. Todas las adquisiciones las hará el Area de Compras.
2. Antes de adquirir un producto nuevo, el Area de Compras debe proporcionar una muestra a Control de Calidad, para su evaluación.
3. Todo pedido debe hacerse previa realización de la Orden de Compra.
4. Las Ordenes de Compra deben estar autorizadas por el Jefe de Compras, para poder enviarlas al Proveedor.
5. El comprador debe asegurarse que los materiales adquiridos cumplan con las especificaciones técnicas requeridas por el departamento solicitante.
6. No se harán adquisiciones de productos, si éstos existen en el almacén.
7. Los pedidos se solicitarán respetando las fechas de entrega establecidas por cada departamento.
8. El Area de Compras debe recibir los materiales y verificar que sea lo que se solicitó.
9. El único que puede autorizar compras de emergencia es el Jefe de Compras.
10. Todas las compras de importación se harán a través de una Agencia Aduanal.
11. El Area de Compras determinará el precio que la empresa está dispuesta a pagar por los materiales.
12. Las compras se realizarán siempre apegándose al procedimiento establecido.

Políticas de Proveedores

1. Todo trato con los proveedores deberá ser conducido por el Area de Compras.
2. Es obligación del Area de Compras llevar a cabo el proceso de búsqueda y selección de proveedores.
3. El Jefe de Compras está facultado para aceptar o rechazar a un proveedor.
4. El Jefe de Compra determinará si se deben tener proveedores extranjeros.
5. Se deben mantener dos o más proveedores para cada producto.
6. Se debe llevar un control de los proveedores, así como de las compras hechas a cada proveedor.
7. El Area de Compras debe mantener un registro actualizado de los productos y precios de cada proveedor.
8. No se dará preferencia a ningún proveedor por motivos personales.
9. No se aceptarán obsequios o gratificaciones por parte de los proveedores.
10. El Jefe de Compras es el único que puede negociar y establecer las condiciones de compra con los proveedores.
11. No es obligación del Area de Compras el hacer el pago a los proveedores.
12. Las reclamaciones a proveedores deberán hacerse a más tardar al día siguiente al que se presentó la reclamación.

4.3 JUSTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Con el fin de conducir de manera racional la función de compras, es necesario establecer procedimientos operativos, los cuales van a sustituir a los sistemas empíricos, los cuales se basan únicamente en la iniciativa del personal, y no cuentan con normas específicas para desarrollar las actividades relacionadas con la compra.

Para una empresa en la cual el Área de Compras tiene una importancia fundamental para el funcionamiento de la misma, es necesario contar con procedimientos que señalen la manera en que se realizará la compra.

Por tratarse de una empresa muy pequeña, los procedimientos de compra no necesitan ser muy largos ni complicados; no por ello deja de ser imprescindible el contar con procedimientos claramente establecidos, que se adecuen a las políticas y los objetivos del área de Compras.

Los procedimientos deben ser claros y comprensibles para todas las personas involucradas en el mismo, permitiendo así que se realice de manera correcta y eficiente la función principal de compras.

Además, al contar con procedimientos definidos, se vuelve más fácil el control del proceso, pudiéndose detectar las fallas y permitiendo que se hagan a tiempo los cambios necesarios, para asegurar su funcionamiento exitoso.

4.4 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Dentro de la empresa Novaroma, existen 2 tipos de compras: las compras nacionales y las de importación.

Las Compras nacionales son todas las adquisiciones que se realizan a proveedores dentro del territorio nacional. Las compras de importación son las que se hacen a proveedores en el extranjero, principalmente a Israel y a los Estados Unidos.

Debido a las diferencias que existen en la realización de los dos tipos de Compras, es necesario contar con un procedimiento de Compras para cada una de ellas, estos procedimientos se detallan a continuación.

4.4.1 COMPRAS NACIONALES

Este procedimiento de Compras comienza cuando un área de la empresa necesita de determinados materiales, por lo cual hace la petición a través de una Requisición de Mercancía; esta requisición es enviada al área de Compras.

El área de Compras determina si el material que le fue requerido es un producto nuevo, si lo es, entonces solicita al proveedor una muestra, para enviarla a Control de Calidad, que va a determinar si se acepta el producto o se rechaza. En el caso de que no se trate de un producto nuevo, Compras

verifica la existencia en el almacén, y si hay producto, lo envía al área solicitante.

Si la existencia en el almacén no es suficiente, es necesario adquirir material; para ello, Compras determina al proveedor al cual se le hará el pedido. Después elabora la Orden de Compra, la cual envía al proveedor para que le surta el pedido.

Una vez que el proveedor envía el pedido, el área de Compras es quien lo recibe; verifica que se hayan entregado todos los materiales solicitados, hace el registro de entrada al almacén, y posteriormente envía los materiales al área solicitante.

En caso de que exista una diferencia entre los materiales solicitados y los entregados por el proveedor, Compras debe realizar la reclamación correspondiente, informando al proveedor las causas por las cuales se rechaza el pedido, y solicitando la corrección del envío. En este punto, es obligación de Compras asegurarse que el proveedor entregue el pedido correcto. Una vez que se ha corregido el pedido, se puede hacer la entrega de materiales al área solicitante.

4.4.2 COMPRAS DE IMPORTACIÓN

Este procedimiento comienza cuando un área de la empresa requiere determinados materiales de importación, para lo cual elabora la Requisición de Mercancía, y la envía a Compras.

