

872702
25



Universidad Don Vasco, A. C.

---INCORPORACIÓN No. 8727-02---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**“Propuesta para el
establecimiento de un
departamento de compras en
el Hospital Civil "Dr. J. Jesús
Silva," A.C., de Uruapan, Mich.”**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Anavel Ruiz Moreno

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Uruapan, Michoacán, enero del 2003.

1



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

El hecho de terminar satisfactoriamente mi carrera es un logro que gracias al esfuerzo personal y a la valiosa ayuda de otras personas hoy es posible.

Un detalle para agradecer es haciendo mención a:

- ★ Dios porque él es el principal autor de la vida y me ha propiciado un camino colmado de felicidad y bendiciones.

- ★ A mi mamá Josefina (finado) porque ella forjo en mí una personalidad responsable, amable, triunfadora y sobre todo me enseñó el respeto por mí misma y por los demás. Gracias mamá aunque ya no estés con nosotros.

- ★ A mi mamá María de la Luz por darme la vida y brindarme el cariño y la comprensión que sólo una madre puede dar. Pero sobre todo gracias por tu gran esfuerzo y apoyo porque con ellos me has facilitado el existir. Este logro también es tuyo, sin ti no hubiera sido posible.

- ★ A mis hermanos José Luis y Eduardo porque con su presencia han alegrado mi vida. Y a mi padrastro José Luis porque cuando fui niña me sentí apoyada por él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ★ A toda mi familia materna. En especial a mi tía Julia ya que ella también me brindo su cariño y apoyo dedicándome atención y tiempo. Y a mi tía María Elena porque siempre me he sentido querida y apoyada por ella. ¡Gracias familia!

- ★ A una persona que también ocupa un lugar especial en mi corazón, a ti Hernán porque con amor incondicional motivas mi vida. A ti debo momentos de alegría, reflexión y apoyo , por esto y por muchas otras cosas ¡gracias mi amor!

- ★ A mis compañeros de clase, de forma especial a Pedro, Jorge, Víctor, Christina y Soledad por brindarme su valiosa amistad y compartir juntos momentos inolvidables.

- ★ A los profesores que me dieron clases, pero de manera atenta quiero agradecer a el Lic. Manuel López Reyes por ser un excelente profesor y por disponibilidad de atención y tiempo que me brindo en esta etapa final de la carrera.

¡GRACIAS!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
--------------------	---

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Concepto de Administración	8
1.2 Importancia de la Administración	10
1.3 Objetivos de la Administración	11
1.4 Características de la Administración	12
1.5 Proceso Administrativo	13

CAPÍTULO II

LA EMPRESA COMO UN ENTE ECONOMICO Y SOCIAL QUE CONTRIBUYE AL DESRROLLO DE LA SOCIEDAD

2.1 Concepto de empresa	17
2.2 Antecedentes de las empresas	18
2.3 Clasificación de las empresas	19
2.4 Estructura organizacional de las empresas	22

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1

CAPÍTULO III

LAS COMPRAS COMO UN ÁREA FUNCIONAL IMPORTANTE EN LA EMPRESA

3.1 Concepto de compras	25
3.2 Antecedentes de las compras	26
3.3 Objetivo de las compras	27
3.4 Importancia económica de las compras	27
3.5 Procedimiento de compras	28
3.5.1 Requisición	29
3.5.2 Selección de proveedores	30
3.5.3 Cotización	31
3.5.4 Pedido	32
3.5.5 Contrato	32
3.5.6 Seguimiento	33
3.5.7 Terminación de la compra	33
3.6 Valuación de proveedores	34
3.7 La función de compras en coordinación con las demás funciones de la empresa	38
3.8 Ubicación del área de compras en la estructura orgánica de una empresa	41
3.9 Tipos de compra	46

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

EL CONTROL DE EXISTENCIAS COMO UN INSTRUMENTO ÚTIL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

4.1 Métodos para el control de existencias	52
4.1.1 Máximos y mínimos	52
4.1.2 Método ABC	54
4.1.3 Lote económico de compra	55
4.1.4 Justo a tiempo	56
4.2 Punto de reorden	56
4.3 Costos incurridos en el control de existencias	57

CAPÍTULO V

EL HOSPITAL CIVIL DR. J. JESÚS SILVA DE URUAPAN COMO UNA INSTITUCIÓN SUSCEPTIBLE PARA ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

5.1 Historia del Hospital Civil de Uruapan	59
5.2 Situación actual	62
5.2.1 Estructura organizacional	63
5.2.2 Misión y visión que rigen el actuar de la institución	65
5.2.3 Aspectos jurídicos	66
5.2.4 Aspectos laborales	67
5.2.5 Aspectos fiscales	68
5.2.6 Servicios que ofrece	68

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO VI
CASO PRÁCTICO

6.1 Metodología de la investigación	70
6.1.1 Definición del problema	70
6.1.2 Hipótesis	71
6.1.3 Objetivos de la Investigación	72
6.1.4 Métodos de Recolección de Datos	72
6.1.5 Muestreo	73
6.1.6 Recolección de datos	74
6.1.7 Datos obtenidos	77
6.1.8 Interpretación de los resultados	86
6.1.9 Análisis general de los resultados de la investigación de campo	111
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	118
ANEXOS:	
I Formato Interno De Requisición	122
II Formato De Orden De Pedido	123
III Formato De Solicitud De Cotización	124
IV Formato De Cuadro Comparativo De Cotizaciones	125
V Diagrama De Flujo Del Procedimiento De Compras	126
BIBLIOGRAFÍA	130

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La administración es la ciencia por medio de la cual se logra un aprovechamiento óptimo de todos los recursos con los que cuenta una organización para el logro de un fin determinado, principalmente haciendo uso de técnicas y procedimientos como es el proceso administrativo, para lograr así obtener más resultados con un menor esfuerzo.

Hoy en día la Administración de empresas ha logrado causar gran impacto en la sociedad mexicana, pues la tendencia de la Administración empírica se está viendo reducida, se está generando un verdadero cambio empresarial originado por las cuestiones de la globalización. Ya que se ha presentado el interés y la preocupación por ser productivos y competitivos en el mercado en el cual se participa, ofreciendo los bienes y/o servicios que la sociedad demanda y con las características requeridas (precio, calidad, innovación, servicio, etc.).

Se hace referencia a que la preocupación actual de las empresas es poseer una ventaja competitiva, ya sea por costos bajos o por ofrecer productos y/o servicios diferentes a la competencia. Debido a esto, la presente investigación tiene como objetivo establecer la necesidad de un crecimiento horizontal de la estructura organizacional mediante el establecimiento de un departamento de compras. Planteando como hipótesis que en las organizaciones hospitalarias con una estructura orgánica funcional es necesario definir un departamento específico de Compras, el cual contribuye al incremento de la productividad y competitividad del servicio que ofrecen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La investigación esta dirigida a el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C, el cual se encuentra ubicado en Calzada Fray Juan De San Miguel #6 en Uruapan, Michoacán.

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación se desarrollaron los siguientes capitulos.

El primer capítulo trata de aspectos generales de la Administración desde el concepto, su importancia y objetivos en las organizaciones, así como sus características y por último el proceso administrativo, ya que es la esencia de la Administración.

El segundo capitulo atiende temas relacionados con la empresa, por que es está una célula importante que favorece el crecimiento económico y social de un país por lo que es relevante explicar el concepto, antecedentes, clasificación y su estructura funcional.

El contenido del tercer capitulo está basado en la función especifica de compras, el cual inicia con el concepto de compras, una breve historia de las compras, su objetivo e importancia, así como la descripción del procedimiento de la función de adquisiciones y su relación con las áreas que integran la organización. Haciendo referencia además sobre la ubicación del departamento de compras en la estructura orgánica dependiendo del tipo de organización de que se trate, concluyendo esta parte se señalan los tipos de compras a las que se incurrn.

En el siguiente capitulo se establece la importancia que tiene para el responsable de compras el control de existencias. Así mismo se determinan cuatro de los métodos más comúnmente

utilizados en el control de existencias y se hace referencia a conceptos como punto de reorden y costos incurridos.

En el penúltimo capítulo se proporciona la descripción histórica de la institución la cual es objeto de esta investigación, haciendo referencia también a su situación actual en base a su estructura organizacional, la misión y visión que rigen el actual de la institución, posición jurídica, laboral y fiscal.

Por último se ha llevado a cabo una investigación de campo con la finalidad de realizar un estudio acerca de la función de compras en los hospitales de la Ciudad de Uruapan, Michoacán. Y comparar la situación que se presenta en el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan con el escenario de los demás hospitales respecto a la función ya mencionada. Para lo cual en este capítulo se describe la metodología utilizada, en cuanto a objetivos generales y específicos del trabajo de campo, método de recolección de datos y muestreo. Los resultados de la investigación son presentados gráficamente con un análisis respectivo. Este capítulo es de gran importancia, pues con base en él se formularon las conclusiones y recomendaciones. Presentando con éxito la conclusión general de la presente investigación, ya que la hipótesis fue aceptada, por lo tanto se sugerirá al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan la necesidad de implantar un departamento específico de compras en su estructura orgánica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES

Es importante conocer y comprender el concepto de aquello que se quiere estudiar, para así asegurar un entendimiento común del tema. Por esto el primer capítulo de la presente investigación está dedicado a la comprensión de la Administración, abarcando aquellos aspectos que la integran como son la importancia, objetivos, características y proceso administrativo.

1.1 Concepto de Administración

Existen varias definiciones de Administración obteniendo de todas ellas una misma idea, sin embargo en este caso en la figura 1.1.1 se citan algunos de los autores más reconocidos.

Figura 1.1.1

Esquema conceptual de Administración

AUTORES	DEFINICION
José Antonio Fdz. Arena	" Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"
Terry & Franklin	" Es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"
Koontz y O'Donnell	" La dirección de un organismo social, y efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"
Agustín Reyes Ponce	" Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social"

Fuente: Elaboración Propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En base a los elementos encontrados en las diferentes definiciones se puede concluir que la Administración es: un proceso ordenado del cual se obtiene una eficiente interacción entre las personas y los demás recursos con los que cuenta una organización con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

La Administración como ciencia y arte

Ha surgido la interrogante de ¿qué es la Administración una ciencia o un arte? Tratando de resolver esta pregunta se analizaron los puntos de vista de Reyes Ponce y de Terry & Franklin. El primer enfoque se originó por aquellos que consideran a la Administración como una ciencia fundamentándose en que todo conocimiento sistemático es una ciencia. (REYES, 1978: 9)

Si se analiza lo que es una ciencia y se compara con una técnica se tiene que:

- El objetivo de la ciencia es encontrar el valor verdad, en tanto que la técnica busca el valor utilidad.
- La ciencia es un conjunto de principios, la técnica se compone por un conjunto de reglas e instrumentos.
- Los principios que conforman la ciencia se describen, mientras que las reglas de la técnica se crean.
- La ciencia es teórica o especulativa, en tanto que la técnica tiene carácter práctico y de realización. Sin embargo existen ciencias teóricas y ciencias prácticas.

De este estudio basado en Reyes Ponce se puede decir que la Administración si es una ciencia y una técnica a la vez, ciencia por que es un conjunto de conocimientos basados en ciertos principios de origen sociológico, económico, psicológico, etc., en los cuales la Administración

se apoya para derivar de ellos las reglas e instrumentos que la conforman por esto también puede ser llamada técnica.

La Administración como arte por que administrar es poseer habilidades y experiencia que conduzcan a la toma de decisiones efectiva. Por lo que se requiere que el administrador posea una personalidad creativa, capacidad de visualizar oportunidades e intuición, características que la ciencia no proporciona. Éste enfoque afirma que las reglas no tienen validez pues, cada situación es diferente, lo aceptado es la experiencia y los consejos que se puedan valer.

La Administración es realmente una mezcla de la ciencia, la técnica y el arte por que se requiere de verdades siendo estos conocimientos aceptables y generalizados, de los cuales se han derivado reglas y herramientas que permitan lograr una máxima eficiencia, ejemplo de estas son las innovaciones técnicas de la Administración (Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional, Reingeniería, etc.), y por último se requiere de cierta capacidad asertiva que conlleve a una toma de decisiones exitosa resultado de esta combinación científica y artística.

1.2 Importancia de la Administración

La importancia de la Administración radica en que en cualquier organismo social se requiere de una buena coordinación entre las personas y los elementos que lo integran. Cualquiera que sea su objetivo o tamaño la Administración le proveerá de técnicas y herramientas que le permitan tener un mayor rendimiento en su actuación.

Indiscutiblemente las grandes organizaciones por su compleja estructura y cantidad de recursos que maneja reconocen la necesidad esencial de la Administración científica, ya que si no fuera por esta simplemente no llegarían a ser lo que son. También en las pequeñas y medianas organizaciones llega hacer un elemento crucial, ya que por medio de una buena Administración es como su productividad puede alcanzar niveles competitivos en el mercado al que pertenecen.

Otro aspecto en el que se reconoce su importancia es en los países altamente eficientes en el manejo de sus recursos y capacidades, ya que de una buena Administración depende el bienestar de la sociedad gobernada.

Esto realza la intervención de la Administración en cualquier organismo social. Por lo tanto debemos reconocer y aplicar las técnicas y principios administrativos los cuales permitirán incrementar la productividad en el ámbito grupal.

1.3 Objetivos de la Administración

En si el fin último de la Administración es alcanzar máxima eficiencia en la coordinación de personas, recursos materiales, financieros y tecnológicos, logrando el mayor aprovechamiento posible de sus capacidades, ya que mediante ciertas técnicas y herramientas administrativas es posible agregar valor a la energía individual de cada elemento. Se sabe que toda institución busca obtener más rendimiento en los resultados con menor inversión en el proceso, es aquí donde entra en acción la Administración por que proporciona los conocimientos y principios

que son necesarios para desarrollar habilidades que permiten una toma de decisiones acertada de acuerdo a la situación que se presente.

De lo anterior se deduce que en todo organismo social la Administración tiene cabida, ya que sólo a través de ella se obtendrá el aprovechamiento óptimo de los recursos.

1.4 Características de la Administración

Para comprensión profunda de la ciencia administrativa es esencial enlistar y explicar las particularidades que la constituyen. Con apoyo en Reyes Ponce y Terry & Franklin se deducen las siguientes características:

1. Aplicación universal. En todo organismo social está presente la Administración, sin importar tamaño o giro (la empresa, equipo deportivo, partido político, grupo religioso, etc.), pues cada uno de ellos persigue un objetivo que mediante la administración de sus recursos y procedimientos se alcanzarán de la mejor manera posible. Incluso la Administración está presente en aspectos individuales desde el momento en que se requiere coordinar actividades personales como elaborar un programa de vacaciones, donde se incluye la administración del tiempo y recursos económicos.
2. Es independiente. La Administración se presenta acompañada de diversos fenómenos (funciones de aspectos económicos, jurídicos, producción, etc.) pero no se puede confundir con alguno de ellos, pues es una técnica distinta formada por sus propios principios y

reglas, la cual mientras más grande sea la institución social adquiere mayor importancia para los altos directivos que las demás funciones de la empresa.

3. Tiene un propósito. Desde el momento que se plantea un objetivo y existe la disposición de alcanzarlo, la Administración es un medio efectivo para coordinar el trabajo y lograr las metas propuestas. " El éxito administrativo se mide por el grado en que se alcanzan los objetivos" (TERRY & FRANKLIN, 1985:33)
4. Produce un gran impacto en la vida del ser humano. Una buena administración tiene como resultado una mejora en las condiciones de trabajo que produce en los individuos satisfacción al realizar sus actividades, logra estimularlos para que hagan mejor las cosas, generando así beneficios importantes tanto en su vida personal como laboral.
5. Es una actividad profesional. No es una persona, son más bien acciones que practican las personas para lograr resultados, pero no se debe confundir con el sujeto que la ejecuta.

1.5 Proceso Administrativo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso administrativo está integrado por etapas de actuación que se relacionan entre sí para dar origen a la Administración, teniendo como resultado un proceso integral. Para tener una perspectiva más amplia de los elementos que integran el proceso administrativo se analiza en la figura 1.5.1.

Figura 1.5.1

Esquema de los elementos que integran el proceso administrativo.

AUTOR	ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO									
	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	COORDINACION	EJECUCION	CONTROL	INNOVACION	REPRESENTACION
TERRY & FRANKLIN		■	■				■	■		
HENRI FAYOL	■		■		■	■		■		
ERNEST DALE		■	■	■	■			■	■	■
REYES PONCE		■	■	■	■			■		
KOONTZ Y O'DONELL		■	■	■	■			■		

Fuente: Elaboración propia

Existe otra división del proceso y es la que menciona Urwick señalando dos aspectos fundamentales que llama fase mecánica y dinámica administrativa, la cual junto con la percepción de Reyes Ponce se definirá el proceso administrativo de la siguiente manera:

1. Fase mecánica. Constituye la parte teórica de la Administración, donde se establece lo que debe hacerse a futuro.
 - a) *Previsión*. Consiste en investigar y valorar los diferentes cursos de acción a futuro que puede un organismo social practicar para lograr un determinado objetivo. La previsión comprende las etapas de: objetivos, investigaciones y establecer alternativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) *Planeación.* Es elegir el curso de acción definitivo, así como establecer las políticas que se seguirían, programas, procedimientos y estrategias necesarias para la realización del fin a alcanzar
- c) *Organización.* Función administrativa que se refiere a establecer la estructura orgánica, de tal manera que asigna la autoridad y responsabilidad de los miembros del organismo social

2. Fase dinámica. Se fundamenta en la parte práctica de la Administración.

- d) *Integración.* Es hacerse llegar de todos los seres humanos y recursos materiales esenciales para efectivamente cumplir con lo planeado. La integración abarca las etapas de: selección de técnicas para escoger los elementos adecuados, inducción de los nuevos elementos para lograr una adaptación rápida y por último desarrollo para mejorar y progresar.
- e) *Dirección.* Es lograr que el trabajo se realice a través de las otras personas mediante una coordinación y vigilancia con el fin de que los planes se cumplan de la mejor manera. Para llevar a cabo esta función es necesario tomar en cuenta los siguientes principios: autoridad y mando, comunicación, delegación y supervisión.
- f) *Control.* Es la verificación de lo real con lo planeado, para evaluar si realmente se obtuvo lo que se esperaba y así reforzar o corregir para mejorar. Consta de tres etapas: establecer estándares y controles, llevar a la práctica los controles y evaluar resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso administrativo es una herramienta más, que permite una adecuada adaptación de las actividades y recursos para el logro de un determinado fin. La importancia de mencionar las etapas que distinguen los puntos de vista de los autores mencionados es para recalcar que el proceso administrativo no es una fórmula que una vez determinada se debe seguir como regla, sino más bien como una guía de fácil adaptación a las necesidades y prioridades de cada organización.