Compras recibe la Requisición y verifica la existencia de los productos en el almacén; si hay en existencia, los envía al área solicitante.

Si no hay producto en almacén, elabora la Orden de Compra (Purchase Order) y la envía por fax al Proveedor.

El proveedor recibe la orden de Compra, y avisa, vía fax, la fecha de envío, vía de embarque y manda una copia de la Factura.

Compras avisa a la Agencia Aduanal del pedido, y le entrega los documentos necesarios para realizar la importación, y que son: Hojas de Especificaciones y Aviso Sanitario.

El Agente Aduanal recibe el aviso de la Línea Aérea del arribo del pedido, y entera a Novaroma del importe por flete, para que ésta haga el pago y se pueda liberar el paquete de la línea aérea, la cual entrega al Agente Aduanal la factura y la Guía de Embarque.

Una vez que se liberó el paquete, el Agente Aduanal determina los impuestos derivados de la importación, y da aviso a Novaroma para que realice el pago correspondiente.

Después de que se pagaron los impuestos, hace entrega del paquete a Novaroma, junto con la factura original, el certificado de origen, la lista de empaque, el aviso sanitario, las hojas de especificaciones, el Pedimento Aduanal, la Guía aérea y las facturas de la línea aérea.

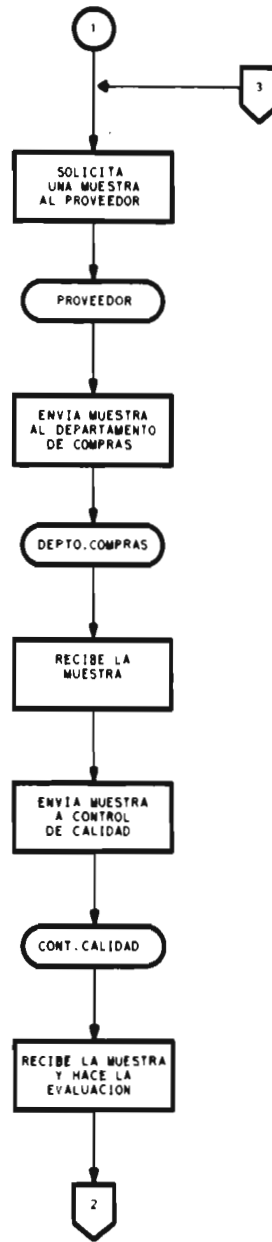
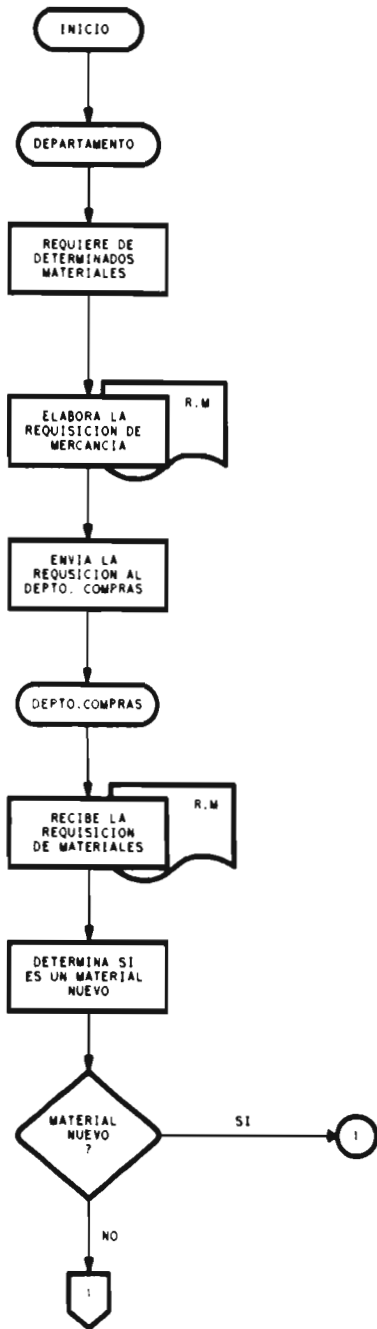
Una vez que el área de Compras recibe el pedido y los documentos, verifica que se hayan entregado todos los materiales solicitados; hace el registro de entrada al almacén, y posteriormente envía los materiales al área solicitante.

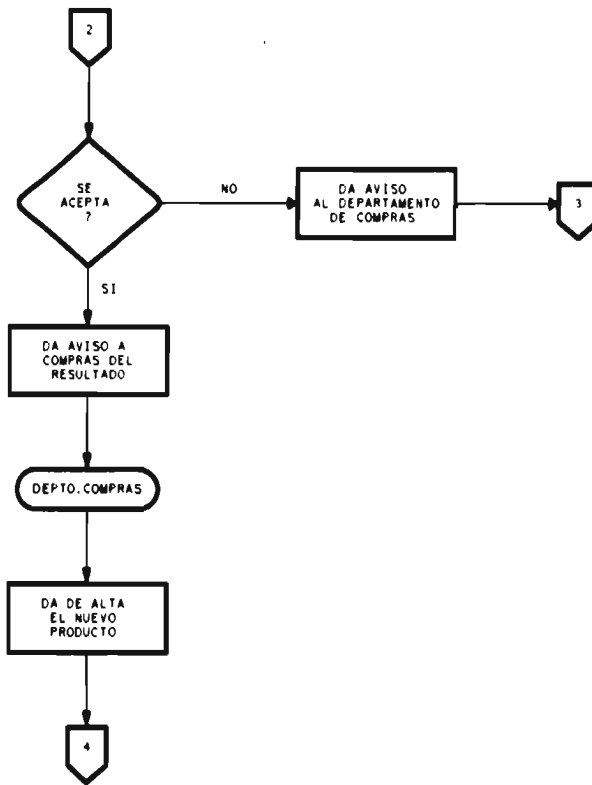
A continuación se presentan los Diagramas de Flujo de los Procedimientos de Compras.

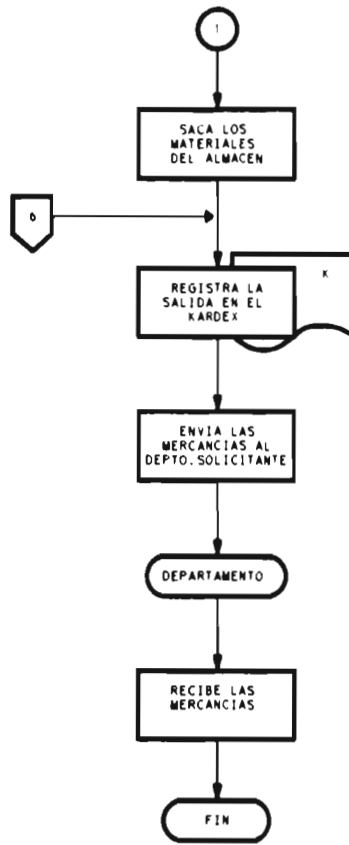
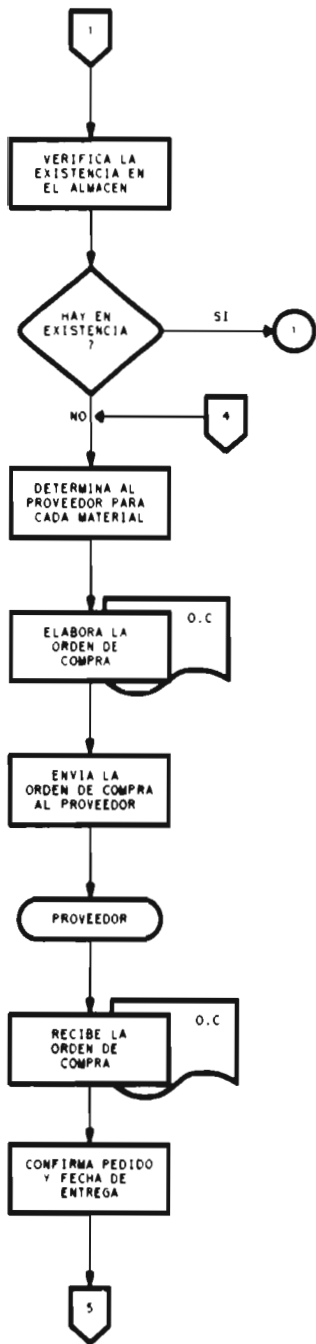
PROCEDIMIENTO