Como se ha logrado apreciar, la Administración juega un rol importante en la organización, ya que desde el momento en que ésta última determina metas y objetivos requiere de la implantación de las técnicas e instrumentos administrativos que le permitan una efectiva coordinación de los elementos disponibles y lograr así con éxito los objetivos propuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

LA EMPRESA COMO UN SISTEMA QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD

La empresa es un elemento importante que forma parte de la sociedad, favoreciendo el crecimiento integral de un país pues, al ofrecer bienes y servicios satisface las necesidades de los individuos, además de que es un medio para que los empleados satisfagan sus necesidades de seguridad, pertenencia y autorealización. Por otra parte, la necesidad de abordar el tema de la empresa radica en el gran significado que tiene para ésta, el desarrollo de las técnicas administrativas, por medio de las cuales logra desempeñar sus funciones y así cumplir los objetivos. Por tal razón es importante establecer el concepto de empresa, sus antecedentes y clasificación, así como su estructura funcional.

2.1 Concepto de empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Fernández Arena la empresa es: la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Según Reyes Ponce: la empresa es un sistema formado por tres tipos de elementos: los bienes materiales, hombre y servicios, que abarca aspectos de tipo económico, jurídico, administrativo y sociológico.

En base a lo anterior la empresa se define como: un ente económico y social integrado por elementos humanos, materiales e intangibles, entre los cuales existe una compatibilidad de intereses personales e institucionales. para el logro de estos hace uso de factores de tipo administrativos, financieros, sociales, jurídicos etc.

2.2 Antecedentes de las empresas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Regresando a la época primitiva encontramos que desde el momento que empieza a practicar el trueque surgen las transacciones entre las personas, dicho intercambio era desequilibrado, por lo que establecen patrones de valor, esto se refiere a que artículos de más alto valor eran la base para realizar las operaciones. Después con el tiempo se descubren los metales y encuentran en ellos un medio durable, divisible y universal con el cual realizar las transacciones, surge el dinero. Esto da la pauta a la creación de muchas instituciones financieras (bancos, casas de bolsa, etc.), ya que el dinero se convierte en un fondo prestable.

Posteriormente en la época de la Colonia en México surge otro tipo de instituciones, como ejemplo tenemos las encomiendas (empleados del Rey dedicados a anunciar sus decisiones), el obraje (personas que sólo se dedicaban a la manufactura de la ropa del Rey), la esclavitud (individuos que trabajaban de sol a sol y sólo tenían derecho a comida, techo y vestido), etc. Como se puede observar esto refleja injusticia por que el país estaba privado de la libertad pues, estaba bajo el dominio de los españoles. A raíz de esto surge la guerra de Independencia que trae consigo un crecimiento y apertura comercial de México con otros países, propiciando la creación de un número importante de fabricas de hilados, talleres artesanales, siendo por esto las principales ramas industriales la transformación de algodón y la minería.

En la actualidad del total de empresas en el país, las micro y pequeñas constituyen cerca del 90%, lo que favorece la creación de una cultura empresarial, innovación de productos y/o servicios por la inversión menor para generar nuevas ideas, capacitación, cierran el proceso de producción de grandes empresas. Por tal motivo representan un aspecto importante de la economía del país. Dichos antecedentes están basados en los apuntes tomados de la materia de Administración de empresas micro, pequeñas y medianas.

2.3 Clasificación de las empresas

Se analizarán dos formas de clasificar a las empresas, una es la que señala NAFIN en la figura 2.3.1, a partir de 1999 en base al sector al que pertenecen y el número de trabajadores y la otra es la distribución de empresas de acuerdo a las actividades que realizan (sectores).

Figura 2.3.1

Clasificación de acuerdo al número de trabajadores según NAFIN (Nacional Financiera).

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
MICRO	DE 1 A 30	DE 1 A 5	DE 1 A 20
PEQUEÑA	DE 31 A 100	DE 6 A 20	DE 21 A 50
MEDIANA	DE 101 A 500	DE 21 A 100	DE 51 A 100
GRANDE	MÁS DE 500	MÁS DE 100	MÁS DE 100

Fuente: NAFIN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Clasificación de las empresas por sus actividades (sectores)

1. Sector Agropecuario. También se le conoce como el sector primario de la economía del país. Agrupa aquellas actividades dirigidas a labores de campo, dividiéndose en:
 - Tierra cultivable. Dedicada al cultivo de granos de consumo humano.
 - Tierra ganadera. Dedicada a la cría de ganado y cultivo de pastizales.
 - Tierra forestal. Dedicada a la preservación de la naturaleza y conservación de bosques.
2. Sector Industrial. Es el sector secundario de la economía. Incluye aquellas actividades destinadas a la transformación de materia prima en un producto nuevo. Divide a las empresas en dos ramas:
 - Extractivas. Aquella que extrae o explota recursos sin que estos sean modificados de su estado natural.
 - Transformación. Aquella empresa que adquiere la materia prima y altera sus condiciones naturales para convertirla en nuevos productos.
3. Sector de servicios y comercio. Sector terciario de la economía. Respecto a servicio, son aquellas actividades que permiten ofrecer a la sociedad productos intangibles que satisfacen sus necesidades. Dichas empresas se clasifican en:

- Concesionadas. Son empresas de gobierno, las cuales se dividen en financieras siendo aquellas que se dedican a las transacciones de dinero y las no financieras que son aquellas que prestan un servicio de educación, transporte, etc.
- No concesionadas. Son todas aquellas empresas privadas que prestan un servicio a la sociedad.

En cuanto a comercio, se refiere a todas aquellas actividades de compra-venta de productos. Clasificándose en:

- Mayorista. Realiza sus ventas por grandes volúmenes de mercancía, fungiendo como intermediario.
- Detallista. Sus ventas son al por menor, es decir sus ventas son directamente con el consumidor.

Existe otra clasificación de las empresas que es importante mencionar para complementar y abarcar la categoría de la institución donde se aplicará la presente investigación. Dicha clasificación corresponde a las empresas lucrativas y no lucrativas.

En las primeras uno de sus principales objetivos es obtener la máxima utilidad económica posible de los recursos invertidos. En cambio en las empresas no lucrativas son asociaciones cuyo objetivo es brindar un servicio a la sociedad sin percibir ganancia o rendimiento, tan solo se recupera la inversión para poder continuar sirviendo a la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a lo anterior, ahora se cuenta con argumentos para catalogar a la empresa objeto de esta investigación, de la cual más adelante se dará a conocer la información necesaria para clasificarla.

2.4 Estructura organizacional de las empresas

La estructura organizacional es el sistema de autoridad y comunicación de la empresa. De acuerdo con las necesidades de cada empresa se adopta la estructura de organización más adecuada, existiendo tres principales tipos de organización, los cuales son los siguientes:

1. Organización lineal. Es aquella en la cual la autoridad y responsabilidad se trasmite de arriba hacia abajo, por una sola línea. El individuo recibe ordenes de un solo jefe para todos los aspectos.

Ventajas

- Es de fácil comprensión para el personal por su sencillez.
- No hay fuga de responsabilidad ni duplicidad de mando.
- Es el tipo de organización más útil y fácil para la pequeña empresa.
- Establece una disciplina laboral.

Desventajas

- No cuenta con los beneficios de la especialización.
- Poco factible para futuras expansiones.
- Carencia de los beneficios del trabajo en equipo.

3. **Organización lineal y staff.** Las funciones de asesoría son aquellas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización de manera indirecta, mediante el apoyo y facilitación por medio de conocimientos técnicos y especializados a las funciones de línea.

Ventajas

- Asistencia especializada.
- Aportación de ideas innovadoras.
- Simplificación del trabajo para los jefes de línea.

Desventajas

- Confusión de la autoridad lineal y staff.
- Las sugerencias del staff pueden ser interpretadas mal.
- Falta de compatibilidad entre el jefe de línea y el funcionario staff.

2. **Organización funcional.** Es la agrupación de las actividades afines y relacionadas en un solo departamento. Dando origen a la especialización de funciones, lo que tiene como positivo y negativo lo siguiente:

Ventajas

- Se cuenta con personal experto y eficaz.
- División del trabajo en actividades más simples.
- Como consecuencia de la anterior se facilita la supervisión.

Desventajas

- La duplicidad de mando por la existencia de varios jefes de aspectos comunes.
- Fuga de responsabilidades.

- Se debilita la innovación, cayendo en la monotonía.
- Contacto limitado con otras funciones.

Toda empresa requiere de una estructura orgánica representada por escrito que demuestre los niveles de autoridad y responsabilidad, para así lograr mejores resultados en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos.

Se realizó un análisis general de las empresas para contar con un panorama global, sin embargo el estudio principal está enfocado a una institución de servicios no lucrativa, que no por esto deja de considerarse como un grupo social que debe ser administrado eficientemente con la finalidad de lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

CAPÍTULO III

LAS COMPRAS COMO UN ÁREA FUNCIONAL IMPORTANTE EN LA EMPRESA

El contenido de éste capítulo es esencial pues, uno de los objetivos de la investigación es analizar la función de compras, ya que en la actualidad se le está considerando como una actividad con importancia y responsabilidad en las organizaciones, sin embargo en éstas aún no se cuenta con una estructura bien definida para llevar cabo la función de manera efectiva.

3.1 Concepto de compras

Desde el punto de vista de Salvador Mercado en su obra titulada Compras "Principios y Aplicaciones", proporciona la siguiente definición: Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

En éste caso la compra se define como: el abastecimiento oportuno de bienes y servicios. Al hablar de abastecimiento oportuno se hace referencia a los conocimientos y experiencia que debe poseer la persona encargada de realizar esta función, para que mediante una previa investigación se determine al proveedor más idóneo en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega y capacidad de suministro.

Una vez comprendido el concepto de compras se hará referencia a los antecedentes de éstas.

3.2 Antecedentes de las compras

Las compras acompañan al hombre desde la prehistoria, ya que en el momento en que se carecía de algún bien se realizaba una actividad de intercambio para satisfacer aquella necesidad, dicha actividad era conocida como trueque.

Después como todo evoluciona, a principios del siglo XX en las pequeñas empresas la función de compras recaía en el dueño de la empresa, pero en la medida en que esta va creciendo, surge la necesidad de delegar esta función aunque el dueño seguía teniendo la autoridad sobre las compras.

Con el desarrollo de las compañías la función de compras pasa a ser responsabilidad del departamento de producción, ya que en ésta área es donde se consumían la mayor parte de los materiales comprados. "En la década de 1940, se observó una clara tendencia de separar las compras de la producción" (POOLER, 1971:16)

En la obra del autor citado anteriormente se hace referencia a un estudio realizado a finales de la década de los 50' el cual demostraba que en la mayoría de las organizaciones encuestadas, los jefes de compras reportaban a un ejecutivo de alto nivel, teniendo como resultado una clara independencia del área de compras.

Con el paso del tiempo se ha llegado a comprender que el contar con un grupo de personas especializadas en la función de compras genera un alto grado de efectividad.

3.3 Objetivos de las compras

El fin a alcanzar que persigue la función de compras, es la adquisición de bienes y servicios al menor costo sin sacrificar la calidad, para cumplir con este objetivo su meta será la investigación constante que le permita encontrar proveedores satisfactorios, mantener buenas relaciones con ellos y actuar conforme al código de ética de las compras (políticas y reglamentos que regulan la actuación del departamento)

De manera general los objetivos de compras pueden ser los siguientes:

- Obtener bienes y servicios de la mejor calidad a precios bajos.
- Llegar a acuerdos con los proveedores para que la entrega de mercancía sea en el tiempo oportuno.
- Investigar los nuevos productos o servicios que se requieran.
- Establecer procedimientos, controles y políticas de compras.
- Mantener la competitividad de la organización, mediante una adquisición de bajo costo.

3.4 Importancia económica de las compras

Al realizar una eficiente labor de compras, la organización obtendrá una reducción de costos, lo que permitirá según los objetivos de las empresas; incrementar utilidades u ofrecer mejores servicios y ser más competitivos.

Además de que en el almacén se tendrá un nivel de inversión adecuado; ya que el área de compras es el responsable de asegurar la recepción de materiales en tiempo y cantidad convenientes.

Otro aspecto de importancia económica que maneja Salvador Mercado es que el responsable de compras puede aconsejar a la organización sobre:

- Nuevos materiales sustitutos que ofrezcan ventaja con respecto a los que se usan en ese momento.
- Variaciones en las tendencias en precio o en otros aspectos que afecte a la organización.

Como se ha observado la importancia económica de las compras es significativa, por lo que independientemente del objetivo lucrativo o no lucrativo de las empresas se debe lograr la aplicación apropiada de los recursos económicos, una forma de lograr esto es mediante una función de compras eficiente.

3.5 Procedimiento de compras

Antes de iniciar con el proceso para la compra, es necesario mencionar los elementos que integran la compra, los cuales son:

- Comprador: el cual es una persona que pertenece a la compañía demandante, cuyas actividades son: investigación de proveedores, análisis de cotizaciones, sigue políticas y principios establecidos por la administración para efectuar las compras, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Vendedor:** es quien ofrece o a quien se le piden sus productos o prestación de servicios. El vendedor recibe una orden o pedido de compras, el cual la analiza para decidir si puede satisfacerla de manera conveniente.
- **Objetivo o servicio:** es la mercancía, producto, servicio, etc., susceptible de comprarse, por medio del cual se establece una relación entre comprador y vendedor.
- **Contrato:** es el documento donde el comprador y vendedor estipulan los términos y condiciones de compra- venta, como son la entrega, recepción y pago.

3.5.1 Requisición

El proceso inicia con la requisición de compras, la cual es un documento donde los departamentos solicitan los bienes o servicios que requieren. El formato para hacer la requisición debe contener la descripción del producto o servicio, fecha para la cual se necesita el abastecimiento de lo solicitado y la firma de una persona autorizada para confirmar la compra, principalmente.

La finalidad de la requisición es dar a conocer al departamento de compras la necesidad de abastecimiento de un bien o servicio, verificar si lo requerido esta en existencia o decidir la compra analizando quien es el mejor proveedor y elegirlo. tener tiempo para encontrar el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

producto o servicio de la calidad adecuada, precio, etc., y para justificar las salidas de mercancía. Ver anexo I.

3.5.2 Selección de proveedores

El proveedor es aquella persona o empresa que abastece a una colectividad consumidora de los bienes y/o servicios que este ofrece.

Entre una de las funciones más importantes del responsable de compras es la selección de los proveedores, ya que la decisión de negociar con un determinado proveedor debe ser claramente justificada, basada en un proceso de selección razonable. Dicho proceso consta de las siguientes etapas:

- Visualizar diferentes proveedores.

La investigación de un número de proveedores conveniente permite realizar una selección objetiva, ya que así se contará con elementos suficientes para comparar precio, tecnología, servicio, localización, etc.

- Invitar a cotizar.

El comprador envía una solicitud invitando al proveedor a cotizar. La cotización es un documento, el cual debe contener datos como: cantidad requerida, descripción exacta y clara de las mercancías que se deseen comprar, lugar de recepción, tiempo de entrega, medios de transporte y demás información o condiciones que el comprador considere relevante.

- Evaluación de la cotización.

Una vez que el comprador tiene en su poder las cotizaciones, se realiza una comparación tomando en cuenta aspectos como: precio, costo de transporte, diseño y calidad, condiciones de pago y entrega, garantías, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El registro y tabulación de las cotizaciones constituye una fuente importante de consulta para la toma de decisiones en un futuro.

- Selección del proveedor.

El comprador cuenta con la información oportuna para determinar la fuente de abastecimiento a sus necesidades. Sin embargo es necesario realizar una visita a plantas de los proveedores preliminares y verificar si capacidad técnica y productiva, así como analizar muestras, realizar una evaluación financiera y sobre todo conocer la disposición por parte del proveedor para trabajar en equipo con el comprador, satisfaciendo ambos sus necesidades.

3.5.3 Cotización

La cotización es el documento donde se especifican las características y detalles del producto o servicio y su costo unitario. La cotización debe contener la siguiente información: número de artículos solicitados, descripción analítica del producto, lugar y fecha de entrega, transporte, condiciones de pago, etc. Ver anexo III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El análisis de la cotización es una de las principales funciones del departamento de compras, esto es con el objeto de encontrar la mejor fuente de abastecimiento para la organización, para lo cual debe consultar todos los proveedores de los recursos y seleccionar el más conveniente.

Al realizar esta actividad se debe actuar en forma imparcial, sin favoritismos por algún proveedor. Los factores a considerar en el análisis son: número de proveedores suficientes, tamaño de las instalaciones y ubicación de los proveedores, así como la comunicación entre compradores y proveedores. Una técnica de análisis muy usual es la llamada "tormenta de ideas" la cual consiste en poner en tela de juicio varias cotizaciones y entre un grupo de

titulares de diferentes departamentos opinar sobre la mejor decisión de proveedor. Otra forma de analizar las cotizaciones es mediante la elaboración de cuadros comparativos que permitan un estudio objetivo de los proveedores tomando en cuenta factores como precio, tiempo de entrega, flete, condiciones de pago, etc. Ver anexo IV

3.5.4 Pedido

El siguiente paso es el pedido, donde por medio de un documento se piden los productos o servicios al proveedor. El formato del documento de pedido debe contener el nombre de la empresa o persona que solicita, lugar de recepción del producto, el departamento que recibirá el pedido, nombre y domicilio del proveedor, estipulaciones sobre la cantidad, descripción de artículos, precios, etc., además de datos fiscales del comprador y vendedor para efectos de facturación y firma del pedido por parte del comprador. Ver anexo II.

3.5.5 Contrato

Es necesario establecer un contrato de compra-venta con la finalidad asegurar la adquisición, establecer las responsabilidades de ambas partes y las sanciones a las que se harán merecedores en caso de incumplimiento, así como establecer todas aquellas anomalías que se puedan presentar como pérdidas, roturas, no estar de acuerdo en la calidad, etc.

Existen 3 tipos de contratos:

Precio fijo: es cuando se estipula el precio y no existen modificaciones;

Costo adicional: el precio pactado puede variar por causas de IVA o gastos de envío, etc.;

Contrato condicional: es el cual se establece una obligación para el comprador o para el vendedor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.6 Seguimiento

El siguiente paso es darle seguimiento al pedido de compra con la finalidad de vigilar la secuencia del pedido hasta que la mercancía sea entregada en bodega en las condiciones esperadas o servicio haya sido prestado.

El procedimiento para el seguimiento que Cristóbal del Río propone es:

- Implantar un control de las órdenes, que aún no han sido surtidas por parte de los proveedores.
- Si la fecha de cumplimiento se aproxima, confirmar con el proveedor.
- Si existe problema por parte del proveedor para surtir la orden, tomar la decisión de esperar o elegir otro proveedor.
- Comunicarse con el departamento de Almacén para verificar si ya se recibió el pedido.
- Pedir la colaboración de otros departamentos en caso de problemas sobre incremento de precios, cantidad, calidad, etc.

3.5.7 Terminación de la compra

Por último la compra termina al momento de recibir los bienes o servicios en el almacén y cubrir las necesidades de la empresa, así como cuando las obligaciones contraídas en el contrato se hayan cumplido.

El procedimiento de compras se debe adaptar según las necesidades y exigencias de las organizaciones, es importante que una vez determinado dicho procedimiento, éste sea documentando e incluso se elabore un diagrama de las actividades para que de ésta manera el

encargado de realizar la función lleve una secuencia lógica y ordenada sin omitir pasos. Ver anexo V.

3.6 Valuación de Proveedores

Una vez que se establecen relaciones formales con los proveedores es necesario realizar un análisis y valuación sobre su actuación. La valuación de las fuentes de abastecimiento puede ser de dos tipos: Informal y Formal.

La valuación informal consiste en analizar por medio de una lista de preguntas aspectos como la capacidad financiera, servicio al producto, precio, calidad, disponibilidad, etc. Ver la figura 3.6.2.

La valuación formal o Sistema de Evaluación por Puntos consiste en determinar varios factores de comparación (calidad, precio, servicio, confianza, etc), así como asignar un valor numérico a cada uno de ellos para posteriormente analizar el desempeño del proveedor en un periodo de tiempo determinado y realizar la evaluación.

La determinación de factores, precio y medición requiere de una considerable reflexión por parte de la empresa, ya que de esto depende la congruencia entre las prioridades del producto requerido y la evaluación para determinar al proveedor más apto. Por que es posible que para diferentes productos se tenga que usar diferentes factores, pesos y medición dependiendo del impacto en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por ejemplo la industria "X" dedicada a la producción de calzado es abastecida de materia prima (pieles) por dos proveedores diferentes, dicha empresa ha decidido establecer un Sistema de Evaluación por Puntos, el cual se presenta en la figura 3.6.1.

Figura 3.6.1

Aplicación del Sistema de Evaluación por Puntos

SISTEMA DE EVALUACIÓN POR PUNTOS: PROVEEDOR I				
FACTOR	PESO	POLITICA DE MEDICION	DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR EN 6 MESES	EVALUACION
CALIDAD	40	RESTAR 5% AL 1% DE DEFECTUOSOS	0.7% DEFECTUOSO	$\frac{40(100-(0.7*5))}{100} = 38.6$
ENVIO	30	RESTAR 2% POR 1 DIA DE RETRAZO	2 DIAS DE RETRAZO PROMEDIO	$\frac{30(100-(2*2))}{100} = 28.8$
PRECIO	20	PRECIO INFERIOR PAGADO PRECIO PAGADO	\$120 \$128	$(120/128)(20) = 18.75$
SERVICIO	10	OPTIMO = 100% MEDIANO = 70% POBRE = 40%	70%	$\frac{10(70)}{100} = 7.0$
TOTAL	100			EVALUACION = 93.15

SISTEMA DE EVALUACIÓN POR PUNTOS: PROVEEDOR II				
FACTOR	PESO	POLITICA DE MEDICION	DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR EN 6 MESES	EVALUACION
CALIDAD	40	RESTAR 5% AL 1% DE DEFECTUOSOS	0.9% DEFECTUOSO	$\frac{40(100-(0.9*5))}{100} = 38.2$
ENVIO	30	RESTAR 2% POR 1 DIA DE RETRAZO	3 DIAS DE RETRAZO PROMEDIO	$\frac{30(100-(3*2))}{100} = 28.2$
PRECIO	20	PRECIO INFERIOR PAGADO PRECIO PAGADO	\$120 \$130	$(120/130)(20) = 18.46$
SERVICIO	10	OPTIMO = 100% MEDIANO = 70% POBRE = 40%	40%	$\frac{10(40)}{100} = 4.0$
TOTAL	100			EVALUACION: = 88.86

Fuente: LEENDERS, 1999, 273

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el ejemplo presentado en la Figura 3.6.2 se evaluaron los factores de calidad, tiempo de envío, precio y servicio dándole mayor prioridad al aspecto de calidad con un peso de 40

puntos; cuando el proveedor suministra productos en condiciones aceptables, es decir cero defectos se le asignan los 40 puntos. Cuando en el lote comprado se presentan productos defectuosos, los 40 se reduce en forma proporcional de acuerdo a la política de medición. De la misma forma se evalúa el factor de envío.

Para evaluar el factor de precio se considera el cociente del precio menor recibido anteriormente de otros proveedores que proporcionan el mismo artículos entre el precio pagado al proveedor que se está evaluando, con el resultado se calcula la parte proporcional a los 20 puntos que se asignaron.

El servicio es un factor que requiere de mayor juicio, ya que el responsable de compras emite su opinión sobre el cumplimiento ya sea de las entregas en el tiempo acordado, la ayuda técnica, asesoría, actitud, etc. Por lo que se hace necesario establecer categorías de sobresaliente, aceptable y pobre.

Después de hacer el calculo se suman los resultados obtenidos para determinar la valuación final del proveedor, para lo cual se hace necesario establecer rangos de calificación: de 90 a 100 es excelente; de 80 a 89 es bueno; de 70 a 79 es regular; menos de 70 se rechaza. Por lo tanto el Proveedor I es calificado como excelente y el Proveedor II se incorpora en el rango de bueno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante monitorear la actuación de los proveedores, y tener una retroalimentación con ellos, ya que de nada sirve darse cuenta de los errores si no se le hace saber al causante para que adopte una acción correctiva o en definitiva elegir otra opción de proveedor.

FIGURA 3.6.2
LISTA PARA COTEJO DE LOS COMPRADORES
PARA VALUAR A LOS PROVEEDORES

A) Confianza

- 1.- ¿Es el proveedor una compañía de reputación, estable y de capacidad económica?
- 2.- ¿Han sido demostradas en ocasiones anteriores la habilidad y la integridad del proveedor?
- 3.- ¿Está el proveedor proporcionándome ahorros y mejorando los productos?

B) Capacidad técnica

- 1.- ¿Prestará ayuda el proveedor en la aplicación de ingeniería?
- 2.- ¿Prestará el proveedor ayuda en los diseños?
- 3.- ¿Puede el proveedor ocuparse de las necesidades y los diseños especiales?

C) Servicio después de la venta

- 1.- ¿Tiene el proveedor una organización de taller de servicio que yo pueda utilizar dónde y cuándo la necesite?
- 2.- ¿Dispone del servicio de urgencia?
- 3.- ¿Podré obtener piezas de repuesto cuando las necesite?

D) Disponibilidad

- 1.- ¿Garantiza el proveedor las entregas a tiempo?
- 2.- ¿Es la ubicación del proveedor una ventaja para el cliente?
- 3.- ¿Planea el proveedor entregas para llevar al mínimo el inventario del cliente?
- 4.- ¿Puede confiarse en el proveedor para que suministre un flujo continuo de productos o de materiales?

E) Conveniencia de Adquisición

- 1.- ¿Empaca el proveedor su producto en forma conveniente para su uso?
- 2.- ¿Ofrece el proveedor una línea completa de productos relacionados?
- 3.- ¿Tiene el proveedor un agente de ventas local? ¿Puede llamar a los especialistas para los problemas difíciles?
- 4.- ¿Me ayudará el proveedor a recortar los costos de adquisición tales como las visitas calificadas, llamadas telefónicas, artículos desperdiciados y dañados, los rechazos y las quejas?

F) Ayuda en las ventas

- 1.- ¿Ayuda el proveedor a desarrollar mercados mutuos? ¿Recomendará nuestros artículos?
- 2.- Mejorará la apariencia del artículo del proveedor la de mi propio artículo?

Fuente: VÍCTOR POOLER, 1980:182

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

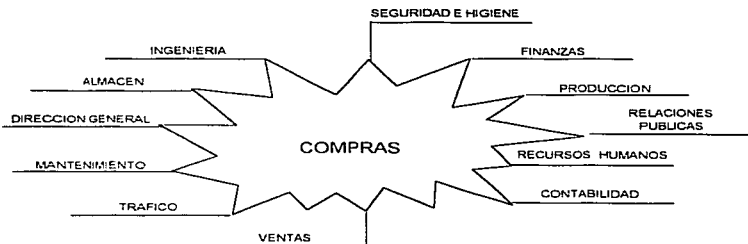
3.7 La función de compras en coordinación con las demás funciones de la empresa

Desde el momento en que se prepara el pedido, expide la orden, recibe el material y lo distribuye a las demás áreas que lo utilizarán, se puede observar que la función de compras tiene un alcance amplio y para ejecutar la labor requiere relacionarse y comunicarse con otras las funciones de la empresa.

Cuando se trata de una empresa de la rama industrial la actividad de compras está principalmente relacionada con los departamentos de Ingeniería y Producción. Con Ingeniería porque es el encargado de diseñar el producto, siendo el departamento de producción quien lo fabrica y el departamento de compras se encarga de abastecer los bienes y servicios necesarios para completar el ciclo productivo.

Figura 3.7.1

La función de Compras en coordinación con las demás funciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se trata de una entidad grande, la función de compras tiene relación con las funciones de Dirección General, Contabilidad, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Almacén, Seguridad e Higiene, Finanzas, Tráfico, Mantenimiento y Ventas.

La relación que existe entre el departamento de compras y la Dirección General es muy estrecha, ya que cualquier modificación en las políticas de la empresa deben ser del conocimiento del encargado de compras. Pues la falta de comunicación puede ocasionar incongruencias entre las políticas de compra y las políticas generales.

Con el departamento de Contabilidad debe existir una buena coordinación, ya que esto facilitará la preparación de los documentos necesarios que permitan el pago oportuno a los proveedores.

Con la función de personal, porque en el área de compras se requiere del servicio de uno o más empleados, cuyos derechos y obligaciones afectan la Administración de Recursos Humanos.

La relación entre Compras y Relaciones Públicas, radica en que la segunda indicará a Compras la mejor manera de establecer relación y contacto con los proveedores. Ya que el encargado de compras debe tratar a los proveedores de una manera justa y amable.

La comunicación entre el área de almacén y compras es de gran importancia, pues de está depende el mantener un nivel de existencias de materiales adecuado, cumpliendo con aspectos

como la oportunidad y continuidad del abastecimiento. Evitando así el exceso de materiales o la carencia de estos.

El área de compras debe cumplir con los aspectos de Seguridad e Higiene, pues en dicha área se encuentran laborando personas, las cuales tienen derecho a un área de trabajo con las condiciones físicas adecuadas para su protección y comodidad.

Coordinación entre Finanzas y Compras. Una de las actividades principales de la función de Finanzas es la aplicación de los recursos económicos de la organización, por lo que se requiere de una estrecha relación entre las funciones de Compras y Finanzas, pues la adquisición de bienes y servicios implica una erogación de dinero.

La función de Compras en coordinación con la función de Tráfico tiene como resultado una logística clara y eficaz de las mercancías adquiridas por la organización.

Respecto a la función de Mantenimiento con relación a Compras es que en ésta última se cuenta con equipo el cual requiere de un acondicionamiento preventivo, para evitar contingencias.

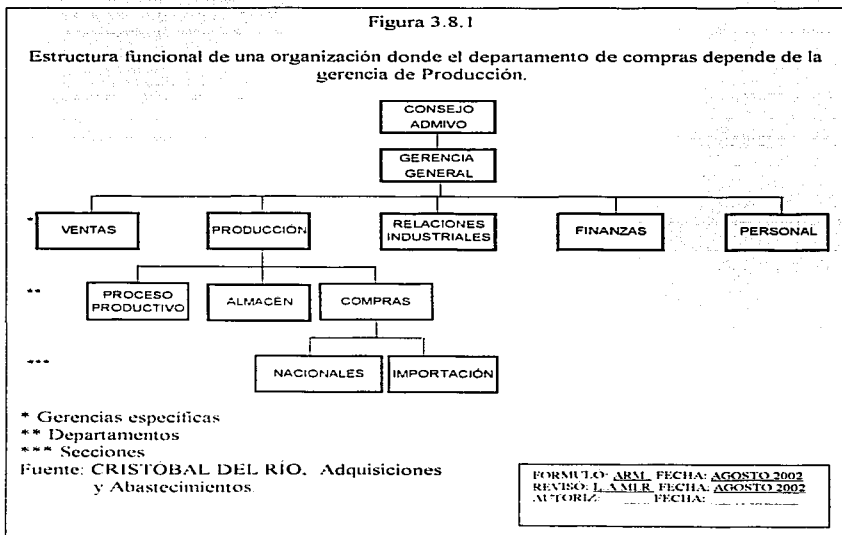
La comunicación entre Ventas y Compras es muy importante, ya que a la función de Ventas corresponde dar a conocer sus objetivos de promoción y venta para que exista congruencia entre la cantidad de existentes y la cantidad ofrecida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

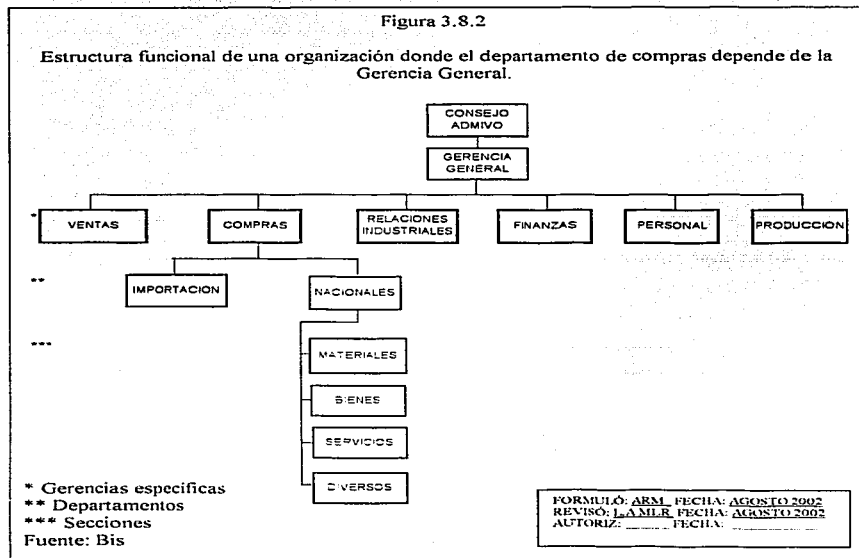
De lo anterior se puede deducir que la eficiencia del departamento de compras depende de la adecuada coordinación con los demás departamentos de la empresa.

3.8 Ubicación del área de compras en la estructura orgánica de una empresa

En una estructura de tipo funcional de una empresa grande, el área de compras puede ser ubicada de cinco formas diferentes.