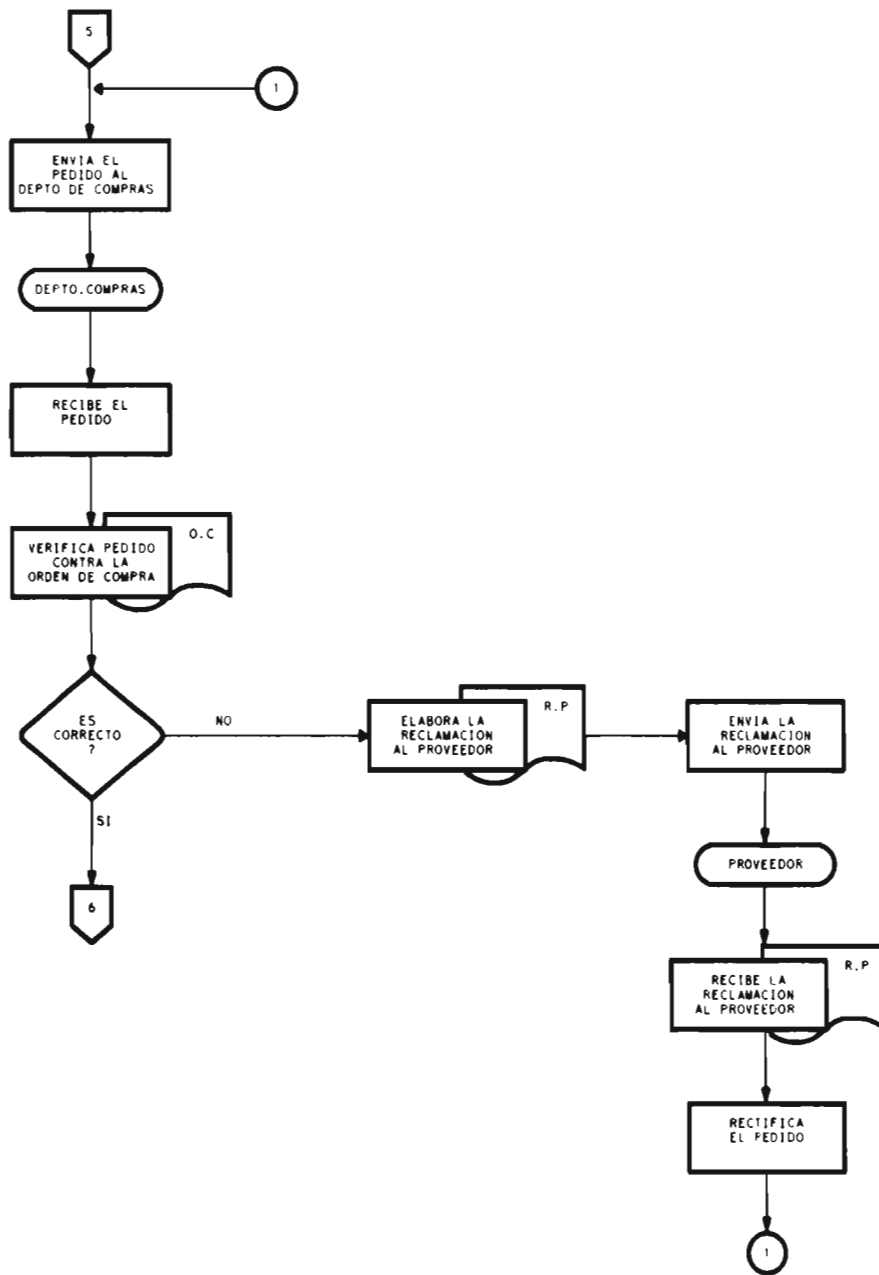
DE

COMPRAS NACIONALES





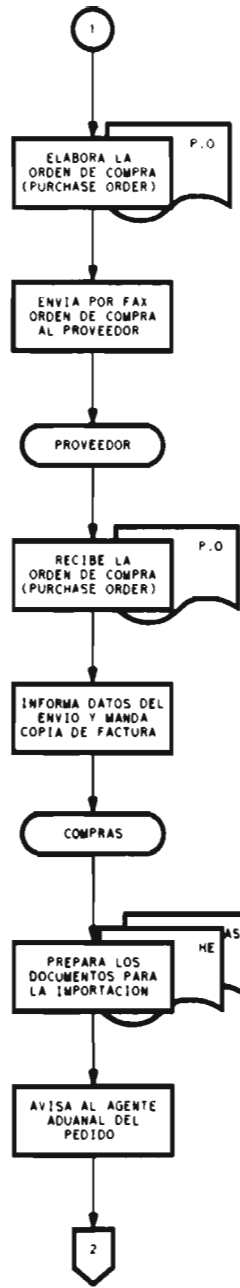
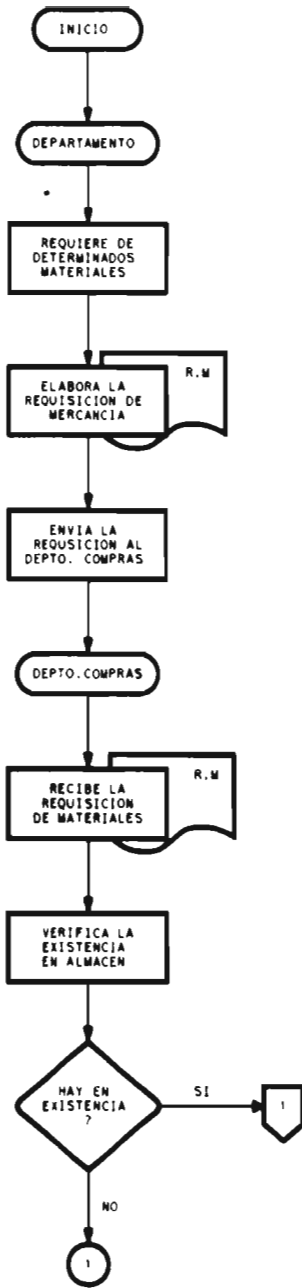


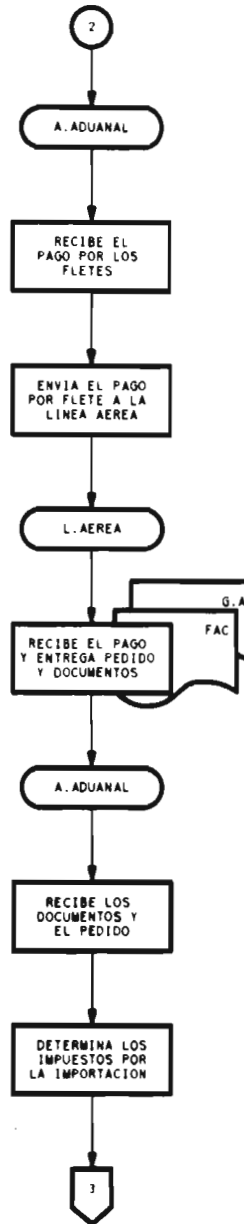
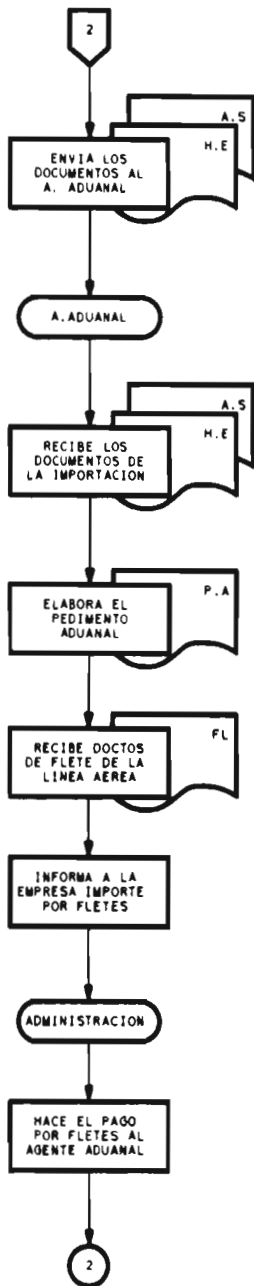


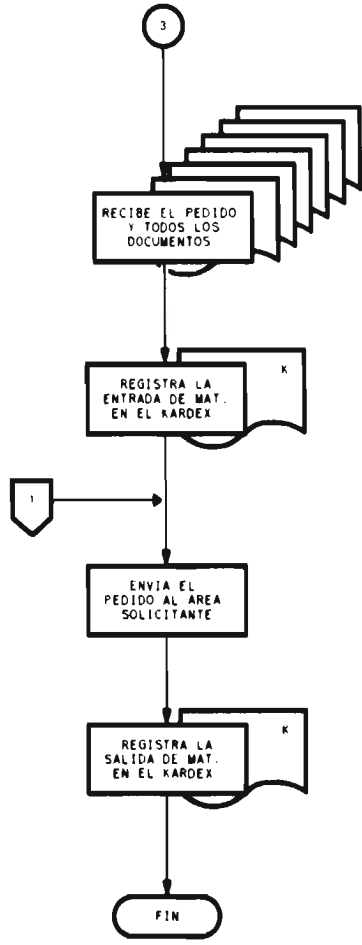
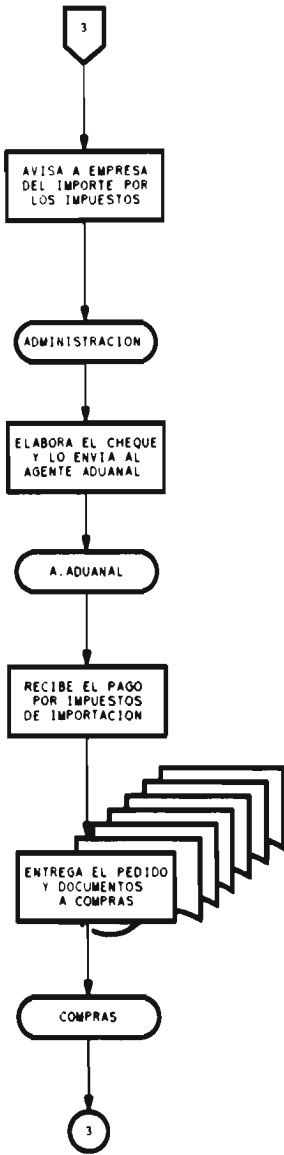
PROCEDIMIENTO

DE

COMPRAS DE IMPORTACION







4.5 FORMATOS

Los documentos que se emplean durante los Procedimientos de Compras son siete, y son los siguientes:

4.5.1 FORMATOS PARA COMPRAS NACIONALES

1. Requisición de Mercancía.

Con este documento un área de la empresa le solicita a Compras que le envíe los materiales que necesita para trabajar; así mismo, le informa sobre la fecha en que los requiere, y las especificaciones técnicas para dichos productos.

Este documento es elaborado por el área solicitante y debe ir firmado por la persona que hace la requisición. Se elabora en original y copia; se envían ambos al Área de Compras, el cual firma de recibido, devuelve el original y conserva la copia.

2. Orden de Compra

Este es el documento que el área de Compras envía a los proveedores, para que éstos le surtan el pedido. Se utiliza también cuando se recibe el pedido, para comprobar que lo que se entrega fue lo que se solicitó.

La Orden de Compra la elabora el Asistente de Compras y debe estar autorizada por el Jefe de Compras. Se elabora en original y copia, se envía al

proveedor que firma de recibido y conserva el original, la copia se conserva en el archivo de Compras.

3. Kardex de Materia Prima

Este es el documento en el cual se registran las entradas y salidas de almacén de cada una de los materias primas que se manejan, así como la fecha en que se realiza el movimiento y el valor de la mercancía.

Es elaborado por el Asistente de Compras, y no requiere de autorización, ya que es únicamente un documento de control. Estos kardex se guardan en un archivo a cargo del Área de Compras.

4. Reclamación a Proveedores.

Este documento se utiliza cuando existe una inconformidad por parte de Compras, referente al pedido que le fue entregado. Las causas de reclamación pueden ser:

- a) Error en la cantidad enviada.
- b) Error en el producto que fue enviado.
- c) Problemas de calidad del producto.

Esta reclamación es elaborada por el Asistente de Compras, en original y copia, y debe ir autorizado siempre por el Jefe de Compras. Se envía al

proveedor junto con el producto rechazado, se le entrega el original y se conserva la copia con firma de recibido.

4.5.2 FORMATOS PARA COMPRAS DE IMPORTACIÓN

1. Orden de Compra (Purchase Order)

Este es el documento que el área de Compras envía al proveedor en el extranjero, para que éste le surta el pedido.

La Orden de Compra la elabora el Asistente de Compras y debe estar autorizada por el Jefe de Compras. Se elabora en original y se envía al proveedor por fax, y se conserva en el archivo de Compras.

2. Hoja de Especificaciones

Es un documento requerido por la Aduana para poder hacer la importación. Este documento contiene las especificaciones técnicas de los productos adquiridos, y debe entregarse en Inglés y en Español, ambas en original y copia.