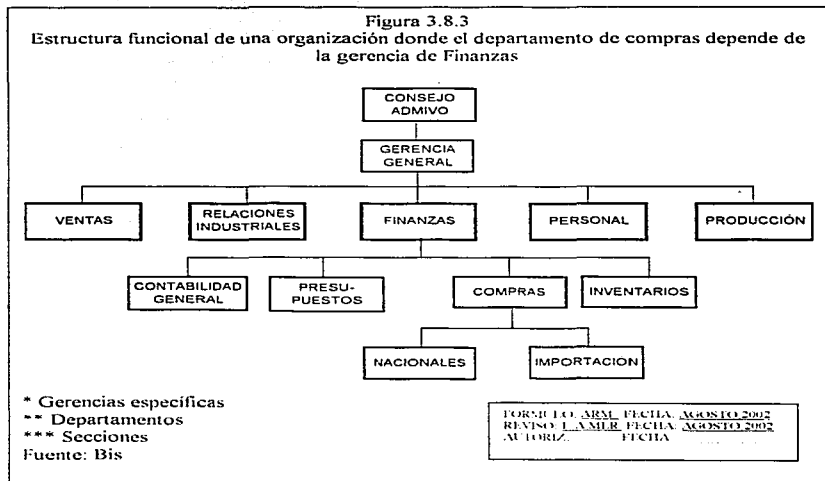


En la figura 3.8.1 el departamento de compras depende del área de producción, como es común en empresas industriales, por que el abastecimiento de materias primas y accesorios constituyen la base del proceso productivo.



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

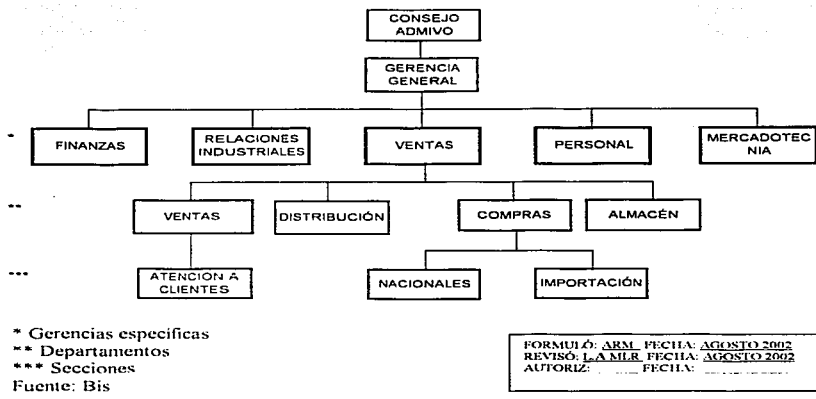
La figura 3.8.2 representa una estructura orgánica donde el departamento de compras depende directamente de la gerencia general; esto se presenta en casos donde la función de compras requiere de autonomía, por el abastecimiento generalizado de bienes, servicios, materiales, etc., que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, dicha situación se presenta con mayor frecuencia en empresas grandes.



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En otras organizaciones, el servicio de compras se encuentra ubicado como departamento bajo la dependencia de la gerencia de Finanzas, por tener así mismo bajo su supervisión el control de inventarios, y por que consideran al departamento de compras como un área de oportunidad para incrementar utilidades. Un ejemplo de esta estructura se representa en la figura 3.8.3.

Figura 3.8.4
Estructura funcional de una organización donde el departamento de compras depende de la gerencia de Ventas

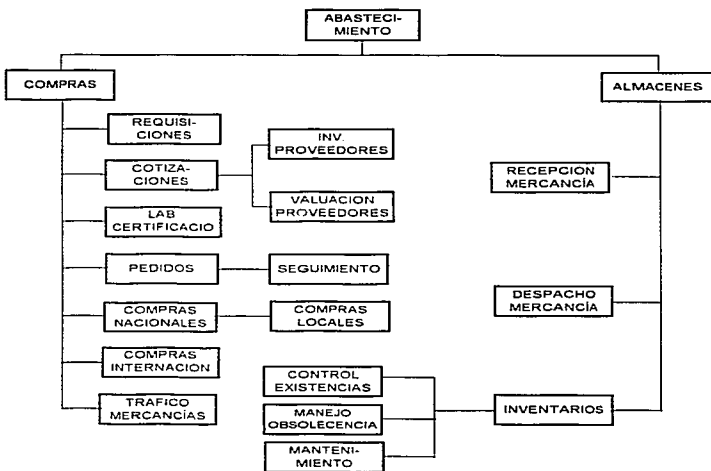


La figura 3.8.4 es un ejemplo de una organización de tipo comercial, donde el área de compras está bajo la dependencia de la gerencia de ventas, la justificación es que existe una relación muy estrecha entre lo que se vende y lo que se debe comprar o viceversa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 3.8.5

Estructura funcional de una organización donde el departamento de compras se encuentra ubicado a nivel de Dirección.



FORMULO: ARM. FECHA: AGOSTO 2002
 REVISO: LAMLR. FECHA: AGOSTO 2002
 AUTORIZ: FECHA:

Fuente: Bis

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Y por último se presenta en la figura 3.8.5 el área de compras en un nivel de Dirección, contemplando en forma amplia los departamentos y secciones que debe tener bajo su supervisión.

Cada organización, atendiendo a sus necesidades y características ubica al departamento de compras en la estructura orgánica de tal manera que sea eficiente su operación.

3.9 Tipos de compras

El conocer los diferentes tipos de compras es elemental, ya que de acuerdo a las necesidades de la empresa se efectuaran diversas compras. Se ha investigado la siguiente tipología de acuerdo a CRISTÓBAL DEL RÍO en su obra titulada Adquisiciones y Abastecimientos.

1. Anticipadas. Son aquellas compras que pueden planearse y llevarse acabo de antemano mediante un programa; es decir cubren una necesidad normal, la cual se conoce con anticipación.
2. De emergencia. Se originan cuando el tiempo impide hacer una compra normal.
3. Especulativa. Es una variable de las compras anticipadas, se basa en la fluctuación o especulación de precios.
4. Recíprocas. Es la adquisición de materiales a cambio de los productos o servicios que origina la empresa.
5. Personales. Son compras que cubren necesidades propias del personal de la empresa. Un ejemplo de estas es la adquisición de uniformes, vehiculos de transporte, etc.
6. Excedentes. Es adquirir materiales que son sobrantes de otras empresas para cubrir necesidades normales.

7. **Especiales.** Es cuando se solicitan artículos o servicios que no se ocupan con frecuencia.
8. **De elementos de bajo costo.** Es la adquisición de artículos cuyo costo es muy bajo, por tal razón se deben analizar en cuanto a la cantidad, calidad y necesidad que deben cubrir con el fin de valorar su adquisición.

3.9.1 Clasificación de las compras de acuerdo al lugar.

3.9.1.1 Nacionales.

Es la adquisición de bienes o servicios en el país donde se encuentra establecida la empresa.

Existen varios aspectos por los que un comprador prefiere realizar sus adquisiciones a proveedores nacionales; algunos de los cuales son:

- La entrega de pedido es más confiable, ya que por la cercanía del proveedor existe un menor riesgo de enfrentarse a contingencias de tiempo, transporte, etc.
- Menos trámites e impuestos.
- Al presentarse inconformidades con el pedido recibido, es más fácil y rápido realizar devoluciones.
- Existe un trato directo con el proveedor, con lo cual se genera mayor confianza y credibilidad.
- Sentido de responsabilidad para contribuir al desarrollo de la comunidad donde está establecida la empresa, mediante el impulso y consumo de productos nacionales.

Las cuales se dividen en:

- **Locales.** Siendo aquellas que se realiza en el mismo lugar donde se ubica la empresa.
- **Foráneas.** Se realizan fuera de la localidad de la empresa, pero en mismo país.

3.9.1.2 Internacionales.

Es cuando no existe la producción o fabricación nacional del bien o servicio que necesita la empresa, de manera que tiene que adquirirlo en otro país.

Situaciones que dan origen a las compras Internacionales:

- Falta de tecnología innovadora.
- Falta de calidad en los productos.
- Disminución de barreras arancelarias por la creación de bloques comerciales entre los países.
- Medios de transporte más rápidos.

A su vez se dividen en:

- De importación. Cuando se adquieren productos de otros países para distribuirlos en el país donde se ubica la empresa.
- De exportación. Se adquieren productos de otros países para adicionarlos a otros productos que también se exportan.

Existen diferentes procedimientos para comprar al extranjero. Uno de ellos es la compra directa, es decir el comprador se relaciona directamente con el fabricante para establecer un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

convenio de compra- venta, una de las características de este procedimiento es que el pedido se entrega en la entrada del país importador.

Otra forma de realizar las compras internacionales es mediante la contratación de un intermediario entre el comprador y el vendedor. El intermediario también llamado Corredor de importaciones es quien se encarga de investigar proveedores y garantizar al comprador que los productos adquiridos cumplen con las condiciones requeridas. Por su parte el comprador paga la cantidad pactada al intermediario por el servicio prestado.

Figura 3.9.1.2.1
Cuadro Sinóptico de los Documentos utilizados en una Compra Internacional

NOMBRE DEL DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Certificado de Origen	Es el documento donde se especifica la procedencia de la mercancía.
Certificado de Peso	Documento utilizado para determinar la cantidad en kitaje de las mercancías que se van a transportar. El cual es emitido por una oficina de Gobierno o un particular
Certificado de Análisis	Es solicitado cuando la mercancía requiere de un análisis químico, especificación de calidad, etc.. Dicho documento está integrado por: - Certificado de Inspección: Determina si la mercancía lista para ser recibida cumple con las condiciones especificadas. - Certificado de Seguro: Es un convenio entre comprador y vendedor para cubrir riesgos en la transacción
Marcas en los Bultos	Son requisitos que pide el gobierno, autoridades portuarias y aduaneras, los cuales deben aparecer tanto en empaques internos como externos, dicha información debe aparecer en las facturas
Cartas de Crédito	Son documentos emitidos por Bancos que intervienen en el Comercio Internacional, es una forma de financiar y arreglar pagos de importación. Existen dos tipos - Revocable: es aquella donde el comprador puede cancelar o reafirmar la carta, con la condición de que no se halla efectuado ningún pago. - Irrevocable: El comprador tiene la obligación de pagar sin importar si se encuentra en dificultades o no quiere aceptar la mercancía.

Fuente: Elaboración propia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la figura 3.9.1.2.1 se presentó la documentación necesaria con la que se tiene que contar antes de recibir la mercancía comprada, para evitar sanciones por efectuar una transacción Internacional sin cumplir con los requisitos de importación que corresponden a cada caso. Esta información fue basada en la obra Adquisiciones y Abastecimientos del autor Cristóbal Del Río.

La función de compras es esencial tanto para una empresa industrial, comercial o servicio, ya que todas éstas requieren de bienes y servicios para el cumplimiento de sus objetivos, y que mejor manera de llevar acabo ésta función de abastecimiento en forma ordenada y especializada que les permita un suministro de recursos o servicios en el tiempo, la calidad y cantidad apropiadas, para así contribuir al incremento de la productividad de las organizaciones.

CAPÍTULO IV

EL CONTROL DE EXISTENCIAS COMO UN INSTRUMENTO ÚTIL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El control de existencias permite cubrir con las necesidades de abastecimiento de manera oportuna, sin caer en los extremos de tener una inversión en almacén excesiva o tan reducida la existencia de materiales que se incurre en interrupciones del ciclo productivo y desatención a los clientes originado por la falta de materiales.

Para poder llevar un control de existencias es necesario contar con datos e información útil para determinar la cantidad de materiales o productos adecuada, dicha información debe hacer referencia a la tendencia de la oferta y la demanda, niveles de producción, rotación de los materiales o productos en forma individual, y así contar con bases para establecer el nivel superior e inferior de inventario, así como el momento de reorden.

Para algunas empresas el control de existencias no representa un aspecto significativo, pues desconocen la importancia de mantener un nivel de inventario apropiado, con el cual se satisfaga la demanda de materiales y/o productos.

El control de existencias permite a la organización:

- Mantener una inversión en inventarios adecuada.
- Evitar interrupciones en el ciclo productivo, por la carencia de materiales.

- Cubrir la demanda de materiales y productos en forma oportuna.
- Mayor efectividad en el trabajo de almacén, debido a la organización y registro de materiales.

Por ende la empresa se torna más competitiva y con mayor oportunidad de éxito. Una vez expuesta la importancia del control de inventarios se procederá a conocer los diferentes métodos para el análisis de los inventarios.

4.1 Métodos para el control de existencias

Existen diferentes métodos para el control de materiales, de los cuales las empresas llevan a la práctica el más conveniente de acuerdo a sus necesidades y exigencias. En este apartado se estudiarán los métodos más comúnmente utilizados.

4.1.1 Máximos y mínimos

“Son los niveles de cantidades de existencias que deben llevarse en los almacenes de acuerdo con los cálculos de lotes económicos y con los puntos de reorden” (GARCÍA CANTÚ, 1985: 51)

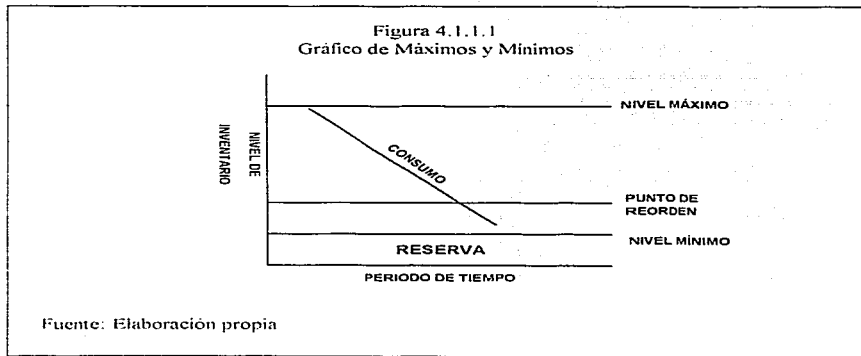
Este sistema como su nombre lo indica consiste en determinar el nivel máximo y mínimo de cada uno de los artículos del almacén con la finalidad de calcular la cantidad de existencias apropiadas de acuerdo al consumo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se habla de un nivel mínimo se refiere a la cantidad de existencias de la cual no está permitido descender, a su vez indica el momento de pedir. El nivel máximo es la cantidad de existencias que no puede ser rebasada, ya que es el tope del inventario.

La reserva es la cantidad de existencias que solamente es utilizada en un caso de emergencia, que puede ser originado por un retraso en el abastecimiento por parte del proveedor, un crecimiento inesperado de la demanda, etc. Para calcular la reserva se debe tener sumo cuidado, ya que está no debe ser excesiva por que incrementa la inversión, pero no debe ser insuficiente por que no sería útil como inventario de seguridad.

En la figura 4.1.1.1 se muestra de manera grafica el método de máximos y mínimos.



4.1.2 Método ABC

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“ Método para analizar un gran número de artículos de costos diferentes, para determinar la inversión aproximada por unidad, tomar decisiones y alcanzar objetivos”. (PERDOMO MORENO, 1993: 85)

Es decir es un método apropiado para aquellas empresas que tienen un inventario con una gran variación de artículos entre cuyos costos también existe una gran diferencia. El método consiste en clasificar el inventario en tres grupos A, B y C.

El grupo A estará caracterizado por los artículos de mayor costo de adquisición, alto valor en inventario y lenta rotación. Por lo tanto los artículos que integran este grupo constituyen el 80% de la inversión en el inventario, mientras que por su lenta rotación constituyen un 15% del total de unidades.

El grupo B incluyen los artículos de costo medio y de mediana cantidad. Representando un 15% de la inversión en inventario y un 25% del número de artículos existentes.

El grupo C integra los artículos de menor costo e importancia para la producción o venta directa. Ocupa tan sólo un 5% de la inversión en inventario, sin embargo por su bajo costo generalmente se requiere comprar en grandes cantidades para obtener descuentos representando por esto un 60% del total de los artículos.

De lo anterior se deduce la importancia de mantener un estricto control administrativo con los artículos que integran el grupo A, respecto al grupo B requiere de una menor vigilancia con

respecto al primero y los artículos del grupo C necesitan tan sólo de un esfuerzo mínimo para mantener un nivel de existencias satisfactorio.

Este método es muy sencillo y poco costoso, donde la empresa requiere establecer claramente las políticas, rangos de precios, etc., para clasificar los artículos que integran el inventario en el grupo A, B o C. Para de ésta forma conocer en que artículos empleará un mayor esfuerzo para mantener un estricto control, ya que resultaría incosteable llevar un mismo control estricto sobre todas sus existencias, pues cuenta con artículos de muy poca inversión y que constituyen gran parte del volumen del inventario.

4.1.3 Lote económico de compra

Consiste en determinar el volumen de compra más conveniente para la empresa, tomando en consideración el equilibrio entre el costo de almacenamiento y el costo de pedido, dichos costos son explicados más adelante. El decidir cuanto comprar es un problema, porque al ordenar grandes cantidades se incrementa el costo de almacenamiento, pues se requiere de más espacio en el almacén, personal, inversión, etc. En cambio el costo de pedido se ve disminuido, ya que se requiere de menos ordenes.

Por otra parte cuando se compra en pequeñas cantidades el costo de pedir se incrementa, por que al formular un pedido se invierte en tiempo y dinero por las personas que intervienen en su formulación. Sin embargo el costo de almacenamiento se ve favorecido.

Mediante análisis y cálculos se determina el equilibrio de los costos y cuando el costo de mantenimiento y el costo de pedido sean iguales se habrá encontrado la cantidad exacta a comprar.

4.1.4 Justo a tiempo

Es considerado por el autor Perdomo Moreno en su obra Administración Financiera de Inventarios como una filosofía o actitud mental, lo cual consiste en obtener las mercancías y productos en el momento que son requeridos para la producción o venta.

Este tipo de control tiene como finalidad mantener un nivel de inventarios mínimo y un tiempo de reabastecimiento menor, para conseguir así una fluidez constante del inventario. Para lo cual se requiere un compromiso estrecho entre la empresa y el proveedor.

4.2 Punto de reorden

" Es el nivel precalculado de existencias de materiales o de productos terminados, que indica que la cantidad almacenada solamente podrá consumirse durante el periodo que requiere su abastecimiento" (GARCÍA CANTÚ, 1985: 48)

Es decir, para calcular el punto de reorden se determina la demanda diaria de cada artículo y se multiplica por los días que tarda la entrega del pedido, el resultado es la cantidad de existencias que indican una nueva orden.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Costos incurridos en el control de existencias.

"El costo es la suma de los esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo" (DEL RÍO CRISTÓBAL, 2000: 9).

- Costo de almacenamiento. Son aquellos costos relacionados con el manejo y almacenamiento de existencias en inventario. Los costos de almacenamiento mas comunes son: los sueldos del personal involucrado en el manejo y supervisión, el espacio que ocupa la mercancía y el mantenimiento de las instalaciones, costos de obsolescencia, costos de inversión, etc.
- Costo de pedido. Son todos aquellos costos incurridos en el requerimiento, incluyendo los sueldos del personal administrativo involucrado con esta actividad, gastos de papelería y suministros necesarios.
- Costo de preparación. Son los costos que incluyen la disposición de una máquina o proceso para fabricar una orden.
- Costo total. Se obtiene sumando el costo de manejo y el costo de preparación.

Una vez que se identifican los costos incurridos en el control de existencias se puede determinar la cantidad óptima de orden. La cual se puede definir como el conjunto de unidades o piezas que integran la cantidad ordenada con un costo total mínimo de acuerdo al nivel de consumo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ciertamente el control de existencias es un aspecto en que la alta gerencia debe estar involucrada, pues la inversión óptima en inventarios propicia a la organización mayor estabilidad económica, ya que si una empresa carece de fondos económicos, un exceso en

inventarios la pone en riesgo de operar con pérdidas. De igual manera una empresa fuertemente respaldada en forma económica con una alta inversión en inventarios puede estar dejando pasar oportunidades de negocio con mayor rendimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V

EL HOSPITAL CIVIL DR. J. JESÚS SILVA DE URUAPAN COMO UNA INSTITUCIÓN SUSCEPTIBLE PARA ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Hace algunos años aún se tenía la creencia de que un departamento de compras sólo era viable para una empresa industrial, por la gran cantidad de insumos que requiere. Sin embargo hoy en día cualquier empresa que pretenda poseer una ventaja competitiva en el mercado, ya sea por bajo costo y/o diferenciación, una de las opciones es llevar a cabo un proceso de adquisición de bienes y servicios realmente efectivo con un enfoque de calidad, costos reducidos, confianza y lealtad de los proveedores. Por esto, la organización para la que se analiza la necesidad de establecer un departamento de compras es un hospital que no persigue lucro, sin embargo es necesario que éste adopte procedimientos que le permitan optimizar los recursos con que cuenta, para que pueda así continuar proporcionando sus servicios, con precios óptimos y perfección en su trabajo

5.1 Historia del Hospital Civil Dr. J. Jesús de Uruapan

Para conocer un poco del pasado del hospital, se han tomado los antecedentes del manual de organización de dicha institución con fecha de actualización de agosto del 2000, los cuales se presentan a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 18 de Julio de 1890, en una casa que se encontraba en donde ahora se localiza la Escuela Secundaria Moisés Sáenz, se inauguró el Hospital Civil de Uruapan; el Estado participó en su

habilitación y fue dotado con 25 camas. Su primer director fue el Dr. Eutimio Pérez. Años después el notable empresario Dante Cusi Colaboró construyendo la sala de operaciones.

Fue en el Hospital Civil donde el Dr. J. Jesús Silva Caro desarrollo primordialmente su altruista labor como médico, distinguiéndose además de su notable preparación, por su extraordinario amor al prójimo, profundo sentido humano y vocación de servicio.

El Hospital dependía de los servicios coordinados de salud en el Estado. Y llevaba por nombre Hospital Civil " General Mariano Jiménez " contaba con una sala general de hombres, una de mujeres y una sala de pensionistas, además de la sala de operaciones. Los servicios médicos que ofrecía eran: consulta externa, maternidad, cirugía general de hombres y cirugía general de mujeres.

Para que la comunidad tuviera servicios médicos hospitalarios más dignos y acordes con la creciente población que en aquellos días ya alcanzaba la cifra de 25,000 habitantes, en 1950 por ordenes del General Cárdenas, se construyó el actual edificio del Hospital Civil, dotado con 89 camas sensables y mejor equipo, el nuevo Hospital Civil de Uruapan abrió sus puertas el 02 de Mayo de 1952. La Secretaria de Salubridad ordenó el traslado del personal de enfermería y administrativo que laboraba en el antiguo edificio al nuevo Hospital; corriendo a su cargo los salarios y, así mismo, nombró como primer Director del Hospital al Excelente Cirujano General Dr. Jorge Castillo Martínez quien es uno de los grandes bienhechores de nuestra comunidad y a quien distingue además, la discreción con la que siempre ha realizado su obra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para conocer los méritos notables del Dr. J Jesús Silva, pero sobre todo la entrega con la que ejerció su profesión en beneficio de los más necesitados, este nuevo Hospital Civil desde entonces lleva su nombre.

Para que la administración de este Hospital estuviera a cargo de la comunidad, con el apoyo decidido de General Cárdenas se integró un patronato con ciudadanos distinguidos y de reconocida solvencia moral. La propia Secretaria de Salud expidió los nombramientos de los titulares del primer patronato que quedo integrado:

Presidente, Sr. Don Alfonso Figueroa

Vicepresidente, Sr. Don Francisco pozo

Secretario, Sr. Dr. Bernardo Maria Romero

Tesorero, Sr. Don Agustin Gutiérrez

Pro- Secretaria Sra. Doña Concepción López de Gutiérrez

Vocal Sr. Don Andrés Padilla

Vocal Sr. Don Roberto Cerda

Vocal Sr. Don Rafael Bejar

Vocal Sra. Doña Maria Soledad Jiménez de Tafolla.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por este patronato han pasado distinguidas personalidades de nuestra ciudad, todos igualmente valiosos y preocupados por hacer llegar servicios de salud eficientes a la comunidad, beneficiando especialmente a los más desprotegidos.

Desde el principio, además de los doctores que voluntariamente se incorporaron al funcionamiento de este hospital también se integró indisolublemente la Congregación Religiosa de las Hermanas de las Pobres Siervas del Sagrado Corazón, lo que le ha permitido desde entonces dar un profundo sentido humano y espiritual a los servicios de este Hospital.

Han participado también en esta labor grupos de Damas Voluntarias que no solo han ayudado económicamente a los pacientes que así lo requieren, sino también realizan permanentemente diversas actividades de trabajo directo con ellos, que se traducen en invaluables apoyos morales y de reconfortamiento.

Vale la pena destacar el hecho que desde 1966 este hospital cuenta entre sus principales activos, con la Escuela de Enfermería más antigua y prestigiosa de nuestra ciudad y de donde año con año egresan excelentes enfermeras que son codiciadas por su preparación, por las instituciones de salud de nuestra región tanto oficiales como privadas.

A partir de 1979 se transformo en asociación Civil para dotar al hospital de la figura jurídica que se requiere para el desempeño eficiente de las nuevas condiciones legales y sociales que prevalecen así como para garantizar el manejo honesto de sus recursos económicos, pero sobre todo para asegurar que su funcionamiento y existencia no dependa de la autoridad en turno ni de los movimientos políticos.

5.2 Situación actual

Ya que se cuenta con el conocimiento general de los orígenes de la institución, ahora se presenta información sobre la organización, misión, visión, situación jurídica, sistema

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tributario, y los servicios que ofrece actualmente. Dicha información es tomada del manual de inducción al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A. C. De Uruapan.

5.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Hospital esta formada por varios grupos que colaboran de manera directa para el buen funcionamiento del mismo.

A) ASOCIACIÓN CIVIL: Es la autoridad máxima y está integrada por ciudadanos de reconocida solvencia moral y conscientes de la importancia del servicio a la comunidad.

Actualmente presiden su Consejo Directivo:

Presidente: L.A.E. Don Carlos Hernán Silva Valdéz.

Secretario: Ing. Don Agustin del Rio Sandoval.

Tesorero: Sr. Don Salvador Gómez Vega.

B) ADMINISTRATIVOS Y DIRECTIVOS: Es el grupo de personas que se encargan del funcionamiento administrativo del Hospital, se encuentra integrado de la siguiente forma:

- Director General: Ing. Hernán Gómez Méndez.
- Director Médico: Dr. Luis Ángel Torres Herrera.
- Jefe de Recursos Humanos: L.A. Omar J. Escalera Baltazar.
- Jefes de Departamento.
- Trabajo Social.
- Auxiliares de Departamento.
- Secretarias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Recepcionistas.
- Cajeras.
- Encargado de almacén.

C) DAMAS VOLUNTARIAS: No sólo han ayudado económicamente a los pacientes que así lo requieren, sino que, además de realizar diversas actividades de trabajo directo, con su presencia semanal en el Hospital, son gran consuelo para los pacientes.

D) CONGREGACIÓN RELIGIOSA: Se cuenta con la participación de la Congregación Religiosa de las Hermanas de las Pobres Siervas del Sagrado Corazón, lo que ha permitido dar un profundo y único sentido humano y espiritual a los servicios que ofrece nuestro Hospital.

E) ESCUELA DE ENFERMERÍA: Desde 1966 este Hospital cuenta con la Escuela de Enfermería "Dr. J. Jesús Silva" la más antigua y prestigiada de nuestra ciudad, de donde año con año egresan las mejores enfermeras de nuestro Estado.

F) SINDICATO: Es uno de los grupos de mayor importancia en el Hospital. Con su inapreciable colaboración siempre ha sido posible superar los momentos críticos.

G) MÉDICOS ADSICRITOS. Grupo de Médicos, tanto Generales como Especialistas, que están debidamente acreditados para atender a los pacientes que acuden al Hospital y que dependen directamente de él, rigiéndose por su estructura organizativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- H) **MÉDICO RESIDENTES:** Son los Médicos Generales Titulados que están en guardia permanentemente en el Hospital, y que por espacio de un año se capacitan en el hospital, preparándose para su examen de especialidad.
- I) **IMAGENOLOGÍA:** Lo integra un equipo de profesionales médicos y técnicos que se encargan de la toma de placas radiográficas y ultrasonido.
- J) **DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA:** Se encuentra integrado por supervisoras, enfermeras generales y auxiliares.
- K) **MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN:** Este departamento está conformado por cocineras, personal de ascos, de lavandería, vigilancia, jardinería y personal encargado del mantenimiento del hospital.

5.2.2 Misión y visión que rigen el actuar de la institución

La misión del Hospital Civil de Uruapan es:

- Proporcionar servicios de salud integrales, de alta calidad, con profundo sentido humano; en la misma buena forma a toda la comunidad; sin distinción alguna de posición social, credo, raza, sexo o edad; con respeto absoluto a la vida y a la dignidad humana.
- Todos los que colaboran en el Hospital tienen igualdad de oportunidades de contribuir, aprender, crecer y ascender sobre la base del mérito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Todos los trabajadores son respetados, tratados con justicia, escuchados y saben que el Hospital está comprometido con ellos.
- Satisfacción por el trabajo y amistades dentro del Hospital, la vida personal y profesional equilibrada.

Se ha definido como visión lo siguiente:

En un plazo inferior a 5 años, convertirse y permanecer como el Hospital favorito en Uruapan y la Región, contando con el mejor cuerpo médico, el equipo más avanzado y completo, y el personal más capacitado, el servicio de la más alta calidad y los precios más accesibles y competitivos.

5.2.3 Aspectos jurídicos

El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva cuenta con una escritura constitutiva que tiene como finalidad asentar de manera legal el funcionamiento de la institución. Dicha escritura es la No. 836 Volumen VIII-A, fue protocolizada por el notario Luis Loya en la Notaría Pública #11 Alcalá quedando establecida como asociación civil formada por un patronato, cuyos miembros actuales son:

Presidente: L. A. E. Don Carlos Hernán Silva Valdéz.

Secretario: Ing. Don Agustín del Río Sandoval.

Tesorero: Sr. Don Salvador Gómez Vega.

Vocales: Lic. Marcela Ceja González

Sr. Horacio Manzano Solares

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ing. Enrique Martínez Álvarez

Sra. Blanca Estela Vidalez

L.C. Rafael Paz Vega

Lic. Alejandro Rivas Barragán

Sr. Wenceslao García Valencia

Sr. Francisco Araiza Gamiño

El Hospital Civil es una Persona Moral constituida conforme a las leyes del país, con permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores: 23228; expediente: 655922 de fecha 16 de julio de 1979.

Respecto a la relación del Hospital Civil con la Secretaría de Salud, es que ésta última establece la normatividad exigida a las instituciones que brindan el servicio de salud, es la única relación existente, ya que el hospital es una institución privada por lo tanto independiente de ésta Secretaría.

4.2.4 Aspectos Laborales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuestión laboral, se cuenta con un Sindicato de trabajadores cuyo representante es la enfermera General con Diplomado en Administración María del Socorro Cortez Uribe. El total de trabajadores son 150 personas entre sindicalizados y de confianza. El personal sindicalizado se rige mediante el Contrato Colectivo mientras que el personal de confianza se rige por Contrato Individual. Sin embargo todos los trabajadores gozan de las mismas prestaciones y derechos, es decir los logros del sindicato aplican para todos los trabajadores.

4.2.5 Aspectos fiscales

El Hospital es reconocido como institución de asistencia Privada por la Junta de Asistencia Privada de Michoacán, la cual regula este tipo de instituciones. Por tal motivo el Hospital tributa dentro del Régimen de Personas Morales con fines No lucrativos, por lo tanto: Presentan declaraciones mensuales y anuales.

4.2.6 Servicios que ofrece

Para dar una mayor atención al usuario se cuenta con los siguientes servicios:

- Consulta externa incorporando las siguientes especialidades: pediatría, oncología, medicina general, medicina interna, urología, traumatología, odontología, otorrinolaringología, ginecología, cardiología, sicología y neurocirugía.
- Cirugía general.
- Urgencias.
- Hospitalización.
- Maternidad.
- Rayos X.
- Laboratorio.
- Ultrasonido.
- Farmacia.
- Cafetería.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este capítulo se presentó la información referente a la institución objeto de esta investigación, teniendo un panorama amplio sus antecedentes, misión, visión, estructuras tanto organizacional, jurídica, laboral, fiscal, etc. Y así, contar con una base para enfocar el estudio de campo presentado en siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

En este caso la investigación documental es la base para realizar una comparación entre los hechos ideales con la realidad, ya que la diferencia entre lo ideal y lo real son los recursos con que se disponen y la forma de aprovecharlos. Para realizar dicha comparación es necesario realizar una investigación de campo que permita conocer la forma de poner en práctica los conceptos analizados en el marco teórico. Es importante establecer la metodología que guíe el proceso de identificación y encontrar así la solución al problema que dio origen a la investigación.

6.1 Metodología de la investigación

La metodología es una herramienta que permite identificar el procedimiento más adecuado de identificación de los datos e información para que mediante su aplicación se logren los objetivos deseados, encontrando la solución al problema que dio origen a la investigación.

6.1.1 Definición del problema

El hospital Civil de Uruapan, Dr. J. Jesús Silva A.C. En los últimos años ha presentado un crecimiento y desarrollo constante, desde las cuestiones administrativas como es estructura orgánica, planeación estratégica, elaboración de manuales, etc., hasta en cuestiones de instalaciones, pues ha modernizado el edificio originando con esto una mejor apariencia y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobre todo se reconsideran los servicios que ofrece a la sociedad para así satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de salud de la sociedad uruapense.

Sin embargo entre tantas modificaciones se ha dejado a un lado la cuestión del abastecimiento de recursos materiales para el desempeño efectivo de las funciones, pues el hospital no ha considerado la necesidad de contar con un departamento específico encargado de realizar la función del abastecimiento oportuno (entendiendo por esto la adquisición de materiales en el tiempo preciso, la cantidad exacta, el costo apropiado y la calidad requerida).

Problema: ¿Existe la necesidad en el hospital Civil de Uruapan, Dr. J. Jesús Silva A.C. de establecer un departamento de compras?

6.1.2 Hipótesis

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las organizaciones con estructura orgánica funcional es necesario implementar un departamento específico de Compras, el cual contribuye al incremento de la productividad y competitividad del servicio y/o productos que ofrecen. Un tipo de organización con estructura funcional es un hospital, el cual al poseer un departamento de Compras en su estructura orgánica la función de adquisición y abastecimiento se torna más eficiente.

El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan es una organización hospitalaria que posee una estructura orgánica funcional, sin embargo no ha definido y estructurado las funciones específicas de un departamento Compras, lo que está limitando la eficiencia en la adquisición de productos y servicios. Por lo tanto:

“El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan debe considerar la necesidad de contar con una estructuración bien definida y formal de la función de compras, lo que contribuye al mejoramiento en productividad y competitividad.”

6.1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Anaïzar la importancia, organización y procedimientos del área de compras en los hospitales que brindan el servicio de salud de la comunidad Uruapense. Y en base a esto tener los elementos suficientes para aceptar o refutar la hipótesis.

Objetivos específicos:

- ✓ Determinar la eficiencia de la función de compras en los hospitales de la Ciudad de Uruapan, Michoacán.
- ✓ Estudiar el procedimiento de compras que llevan a cabo los hospitales de la ciudad de Uruapan.
- ✓ Proponer las mejoras correspondientes de acuerdo con la situación que se presente, si es necesario.