3. Aviso Sanitario

Es un documento que solicita la Secretaría de Salud, para autorizar la importación de materiales. En ella se especifican los productos adquiridos, y los datos del importador y del exportador.

Debe elaborarla el Asistente de Compras, y debe ir firmada por el Jefe de Compras.

Dentro del procedimiento de Compras de Importación se utilizan otros documentos, sin embargo, éstos no son elaborados por la empresa, sino por la Agencia Aduanal y por el Proveedor. Estos documentos son:

- * Factura del Proveedor
- * Certificado de Origen de los Productos
- * Lista de Empaque
- * Pedimento Aduanal
- * Guía Aérea de embarque
- * Factura de la Línea Aérea por concepto de Transporte y manejo de Mercancías

A continuación se anexan los documentos señalados anteriormente, con su correspondiente guía de llenado.

REQUISICION DE MERCANCIA

No. 1

FECHA: 2

DEPARTAMENTO SOLICITANTE: 3

CANTIDAD	DESCRIPCION
4	5

FECHA DE ENTREGA: 6

ESPECIFICACIONES TECNICAS: 7

8

DEPARTAMENTO
SOLICITANTE

9

DEPARTAMENTO
DE COMPRAS

GUÍA DE LLENADO: REQUISICIÓN DE MATERIALES

- 1. Número de la requisición: debe ser consecutiva.**
- 2. Fecha: en la cual se realiza la requisición.**
- 3. Departamento Solicitante: nombre del área que solicita los materiales.**
- 4. Cantidad: especificar la cantidad y la unidad de medida para cada uno de los materiales.**
- 5. Descripción: nombre del producto que se solicita.**
- 6. Fecha de Entrega: en la cual el área solicitante necesita que le sean entregados los materiales.**
- 7. Especificaciones Técnicas: información adicional sobre los productos que se solicitan.**
- 8. Departamento Solicitante: firma de la persona que hace la requisición.**
- 9. Departamento de Compras: firma de recibido por el área de Compras.**

ORDEN DE COMPRA

No. 1
FECHA: 2

PROVEEDOR: 3

FECHA DE ENTREGA: 4

CONDICIONES DE PAGO: 5

CONDICIONES DE ENTREGA: 6

CANT	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	IMPORTE
7	8	9	10

SUBTOTAL
I.V.A
TOTAL

11

12

DEPARTAMENTO
DE COMPRAS

13

PROVEEDOR

GUÍA DE LLENADO: ORDEN DE COMPRA

1. **Número de la Orden de Compra:** debe ser consecutivo.
2. **Fecha:** en la cual se realiza la Orden de Compra.
3. **Proveedor:** nombre y dirección del proveedor al cual se le hace el pedido.
4. **Fecha de entrega:** en la cual se requieren los materiales solicitados.
5. **Condiciones de pago:** deben estar previamente acordadas con el proveedor.
6. **Condiciones de entrega:** si el proveedor entrega o el cliente recoge.
7. **Cantidad:** especificar la cantidad y la unidad de medida para cada uno de los materiales.
8. **Descripción:** nombre de los materiales que se solicitan.
9. **Precio Unitario:** de cada uno de los materiales.
10. **Importe:** precio total por cada material.
11. **Total:** importe total de la compra, con el IVA desglosado.

12. Departamento de Compras: firma de la persona que realiza la orden de compra.

13. Proveedor: firma de aceptado del proveedor.

KARDEX DE MATERIA PRIMA

PRODUCTO 1

CLAVE: 2

FECHA	UNIDADES			VALOR UNIT	VALORES		
	DEBE	HABER	SALDO		DEBE	HABER	SALDO
3	4			5	6		
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

GUÍA DE LLENADO: KARDEX DE MATERIA PRIMA

- 1. Producto:** nombre del material correspondiente.
- 2. Clave:** del producto, asignada por el área de Compras.
- 3. Fecha:** en la cual se realiza el movimiento.
- 4. Unidades:** cantidad del material que entra (debe) o sale (haber) del almacén, así como el saldo de la operación.
- 5. Valor unitario:** del producto, por cada unidad de medida.
- 6. Valores:** importes en pesos de cada operación de ingreso o salida de material del almacén, así como el saldo del movimiento.

RECLAMACION A PROVEEDOR

FECHA 1

PROVEEDOR 2

CANTIDAD	No. LOTE	PRODUCTO
3	4	5

CAUSA DE RECLAMACION 6

FECHA ENTREGA DE NUEVO PRODUCTO 7

8

DEPARTAMENTO
DE COMPRAS

9

PROVEEDOR

GUÍA DE LLENADO: RECLAMACIÓN A PROVEEDORES

1. **Fecha:** en la que se elabora el documento.
2. **Proveedor:** al cual se realiza la reclamación.
3. **Cantidad:** del producto a reclamar.
4. **Número de Lote:** del producto que se reclama.
5. **Producto:** nombre de los materiales rechazados.
6. **Causas de Reclamación:** información sobre el porqué se devuelven los productos.
7. **Fecha entrega:** en la cual el proveedor debe entregar los materiales nuevos.
8. **Departamento de Compras:** firma de la persona que realiza la orden de compra.
9. **Proveedor:** firma de aceptado del proveedor.