6.1.4 Métodos de Recolección de Datos

Los métodos de recolección de datos permiten obtener la información necesaria para confrontar la hipótesis y lograr los objetivos planteados. Los métodos utilizados fueron:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- ✓ Cuestionario: es una guía de preguntas estructuradas con orden lógico orientadas al cumplimiento de un objetivo. Las preguntas pueden ser: abiertas, cerradas y de elección múltiple.
- ✓ Entrevista: es la obtención de la información oral, la cual puede ser llevada a cabo de manera formal, informal, estructurada o libre.
- ✓ Observación directa: lo cual consiste en examinar atentamente los sucesos con la finalidad de obtener información que corrobore los datos obtenidos del cuestionario y entrevista.

6.1.5 Muestreo

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El universo total lo conforman los hospitales ubicados en la ciudad de Uruapan, los cuales son ocho: Hospital de Especialidades el Ángel, Hospital Fray Juan de San Miguel, IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), ISSSTE (Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado), Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A. C. Hospital Regional, Hospital San Francisco y Hospital San Jorge. Al ser el universo un número de hospitales reducido se decidió aplicar la investigación a cada uno de ellos.

El motivo por el cual las clínicas pequeñas y consultorios médicos quedaron excluidos del universo es por que la investigación está orientada a hospitales que tienen todos los servicios comparables con el Hospital Civil Dr. J. Jesús A.C. de Uruapan motivo del estudio.

Las características que representan el universo son heterogéneas entre las cuales se distingue el carácter público y privado, orientación hacia una determinada clase social, localización, etc.

Especiales: a) Normalmente b) Esporádico c) Nunca

Importación: a) Normalmente b) Esporádico c) Nunca

19.- Al momento de llegar al almacén la mercancía comprada ¿ se confrontan los artículos recibidos con el pedido formulado?

a) Sí b) No c) En ocasiones

20.- ¿ Se llevan a cabo inventarios periódicos de la mercancía existente en almacén?

a) Sí ¿Cada cuánto tiempo? b) No c) En ocasiones

21.- De los siguientes métodos para el control del nivel de inventarios ¿cuál o cuáles llevan a la práctica?

a) Máximos y Mínimos

b) Método A.B.C.

c) Lote económico de pedido

d) Justo a tiempo

e) Otros

f) Ninguno

22.- ¿Se ha incurrido en problemas por el desabastecimiento de bienes y servicios?

Enúncielos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.1.7 Datos obtenidos

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se presentan a continuación. El número de cuestionarios aplicados fueron 8, los cuales representan el 100% de la población encuestada.

1.- ¿ En qué grado considera importante la función de compras?

Sin importancia: 0

Poco importante: 0

Muy importante: 8

El 100% considera que la función de compras es muy importante para su desempeño.

2.- ¿ Cuenta la empresa con un organigrama general establecido?

Sí: 7

No: 1

Un porcentaje de 87.5 cuenta con un organigrama general que muestra como esta organizado de forma jerárquica el hospital mientras que el 12.5% no tiene organigrama establecido.

3.- ¿ Existe un departamento de compras?

Sí: 4

No: 4

El 50% de los hospitales cuenta con un departamento de compras específico en su estructura orgánica, el restante 50% no tiene definida a el área de compras como un departamento

4.- El área de compras tiene una estructura organizacional definida ...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si: 5

No: 3

El 62.5% de los hospitales determinan que el área de compras tiene una estructura organizacional definida, mientras que el 37.5% contestó no tienen una organización definida del área por lo que ejercen la función de manera empírica.

5.-¿ De qué departamento depende el área de compras en la estructura orgánica?

Sub - Gerencia: 4

Administración: 3

Almacén: 1

Otros: 0

Un porcentaje de 50 depende de la Sub-Gerencia , el 25.5% de los hospitales ubican el área de compras como una función del departamento de Administración, mientras que el 12.5% ubica el área de compras como una función de el departamento de almacén.

6.-El objetivo de la función de compras es...

Adquisición de bienes y servicios al menor costo: 0

Adquirir bienes y servicios de calidad: 0

Abastecimiento de bienes y servicios en el tiempo oportuno: 0

Todos los anteriores: 8

Ninguno de los anteriores: 0

Otros: 0

Todos los hospitales coincidieron en el objetivo de la función de compras el cual es la adquisición de bienes y servicios de calidad, al menor costo y en el tiempo oportuno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- ¿ Existe un procedimiento de compra de bienes y servicios?

Si: 3

No: 5

El 37.5% cuenta con un procedimiento de compras, el 62.5% ejerce la función de acuerdo a la experiencia propia del responsable, sin contar con una orientación específica .

8.-¿Cómo detecta una necesidad interna de abastecimiento?

Forma escrita: 5

Comunicación oral: 2

Otros: 1

El 62.5% identifica las necesidades internas de abastecimiento en forma escrita, el 25% lo hace de forma oral y el 12.5% reconoce las necesidades de manera visual

9.- ¿Cuentan con un formato de requisición?

Si: 4

No: 4

Un 50% maneja su propio formato de requisición interna. en tanto que el otro 50% no cuenta con formato de requisición.

10.- ¿Llevan acabo una investigación previa de proveedores?

Si: 1

No: 3

En ocasiones. 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 12.5% contesto que si realiza la investigación previa de proveedores, el 50% lo hace cuando se trata de un producto que los proveedores actuales no manejan. El 37.5% contesto que definitivamente no realizan investigación previa a los proveedores.

11.-¿ Se solicitan cotizaciones antes de decidir una compra?

Si: 5

No: 1

En ocasiones: 2

El 62.5% de los hospitales solicitan a diferentes proveedores una cotización antes de decidir la compra, el 12.5% no solicita la cotización porque llevan mucho tiempo trabajando con los mismos proveedores y el 25% invita a cotizar cuando su proveedor actual no maneja el artículo a comprar.

12.- ¿ Formulan cuadros comparativos de las cotizaciones?

Si: 7

No: 0

En ocasiones: 0

De los hospitales que contestaron si o en ocasiones en la pregunta anterior todos realizan una comparación entre las cotizaciones para decidir cual es la más conveniente.

13.- ¿ Cuentan con un formato de orden de pedido?

Si: 4

No: 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 50% de los hospitales de la ciudad de Uruapan cuentan con su propio formato de orden de pedido y el 50% carecen de este.

14.- ¿ Existe un seguimiento de pedidos?

Si: 7

No: 1

El 87.5% monitorea al proveedor antes de recibir el pedido por vía telefónica, y el 12.5% no realiza esta actividad.

15.- ¿ Existe un procedimiento de valuación de proveedores?

Si: 3

No: 5

37.5% de los hospitales llevan a cabo un proceso de valuación subjetiva de los proveedores, mientras que el 62.5% no.

16.- ¿ A cuánto asciende el monto promedio de las compras mensuales de material de uso ordinario?

10,000 – 100,000: 3

100,001 – 500,000: 4

500,001 – En adelante: 1

El 37.5% de los hospitales realiza compras mensuales promedio de material de uso ordinario entre \$10,000 y \$100,000, el 50% se ubica en el rango de \$100,000 a \$500,000 y el restante 12.5% realiza estas compras por más de \$500,000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17.- ¿ A cuánto asciende el monto promedio de las compras anuales de equipo?

100000 – 500000: 3

500001 – 1000000: 4

1000001 – En adelante: 1

El 37.5% de los hospitales realiza compras anuales promedio de equipo entre \$100,000 y \$500,000, el 50% se ubica en el rango de \$500,000 a \$1,000,000 y el restante 12.5% realiza estas compras por más de \$1,000,000.

18.- Señale con que frecuencia ocurre a los siguientes tipos de compras:

Anticipadas:

Normalmente: 2

Esporádico: 0

Nunca: 1

El 87.5% de los hospitales realizan normalmente las compras anticipadas y el 12.5% nunca realiza compras anticipadas.

Emergencia:

Normalmente: 1

Esporádico: 0

Nunca: 1

Respecto a las compras de emergencia sólo un 12.5% ocurre a ellas normalmente, el 75% realiza compras de emergencia pero de forma esporádica y el restante 12.5% nunca realiza estas compras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Especiales:

Normalmente: 0

Esporádico: 4

Nunca: 4

Ningún hospital realiza compras especiales normalmente, el 50% las realiza forma esporádica y el otro 50% nunca.

Importación:

Normalmente: 0

Esporádico: 0

Nunca: 8

En relación a las compras internacionales ningún hospital recurre a ellas.

19.- Al momento de llegar al almacén la mercancía comprada ¿ se confrontan los artículos recibidos con el pedido formulado?

Si: 8

No: 0

En ocasiones: 0

Al momento de recibir la mercancía en el almacén todos los hospitales revisan que esta sea acorde con la orden de pedido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

20.- ¿ Se llevan a cabo inventarios periódicos de la mercancía existente en almacén?

Si: 8

Al momento de recibir la mercancía en el almacén todos los hospitales revisan que esta sea acorde con la orden de pedido.

20.- ¿ Se llevan a cabo inventarios periódicos de la mercancía existente en almacén?

Si: 8

No: 0

En ocasiones: 0

El 100% de los hospitales llevan acabo inventarios periódicos de la mercancía existente en el almacén, los cuales se realizan ya sea cada mes cada seis meses o cada año.

21.- De los siguientes métodos para el control del nivel de inventarios ¿cuál o cuáles llevan a la práctica?

Máximos y Mínimos: 7

Método A,B,C: 1

Lote económico de pedido:

Justo a tiempo:

Otros:

Ninguno:

El método de control de inventario más comúnmente utilizado es el de Máximos y Mínimos con un 87.5% y en segundo lugar de utilización está el Método ABC, con un 12%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22.- ¿Se ha incurrido en problemas por el desabastecimiento de bienes y servicios?

En relación con esta pregunta 37.5% de los hospitales no se ha enfrentado con dificultades por el desabasto de bienes o servicios, el 62.5% ha incidido en problemas por la falta de

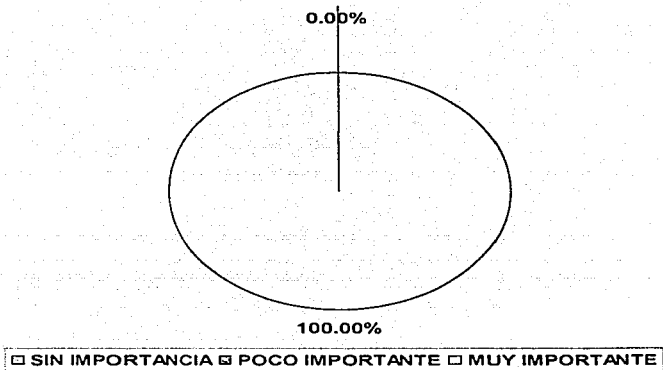
compromiso por parte de los proveedores para la entrega a tiempo del pedido, otro motivo de desabastecimiento es la carencia de productos en el mercado.

6.1.8 Interpretación de los resultados

La interpretación de los resultados se hizo en base a graficas donde se compila la información obtenida y se realiza una comparación la situación del hospital Civil Dr. J. Jesús Silva con respecto a los demás hospitales de la ciudad.

¿En qué grado considera importante la función de compras?

Gráfica 1



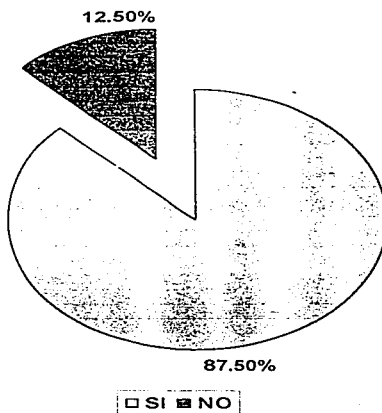
Fuente: Entrevista directa, 2002.

Todos los hospitales consideran que la función de compras ocupa un grado muy importante para el abastecimiento eficiente de los materiales y servicios que con llevan a la realización de las funciones propias de una institución que brinda el servicio de salud.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Cuenta la empresa con un organigrama establecido?

Gráfica 2

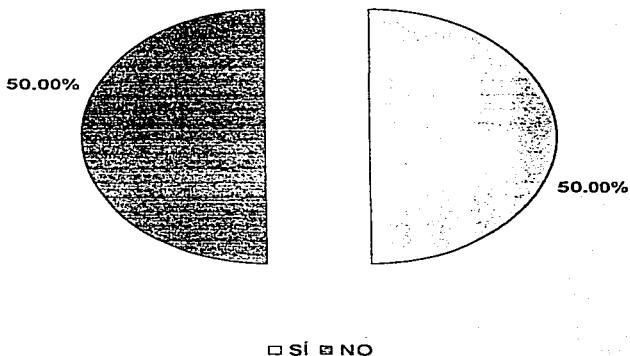


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Como se puede apreciar en la gráfica el 87.5% de los hospitales entre ellos el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C cuentan con un organigrama general de tipo funcional que muestra como están coordinadas las actividades de forma integral.

¿ Existe un departamento de compras?

Gráfica 3

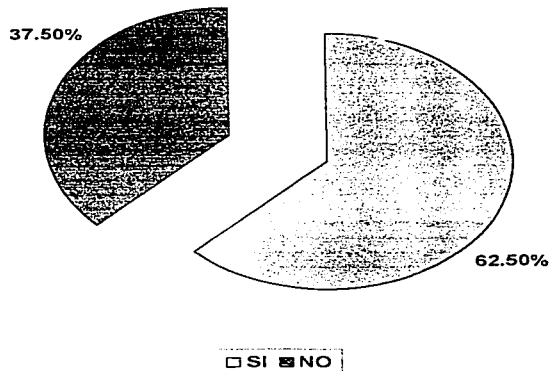


Fuente: Entrevista directa. 2002.

Esta gráfica demuestra que la mitad de los hospitales han establecido un departamento de compras, por la consideración de que esta función requiere de autonomía por la cantidad y diversidad de abastecimientos de bienes y servicios que un hospital requiere. Entre los hospitales que no cuentan con un departamento de compras se encuentra el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. asignando estos la función de compras a otro departamento ya sea administración o almacén.

¿ El área de compras tiene una estructura organizacional definida?

Gráfica 4

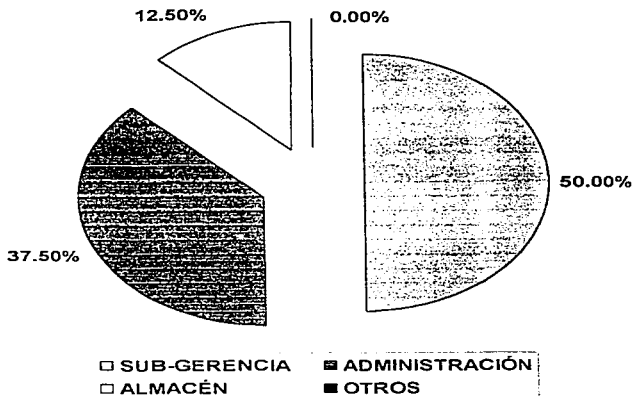


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Existen hospitales que no cuentan con un departamento de compra, sin embargo si tienen una estructura organizacional definida, es decir definen la responsabilidad y autoridad del encargado de ejecutar la función, siendo este el caso del 62.5% de los hospitales. El restante 37.5% no ha determinado una estructura organizacional para la función de compras, incluyendo en este último porcentaje al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C.

¿ De qué departamento depende el área de compras en la estructura orgánica?

Gráfica 5



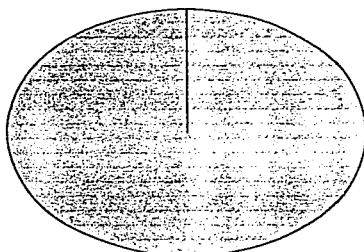
Fuente: Entrevista directa, 2002.

La gráfica muestra que en el 50% de los hospitales el área de compras depende de la Su-gerencia como un departamento autónomo, en el 37.5% de los hospitales compras es una función más del departamento de Administración, en el 12.5% que corresponde al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C el departamento de almacén es el responsable de llevar a cabo la función de compras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objetivo del área de compras es...

Gráfica 6



100.00%

ADQUIRIR BIENES Y SERVICIOS DE CALIDAD, AL MENOR COSTO EN Y EN EL TIEMPO OPORTUNO

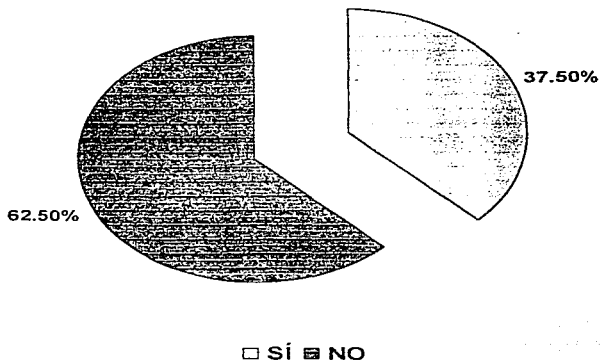
Fuente: Entrevista directa. 2002.

Esta gráfica muestra que el objetivo de compras es la adquisición de bienes y servicios de calidad, al menor costos posible y en el tiempo de entrega oportuno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Existe un procedimiento de compra de bienes y servicios?

Gráfica 7



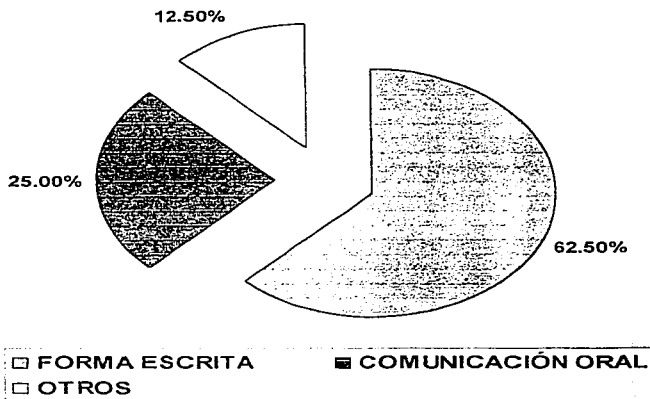
Fuente: Entrevista directa, 2002.

La gráfica representa que un porcentaje del 37.5 de los hospitales ejecutan la función de compras mediante una secuencia lógica de pasos y el 62.5% ejerce la función solamente basándose en la experiencia y necesidades que se presenten. en dicha situación se encuentra el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. donde el almacenista en base a su experiencia lleva a cabo la función.

TESIS CON
FALJA DE ORIGEN

¿ Cómo detecta una necesidad interna de abastecimiento?

Gráfica 8

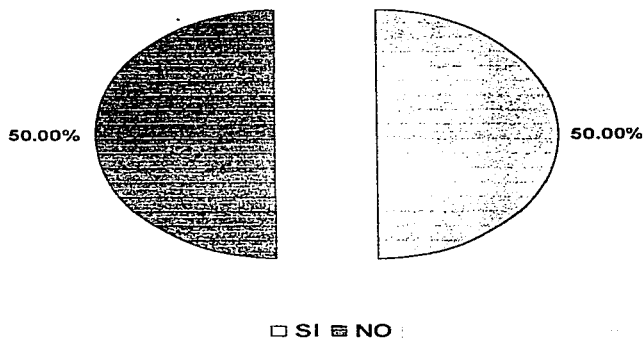


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Como se muestra en el gráfico el 62.5% de los hospitales incluyendo al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C identifican las necesidades internas de abastecimiento mediante un formato escrito, lo cual permite una evaluación objetiva de la necesidad e identificar características específicas. El 25% identifica sus necesidades de abastecimiento en forma oral, es decir cuando existe un faltante se le comunica de palabra al responsable de compras. El 12.5% detecta las necesidades de abastecimiento mediante la supervisión visual.

¿ Cuentan con un formato de requisición?

Gráfica 9



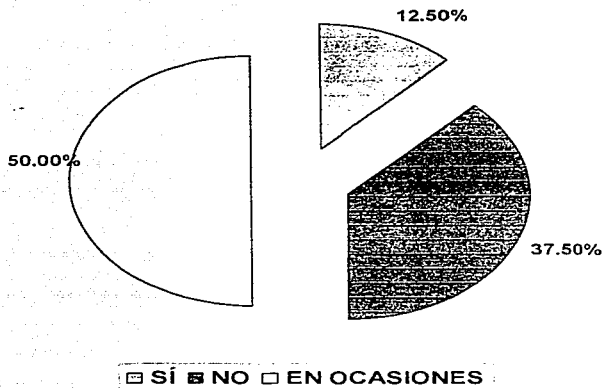
Fuente: Entrevista directa, 2002

La gráfica representa que el 50% de los hospitales ha creado un formato estándar de requisición en el cual se especifican los datos necesarios para cubrir adecuadamente el faltante y las firmas de autorización, siendo el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C parte de este porcentaje. El otro 50% no cuenta con un formato de requisición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Llevan a cabo una investigación previa de proveedores?

Gráfica 10



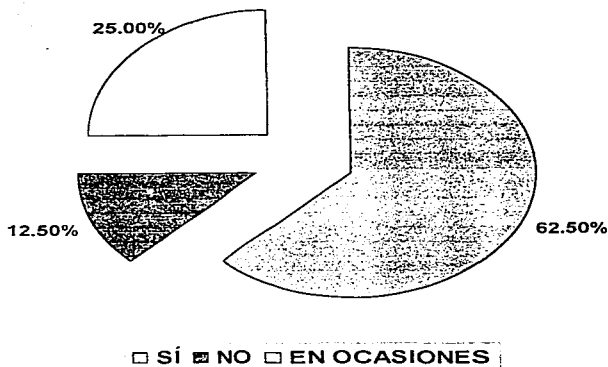
Fuente: Entrevista directa, 2002.

La gráfica muestra que un porcentaje muy reducido de hospitales si llevan a cabo una investigación de proveedores antes de decidir la compra. La mitad de entrevistados la lleva a cabo sólo cuando sus proveedores actuales no manejan el producto objeto de la compra. El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C se encuentra entre los que no realizan investigaciones previas de proveedores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Se solicitan cotizaciones antes de decidir una compra?

Gráfica 11



Fuente: Entrevista directa, 2002.

El formato de cotización es un documento indispensable para ejecutar la función de compras por lo que la mayoría de los hospitales la solicita a los proveedores incluyendo al Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. Se presentan situaciones en las que no se piden cotizaciones por la razón de que ya se tiene cotizado el producto a comprar, sin embargo un 12.5% no solicita cotizaciones, por lo que esta a merced de los proveedores que ofrecen sus productos al hospital.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Formulan cuadros comparativos de las cotizaciones?

Gráfica 12

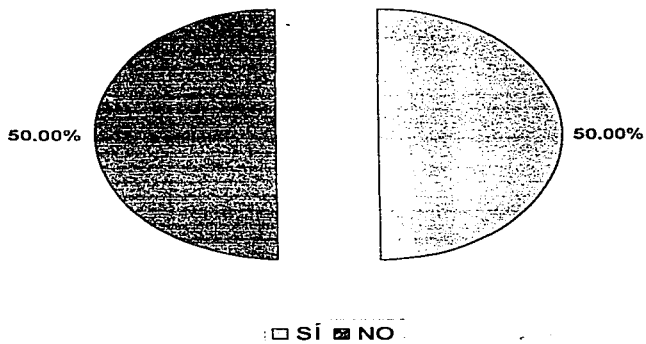


Fuente: Entrevista directa, 2002.

En esta gráfica se muestra que las cotizaciones sí son analizadas con la finalidad de tomar una decisión objetiva en base a la comparación de factores como precio, cantidad, tiempo de entrega, plazo de pago, servicio, etc. Sin embargo este análisis se lleva a cabo de manera informal, es decir no utilizan algún método que permita una mayor eficiencia al realizar la actividad.

¿ Cuentan con un formato de orden de pedido?

Gráfica 13

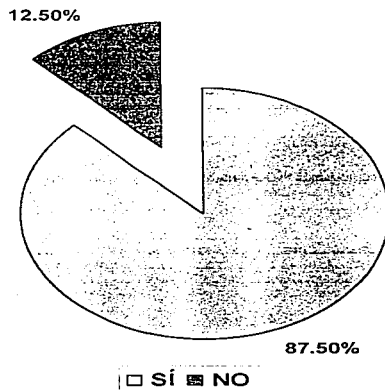


Fuente: Entrevista directa, 2002.

La mitad de los hospitales considera la conveniencia de contar con un formato propio de orden de pedido, ya que de esta forma se establecen las especificaciones del producto requeridas permitiendo un mayor control de los pedidos. Los hospitales que no tienen un formato de orden de pedido como es la situación del Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C, hacen uso de la hoja de calculo de Excel o el proveedor captura el pedido en su propio formato.

¿ Existe un seguimiento de pedidos?

Gráfica 14

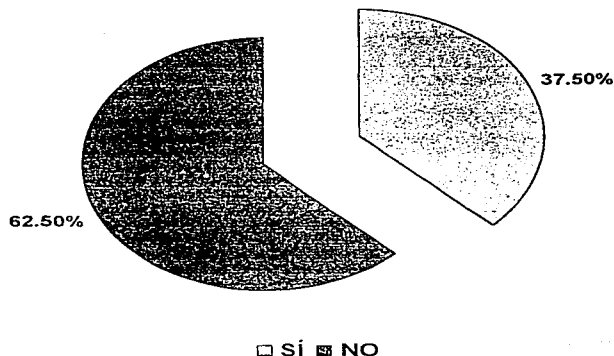


Fuente: Entrevista directa, 2002.

La gráfica muestra los hospitales que realizan un seguimiento del pedido, de tal manera que monitorean a sus proveedores por teléfono con la finalidad de prever contingencias, uno de ellos es el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C.

¿ Existe un procedimiento de valuación de los proveedores?

Gráfica 15

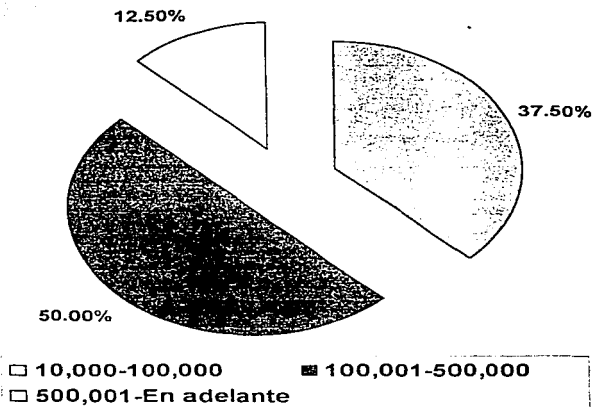


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Los hospitales que valúan a sus proveedores lo hacen de manera informal, es decir conocen cual es el mejor vendedor comparado con otros que ofrecen los mismos productos o servicios en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, etc. sin embargo no existe una valuación objetiva basada en un sistema de valuación numérico. El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C se ubica dentro del 62.5% que no evalúa a sus proveedores.

¿ A cuánto asciende el monto promedio de las compras mensuales de material de uso ordinario?

Gráfica 16

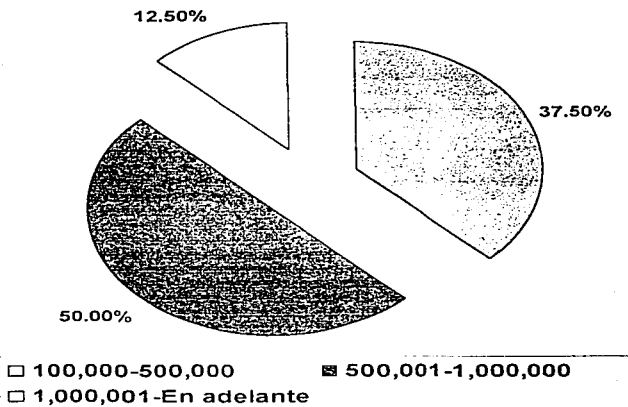


Fuente: Entrevista directa. 2002

La gráfica muestra el volumen de compras en cada hospital, la mayoría se ubica en el rango medio, lo que expresa la magnitud del hospital siendo a la vez un aspecto a considerar para determinar la viabilidad de contar con un departamento de compras.

¿ A cuánto asciende el monto promedio de las compras anuales de equipo?

Gráfica 17

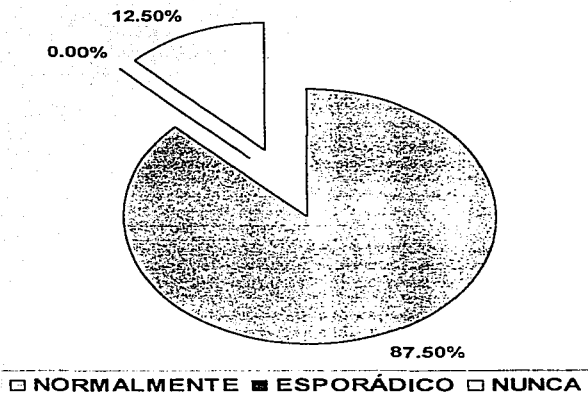


Fuente: Entrevista directa, 2002

La adquisición de equipo es otro elemento que contribuye para determinar el dimensión del área de compras, ya que mientras mayor volumen y diversidad de abastecimiento se requiera se hace más compleja la función de compras. El Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C tiene un volumen de compras anuales de equipo ubicado en el rango medio.

¿ Con qué frecuencia recurre a las compras anticipadas?

Gráfica 18



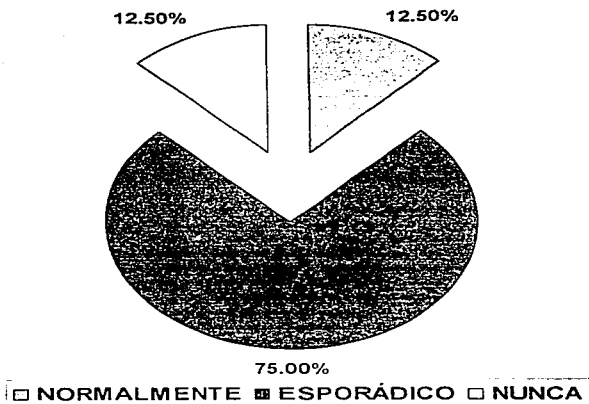
Fuente: Entrevista directa, 2002.

La mayoría de los hospitales normalmente realizan sus compras de manera anticipada. El 12.5% lo representa un hospital público (IMSS Uruapan) cuyo departamento de compras no está facultado para realizar compras anticipadas, ya que el departamento de compras a nivel regional ubicado en Morelia realiza la adquisición de materiales cuyo consumo y necesidades ya están identificadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Con qué frecuencia recurre a las compras emergencia?

Gráfica 19

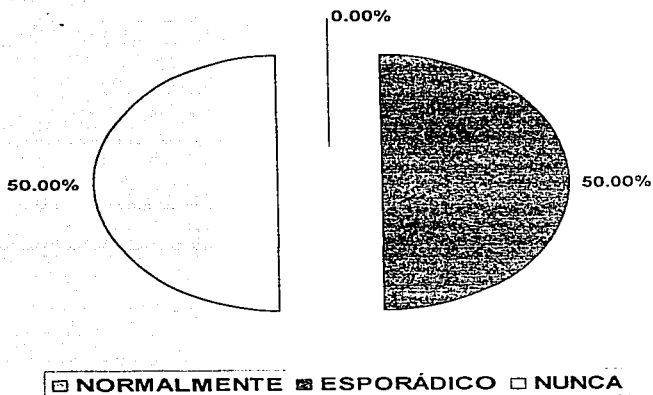


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Las compras de emergencia se realizan se forma esporádica en el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C y en la mayoría de los hospitales. Recurriendo a la pregunta anterior, la institución hospitalaria que no realiza compras anticipadas hace de las compras de emergencia una normalidad. Un porcentaje mínimo no permite que el tiempo haga de compras anticipadas una emergencia.

¿ Con qué frecuencia recurre a las compras especiales?

Gráfica 20

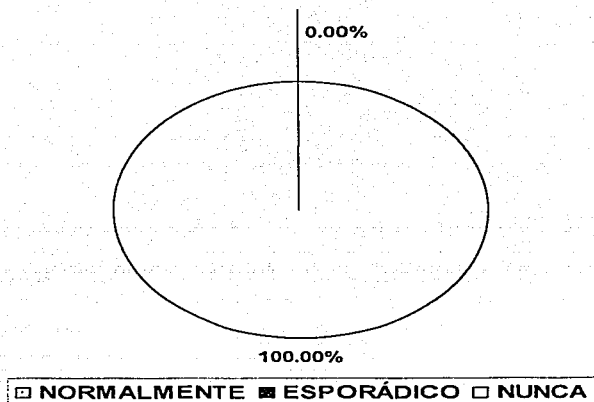


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Los hospitales que realizan de forma esporádica compras especiales, es cuando se trata de utensilios médicos para una cirugía poco usual o la compra de algún equipo específico, entre estos hospitales se encuentra el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C.

¿ Con qué frecuencia recurre a las compras de importación?

Gráfica 21

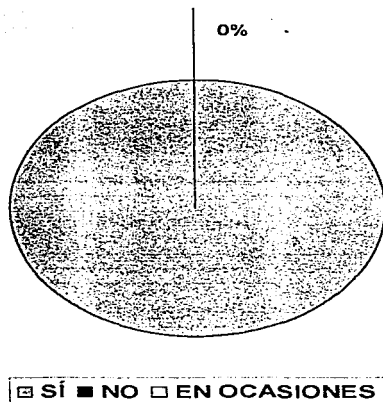


Fuente: Entrevista directa, 2002.

Aunque la mayoría de el equipo que compran los hospitales es extranjero, ellos no recurren a las compras de importación directas, ya que emplean proveedores nacionales para realizar este tipo de compras, evitando así todos los tramites que estas implican.

¿ Se confrontan los artículos recibidos en almacén con el pedido formulado?

Gráfica 22



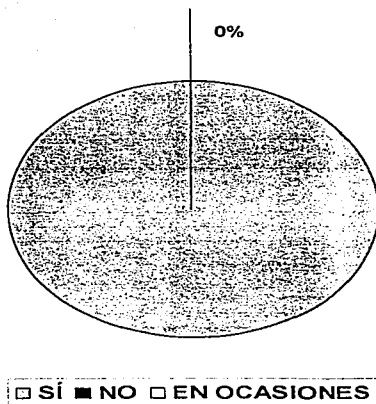
Fuente: Entrevista directa, 2002.

Todos los hospitales lo manejan como una actividad imprescindible, cuya responsabilidad es compartida entre almacén y compras, ya que si la mercancía no cumple con las especificaciones establecidas, esta debe ser devuelta al proveedor. Por lo que es una tarea que debe realizarse siempre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿ Se llevan a cabo inventarios periódicos de la mercancía?

Gráfica 23



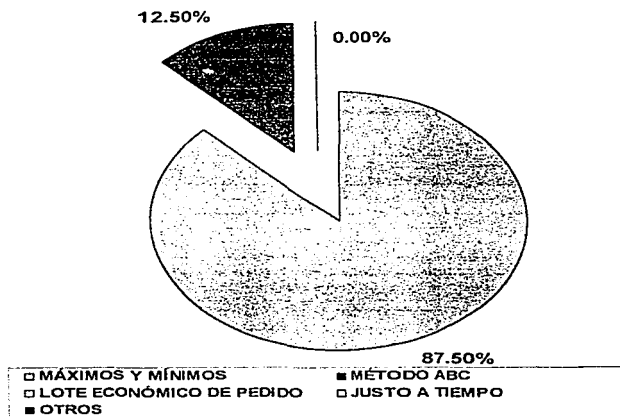
Fuente: Entrevista directa, 2002.