PURCHASE ORDER

No. 1
DATE: 2

TO: 3

QUANT	CAT NO	PRODUCT	AMOUNT	PRICE
4	5	6	7	8

TOTAL AMOUNT 9

SIGNATURE 10

GUÍA DE LLENADO: PURCHASE ORDER

1. **No.:** número consecutivo de la orden de Compra. Es diferente a la orden de Compra que se elabora para compras nacionales.
2. **Date:** fecha en la cual se elabora la orden de Compra.
3. **To:** nombre, dirección, teléfono del proveedor, así como el nombre del agente de ventas.
4. **Quant:** cantidad y unidad de medida de los productos solicitados.
5. **Cat.No.:** número de catálogo que el proveedor establece para cada uno de los productos.
6. **Product:** nombre completo de cada material.
7. **Price:** precio unitario de cada material.
8. **Amount:** precio total por cada material (precio * cantidad)
9. **Total:** importe total de la compra.
10. **Signature:** firma de autorización del Jefe de Compras.

C. DIRECTOR GENERAL
Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios
Secretaría de Salud

Muy distinguido Sr. Director:

En cumplimiento con lo dispuesto en la Fracc. 1 del Art. 286 bis de la Ley General de Salud, por medio de este escrito damos aviso de la importación definitiva que deseamos realizar, de la mercancía que se detalla a continuación:

CANT.	PRODUCTO	ADUANA	DOMICILIO	PREVIA IMPORT	FRACCION ARANCELARIA
1	2	3	4	5	

FACTURA No. 6

PROVEEDOR: 7
8

Estos productos se usarán en la elaboración de saborizantes. De conformidad con el Diario Oficial del 27 de Diciembre de 1995.

Las mercancías arriba detalladas nos han sido enviadas por la Aduana del Aeropuerto de la Ciudad de México, y serán depositadas en nuestras oficinas. Anexamos copia de la factura mencionada.

ATENTAMENTE

GUÍA DE LLENADO: AVISO SANITARIO

1. **Producto:** nombre en español de los materiales que van a ser importados.
2. **Cantidad:** que se importa de cada uno de los materiales.
3. **Aduana de Importación:** por la cual se introducirá al país el pedido. Por lo general es la Aduana del Aeropuerto (APA)
4. **Domicilio del Importador:** dirección completa de la empresa Novaroma.
5. **Importado en varias operaciones:** indicar si es la primera vez que se importa el producto, o no. Si es la primera vez que se importa, agregar el número de la fracción arancelaria correspondiente.
6. **Factura No.:** número de la factura del proveedor.
7. **Nuestro proveedor:** nombre completo del Proveedor.
8. **Con Domicilio:** dirección y teléfono del Proveedor.

CONCLUSIONES

Los manuales administrativos son necesarios en toda empresa, sin importar su tamaño, ya que constituyen una herramienta que les permite establecer parámetros dentro de los cuales debe realizarse la operación, además que facilitan el control, ya que estandarizan los criterios para la solución de los problemas o las confusiones que puedan surgir. Los manuales contribuyen a que se establezcan claramente cuales son las actividades, las funciones y responsabilidades que tiene cada una de las personas, también ayudan a evitar el que se dupliquen o que no se lleven a cabo las operaciones; todo esto hará que la empresa funcione de manera mas eficiente, logrando un mayor beneficio para la misma y para las personas que laboran en ella.

Respecto a las compras, vimos que para las empresas industriales estas representan una parte fundamental dentro de su operación; de que exista un suministro adecuado de los materiales que se necesitan para trabajar, depende el que la empresa pueda producir y completar su ciclo económico.

Un departamento de compras eficiente es quien asegura que los materiales serán entregados a tiempo, y de que cumplirán con las especificaciones de calidad y costo. Esto permitirá a la empresa el poder ofrecer productos o servicios de buena calidad, sin que le represente un costo excesivo. y le repercute en sus utilidades.

A pesar de que en una empresa pequeña pueda considerarse innecesaria un área de compras, o que no se cuente con el personal suficiente para crearlo, es importante que se delegue en una persona la responsabilidad de las adquisiciones. El que una empresa sea pequeña, no implica que las actividades que en ella se realizan sean menos importantes; a pesar de que los volúmenes de materiales que se adquieren no sean muy grandes, no implica que estas empresas no requieran de dichos materiales para funcionar.

Como se puede observar en el caso práctico, el procedimiento para realizar las compras dentro de una empresa pequeña no es muy complejo. Sin embargo no deja de ser importante el contar con un procedimiento específico que facilite el llevar a cabo las adquisiciones, y asegure la entrega correcta y oportuna de los materiales al área de producción. Además, si existe algún problema con los productos adquiridos, el procedimiento indica que es lo que debe hacerse para llevar a cabo la reclamación al proveedor.

Así mismo, las políticas de compras ayudan a establecer como se debe comprar, que aspectos deben tomarse en cuenta para evaluar a los proveedores y para realizar las compras, que información necesita recibir Compras de las demás áreas de la empresa y que información que recibe le es útil a la empresa en general. No se debe olvidar que Compras es un área que esta en contacto constante con el mercado, y es quien puede proporcionar información muy valiosa a la empresa de lo que sucede en el exterior.

El estandarizar los formatos que se utilizan durante el procedimiento de compras permite que el trabajo de Compras sea más fácil, ya que se tiene por

escrito y de manera ordenada todas las adquisiciones hechas; evita que haya confusión en los pedidos hechos por las demás áreas, también evita que haya duplicidad o faltantes en las adquisiciones, así como malentendidos con los proveedores. De la misma manera, esto sirve para la elaboración de los presupuestos de Compras, para hacer proyecciones de las necesidades de materia prima que tiene la empresa, y facilita el mantener un control adecuado de los inventarios.

BIBLIOGRAFIA

- 1. ABED ABOUMRAD, Miguel E. Departamento de Compras en una Empresa Industrial. Tesis Profesional. México. 1972**
- 2. ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE INC. Manual de Práctica Moderna de Compras. Modern Business Reports. Estados Unidos de América. 1977.**
- 3. ANDERSON, R.G. Organización y Métodos. Ediciones Distribuciones. Madrid, España. 1981.**
- 4. BAILY, Peter J.H. Administración de Compras y Abastecimientos. Traducido por Alberto García Mendoza. Compañía Editorial Continental. México. Primera Edición en Español. 1987.**
- 5. CALIMERI, Michele. Las Compras, cómo Programarlas, Organizarlas y Controlarlas. Traducido por J. Calm Domenech. Editorial Hispano Europea. Barcelona, España. Cuarta Edición. 1970.**
- 6. CALIMERI, Michele. Manual del Director de Compras. Traducido por Fernando Urizar. Ediciones Deusto. España. Primera Edición en Español. 1969.**

7. **CARAPIA SANCHEZ, David. Organización de la Función de Compras en un Grupo Industrial Azucarero. Tesis Profesional. México. 1975.**
8. **ENGLAND, Wilbur B. Sistema de Compras. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Segunda Edición. 1971.**
9. **ESCOBAR CEDILLO, Pedro. La Administración de Compras Aplicada a las Tiendas Comerciales. Tesis Profesional. México. 1972.**
10. **GARCIA RAMIREZ, Juan Jaime. La Importancia de las Compras en la Empresa Contemporánea. Tesis Profesional. México. 1972.**
11. **GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Guía Técnica. Editorial Edicol. México. Cuarta Edición. 1979.**
12. **HEDRICK, Floyd. Administración de Compras. Traducido por Bernardo de Allende. Editorial Técnica. México. Primera Edición en Español. 1971.**
13. **HEINRITZ, Stuart F. Las Compras, Principios y Aplicaciones. Ediciones Omega. España. 1962.**
14. **HELGUERA QUIÑONES, Fernando. Necesidad e Importancia de los Procedimientos en la Empresa Moderna. Tesis Profesional. México. 1970.**

15. **KLEIN, Miguel Jorge. Las Compras. Su Función en la Empresa para las Areas Administrativa y Productiva. Librería Editorial Tesis. Argentina. Segunda Edición. 1986.**
16. **KOONTZ, Harold. / WEIHRICH, Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. México. Décima Edición. 1994.**
17. **KOONTZ/O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc.Graw Hill. México. Sexta Edición. 1982.**
18. **KOONTZ/O'DONNELL. Elementos de Administración. Editorial Mc.Graw Hill. México. Tercera Edición. 1987.**
19. **KRAMIS J, José Luis. Sistemas y Procedimientos Administrativos Metodología para su aplicación en Instituciones Privadas y Públicas. Editorial PAC. México. Segunda Edición. 1985.**
20. **LAZZARO, Victor. Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria. Editorial Diana. México. Segunda Edición. 1974.**
21. **MACIEL H., Jesús Alfonso. Manual de Organización y Procedimientos en el Departamento de Compras de la Industria Automotriz Terminal. Tesis Profesional. México. 1982.**
22. **MACIEL JIMENEZ, Rafael. Función de Compras en Empresas Departamentales. Tesis Profesional. México. 1973.**

23. MARTINEZ TEJEDA GOMEZ, Salvador. Organización de un Departamento de Compras del Gobierno Federal. Tesis Profesional. México. 1972.
24. MERCADO H., Salvador. Compras Principios y Aplicaciones. Editorial Limusa. México. Primera Edición. 1987.
25. MESSNER, William A. La Gerencia de Compras: una Guía para Comprar con Exito. Traducido por Gisela W. de Rosas. Editorial Norma. Colombia. Primera Edición. 1986.
26. PADILLA PADILLA, Librado. Fundamentos Básicos en las Adquisiciones y Depósitos en la Empresa Moderna. Tesis Profesional. México. 1973.
27. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas, S.A de C.V. México. Segunda Reimpresión. 1991.
28. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas, S.A de C.V. México. Segunda Reimpresión. 1992.
29. ROMERO M., Hernán, et al. Las Compras y su Administración. Tesis Profesional. México. 1984.

30. **ROMEU ADALID, Claudia.** Manual de Organización, Políticas y Procedimientos para un Restaurant de Comida Rápida. Tesis Profesional. México. 1987.
31. **SANTANDREU CAPDEVILA, Martin J.** Las Compras y la Gestión de Materiales. Editorial Hispano Europea. Barcelona, España. Primera Edición. 1986.
32. **SIMPSON, Robert Herbert.** La Industria y el Departamento de Compras. Tesis Profesional. México. 1960.
33. **TERRY, GEORGE R.** Administración y Control de Oficinas. Compañía Editorial Continental. México. 1991
34. **WINGATE, John W.** The Management of Retail Buying. Prentice Hall Inc. New Jersey, USA. Third Edition. 1963.
35. **ZENZ, Gary Joseph.** Compra y Administración de Materiales. Editorial Limusa. México. Primera Edición. 1984.