Todos los hospitales llevan a cabo inventarios de la mercancía existente, la periodicidad de estos depende de las necesidades y características de los productos. Evitando así irregularidades en el abastecimiento de materiales que puedan ocasionar desatención a los clientes o negligencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Cuál de los siguientes métodos de control de inventarios lleva a la práctica?

Gráfica 24



Fuente: Entrevista directa, 2002.

El método más utilizado para el control de existencias es el sistema de máximos y mínimos, pues es el más propio de acuerdo a las características de un hospital porque por medio de este se determinan los niveles óptimos de existencias en base al consumo promedio, la cantidad económica de pedido y el punto de reorden.

6.1.9 Análisis general de los resultados de la investigación de campo

Después de haber presentado e interpretado los resultados de la investigación corresponde un análisis integral de la información correspondiente a los hallazgos más relevantes.

Los hospitales de la ciudad le asignan a la función de compras la importancia que merece tomando en cuenta que representa una labor indispensable para brindar el servicio de salud de manera eficiente. La mayor organización del área de compras esta en los hospitales: IMSS, ISSSTE, Fray Juan de San Miguel y El Ángel. Su estructura orgánica ubica la función de compras en un departamento autónomo, cuya responsabilidad total es la eficiencia de la función de adquisiciones y abastecimientos. Sin embargo, de estos hospitales algunos cuentan con formato de requisición otros con el orden de pedido, solamente el IMSS dispone de los tres formatos que se manejan: requisición, orden de pedido y solicitud de cotización.

La situación de los hospitales que no cuentan con un departamento de compras reconocen al igual que los anteriores que el objetivo de la función es el adquirir bienes y servicios con la calidad requerida, al menor precio, con un tiempo y servicio de entrega oportuno.

Los hospitales que no tienen una estructura organizacional definida disponen de ciertos formatos para la ejecutar la función de compras como ejemplo esta el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C que tiene un formato de requisición interna pero no el de una orden de pedido ni solicitud de cotización, de manera similar el Hospital Regional cuenta con un formato de orden de pedido pero no de requisición y cotización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respecto a un procedimiento, son tres los hospitales que guían la función de compras mediante una secuencia ordenada de actividades para su cumplimiento. Los hospitales restantes ejecutan la función de manera empírica en base a la experiencia y necesidades que se presenten. Esto puede afectar la eficiencia de la función, ya que el responsable debe conocer y aplicar un procedimiento de compras que le permita desempeñar las actividades de la mejor manera con bases comprobadas que aseguran un rendimiento efectivo de la función. Al hablar de eficiencia de la función se refiere al logro de los objetivos antes mencionados.

Acercas de los tipos de compras la mayoría de los hospitales en los que se aplicó el cuestionario realizan sus compras de manera anticipada. escasas veces el tiempo es un factor que impide que las compras se realicen normalmente originando con esto las compras de emergencia. En el caso del departamento de compras y abastecimientos en el IMSS ubicado en Uruapan no realiza compras anticipadas por el motivo de que en el IMSS de Morelia se realiza la compra de material de uso ordinario para abastecer a las Delegaciones de la Regional Michoacán. Por lo que IMSS Uruapan realiza sólo compras de emergencia.

En el aspecto de control de existencias se presenta una situación generalizada con respecto a la realización de inventarios periódicos de la mercancía existente, la mayoría hacen uso del sistema de control de Máximos y Mínimos lo que permite mantener un nivel de existencias óptimo, es decir contar con la cantidad de artículos cuya inversión no sea excesiva y que a la vez permita cubrir las necesidades de abastecimiento de manera oportuna.

Esta interpretación y análisis de la información tiene como finalidad ser la base para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones presentadas en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES

En esta investigación se trato de resaltar la importancia que tiene la función de compras en las organizaciones, de manera específica en los hospitales. Para los cuales el contar con un departamento de compras definido representa una ventaja en comparación con aquellos con que no lo tienen.

Dicha ventaja consiste en adquirir bienes y servicios de manera eficiente, esto hace referencia a que se obtendrá un mayor rendimiento de los recursos económicos de la institución mediante la investigación y selección de proveedores para obtener precios muy accesibles, plazos de pago justos, condiciones de transporte y entrega convenientes, mediante una negociación donde el vendedor y en este caso el hospital resulten beneficiadas. Por otra parte el contar con un departamento de compras permite un abastecimiento oportuno de los materiales requeridos para brindar un servicio competitivo y humano hacia los usuarios.

Esta última ventaja es de carácter relevante por la clase de instituciones de las que se está tratado (hospitales), ya que en sus manos es depositada la salud y vida de las personas. Por lo que el desabastecimiento de bienes pone en riesgo la responsabilidad que se tiene de proteger la vida de las personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Después de analizar los resultados de la investigación se concluye que en el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C no existe un departamento de compras por lo que se considera que la estructura general de la función de compras es inferior en comparación con hospitales como el IMSS, Fray Juan de San Miguel y el Ángel, los cuales si cuentan con departamento de

compras. Por lo tanto el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C debe considerar las ventajas ya mencionadas que contribuirán en el incremento de su competitividad ante estos hospitales.

Con los resultados de la investigación se esta en condiciones de aceptar la hipótesis planteada anteriormente. La cual es una afirmación que hace referencia a la necesidad de contar con un departamento de compras incluyendo todos los elementos necesarios para ejecutar la función de manera eficiente en Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan teniendo como base que en las organizaciones hospitalarias con una estructura orgánica funcional es necesario definir un departamento específico de Compras, por medio del cual se logra ofrecer un servicio competitivo a la comunidad.

El planteamiento es aceptado por el hecho de que en el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C no cuentan con un departamento de compras. Por lo que la función de adquisiciones y abastecimientos es responsabilidad del departamento de almacén cuyo titular no cuenta con conocimientos específicos del área de compras, sin embargo por los años que lleva trabajando en el puesto posee la experiencia para ejecutar la función sin incurrir en problemas por el desabastecimiento de bienes o servicios originados por ineficiencias de su parte. Esta distribución de trabajo representa una desventaja porque el departamento de almacén sólo cuenta con un puesto de auxiliar con una plaza por tal motivo este departamento se encuentra muy saturado de trabajo ejecutando tanto la función de compras como de almacén. Esto representa una razón importante para tomar en cuenta la necesidad de establecer un departamento de compras. Y considerar el hecho de contratar un profesionista en Administración, ya que por los conocimientos y formación académica, está capacitado para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desempeñarse en el área de Compras, y hacer de ésta una función eficiente desde el punto de vista oportuno, económico y adecuado en calidad y cantidad.

Como consecuencia de la situación anterior no se tiene un procedimiento de compras que guíe la función. En el hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. se omiten diversos pasos que son responsabilidad del encargado de compras. Una de las actividades que se omiten es la investigación de proveedores, lo que refleja que llevan gran tiempo trabajando con los mismos proveedores y tal vez estén dejando pasar oportunidades de negociar con mejores ofertas. Como resultado de esta situación únicamente solicitan cotizaciones cuando los proveedores actuales no manejan algún producto requerido. Llevando a cabo un análisis de tales cotizaciones de manera informal, es decir no se realizan cuadros comparativos tampoco se pone en práctica la técnica de análisis "tormenta de ideas", es decir no se exponen en tela de juicio las cotizaciones entre un grupo de titulares de diferentes áreas para opinar sobre la mejor decisión de proveedor. El responsable es quien decide la selección del proveedor, con base en su propio juicio.

No todo es negativo en el hospital, actualmente cuentan con un formato de requisición de insumos interna el cual constituye un medio de control de existencias, justificación y autorización de necesidades. Uno de los méritos a reconocer es que nunca se ha incurrido en el desabastecimiento de bienes o servicios como ya se menciono, esto es gracias al seguimiento de pedidos mediante el monitoreo telefónico a los proveedores por parte del encargado de ejecutar las compras. Permitiendo esto la detección de problemas en el tiempo oportuno para su solución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En relación al control de existencias hace uso del método ABC, siendo un sistema muy viable por medio del cual han determinado las cantidades óptimas de materiales teniendo una inversión en almacén oportuna y la existencia de insumos necesarios para brindar a los clientes el servicio que merecen.

Por último de manera general se puede concluir que los hospitales de la Ciudad de Uruapan, Michoacán le asignan a la función de compras la importancia que debe tener, sin embargo la mayoría de ellos aún no cuentan con una estructura bien definida que les permita obtener resultados altamente efectivos, pues como ya se observó la mayoría de ellos carecen de un departamento de compras para llevar acabo la función.

Lo anterior representa un campo de acción para el Licenciado en Administración, por que la formación académica demuestra que posee el perfil adecuado para ejercer la función de Adquisiciones y Abastecimientos de manera eficiente.

Pues el profesionista en Administración tiene en su poder herramientas básicas como el proceso administrativo, técnicas de análisis, de estudios de sistemas y procedimientos, métodos de evaluación y control que deben ser aplicados para la eficiente ejecución de la función de compras. Esto aunado a las habilidades que el Licenciado en Administración debe poseer: ser líder para influir en la conducta de sus empleados con la finalidad de guiarlos al cumplimiento de objetivos, capacidad de análisis que le permita detectar problemas y proponer las soluciones más adecuadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto si es tomada en cuenta la necesidad del establecimiento del departamento de compras en el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva, la jefatura debe quedar en manos de un profesionista en la Administración y así contar con una productividad al máximo de la función y como consecuencia contribuir con el incremento de la eficiencia del hospital en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECOMENDACIONES

La ciudad de Uruapan cuenta con un hospital de buen prestigio y tradición: Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. El cual para conservar el buen nombre y preferencia de los usuarios poco a poco ha ido creciendo y mejorando tanto en instalaciones y equipo como administrativamente. Para contribuir con el desarrollo de esta institución hospitalaria se propone tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

La principal recomendación es implementar en su organización funcional un departamento de compras cuyos propósitos específicos sean:

1. Abastecer al hospital de bienes y servicios que correspondan a la calidad requerida, precio y oportunidad.
2. Decidir cuánto de debe adquirir con base en el consumo y conveniencia entre comprar cantidades menores para que sean enviadas a medida que se necesitan o cantidades grandes con la finalidad de conseguir precios mejores.
3. Seleccionar al proveedor idóneo, teniendo que elegir entre fuentes de abastecimiento locales, regionales, nacionales e importación, proveedores pequeños o grandes. Es responsabilidad del encargado de compras reducir al mínimo el margen de error en este proceso, por tal motivo se debe llevar a cabo una investigación previa del proveedor para abastecer satisfactoriamente las necesidades. Así como la invitación para cotizar por lo menos a tres proveedores seleccionados y elaborar un cuadro comparativo para llevar a cabo un análisis de las cotizaciones en forma objetiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Formar un Comité de Compras Especiales, integrado por el responsable de Compras, Director General y diversos especialistas cuyos conocimientos y experiencia apoyen la adquisición de materiales, utensilios o equipos especiales. Por que para efectuar una buena negociación es importante que comprador conozca lo que desea adquirir y es imposible que el responsable de compras sea un experto en todo, por lo que debe apoyarse de especialistas de acuerdo a la situación que se trate.

5. Llevar a cabo una valuación de los proveedores mediante la determinación de factores a calificar y el peso que cada uno de ellos tiene para el hospital. Determinando así cual de los proveedores cumple más ampliamente con las expectativas de la institución. Es recomendable que esta valuación se retroalimentada con los proveedores para que aquellos que puedan mejorar lo hagan o se cambie de proveedor. Y aquellos considerados como los primeros se mantengan así. Esto se fundamenta con el hecho de que el hospital tiene gran tiempo abasteciéndose de los mismos proveedores y una valuación continua de ellos lograra una mejor actuación por su parte.

6. Definir un formato de solicitud de cotización, uno de orden de pedido y establecer un diagrama de flujo del procedimiento de abastecimiento. La solicitud de cotización es para especificar información que debe ser proporcionada por el vendedor. El formato de orden de pedido le permitirá al encargado de compras definir al proveedor el lugar de recepción del pedido, la cantidad de productos requerida, descripción de artículos, etc. La recomendación de elaborar un diagrama de flujo respecto al procedimiento de compras es porque este facilita el entendimiento de la función mediante una descripción y orden de las actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Es importante mencionar que el Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C. debe considerar una vez establecido el departamento de Compras, la opción de contar con un Licenciado en Administración como responsable del área, en primera instancia porque el monto de las compras que realiza la institución lo amerita (dicho dato se presenta en las gráficas) y en segundo lugar por que el perfil de un profesionista en la Administración demuestra que está capacitado para dirigir el área de Adquisiciones en cualquier empresa.

Las recomendaciones que se presentaron son los aspectos que hacen referencia a las necesidades que se deben satisfacer en el hospital para ejecutar una función de compras cuyos resultados se vean reflejados en el incremento de la eficiencia del servicio brindado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO IV

Ejemplo de un cuadro comparativo de cotizaciones

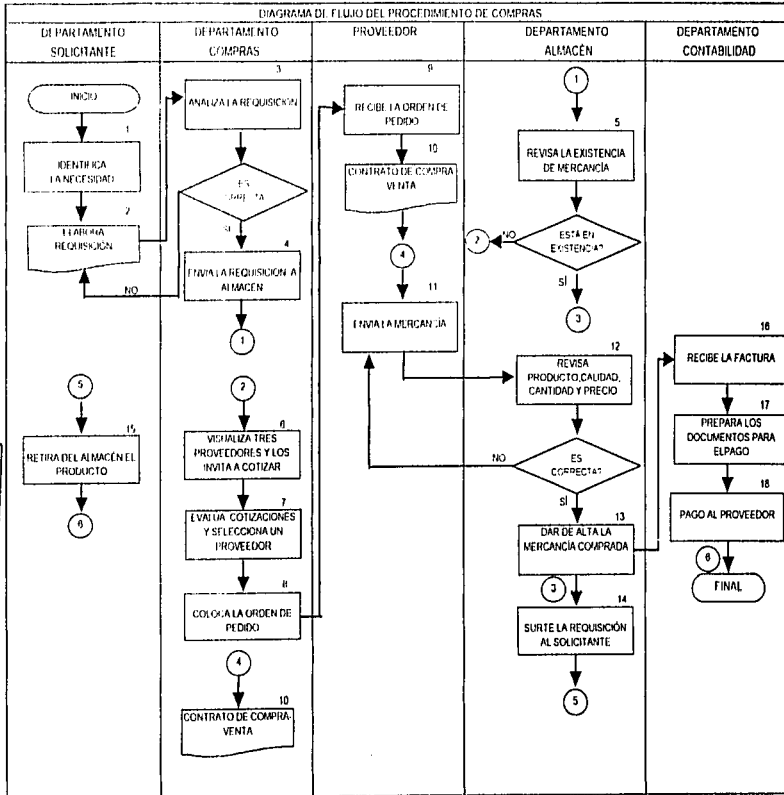
CUADRO COMPARATIVO				
NOMBRE DEL PROVEEDOR				
PRECIO UNITARIO				
DESCUENTO				
% I V A				
TIEMPO DE ENTREGA				
CONDICIONES DE PAGO				
FLETE				
OBSERVACIONES				

Fuente: Elaboracion propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

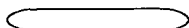
ANEXO V

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

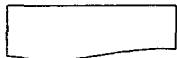
SÍMBOLOS UTILIZADOS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



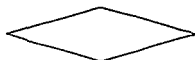
INICIO Y TERMINO DEL PROCEDIMIENTO



ACTIVIDADES



DOCUMENTO



TOMA DE DECISIÓN



CONECTOR



SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

- 1.- Cuando en algún departamento de la empresa existe la necesidad de abastecer un producto.
- 2.- Para hacer del conocimiento al departamento de compras tal necesidad, el departamento solicitante tiene la responsabilidad de realizar el llenado del formato de requisición.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- 3.- Recibe la requisición para analizar que los datos estén completos y autorizada por el responsable del departamento solicitante
- 4.- La requisición es enviada al departamento de almacén.

DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

- 5.- Recibe la requisición y revisa las existencias con el objeto de abastecer al departamento solicitante o comunicar departamento de compras la necesidad de adquirir el producto.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- 6.- Del catalogo de proveedores elige tres de ellos y los invita a cotizar.
- 7.- Al recibir las cotizaciones las evalúa y selecciona al proveedor más idóneo.
- 8.- Envía la orden de pedido al proveedor seleccionado.

PROVEEDOR

- 9.- Es enterado de la decisión tomada y recibe la orden de pedido.
- 10.- De manera conjunta con el responsable de compras se establece un contrato de compra-venta donde se estipulan las condiciones de envío, recepción, pago, etc.
- 11.- Envía la mercancía conforme lo estipulado en el contrato.

DEPARTAMENTO DE ALMACEN

- 12.- Al momento de llegar la mercancía al almacén, éste es el responsable de revisar que la mercancía cumpla con las características acordadas. De no ser así la mercancía es regresada al proveedor.
- 13.- Una vez que la mercancía es aceptada se da de alta en el inventario y envía la factura al departamento de contabilidad
- 14.- Surte la mercancía requerida al departamento solicitante.

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

- 15.- Retira del almacén el producto requerido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

16.- Recibe la factura de compra.

17.- Prepara los documentos necesarios para efectuar el pago.

18.- Liquidada las obligaciones de pago con el proveedor y finaliza el procedimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Continental, 3° edición, México 1992.
2. DALE Hernest, Organización, Técnica, México, 1988.
3. DEL RIO, Cristóbal, Adquisiciones y Abastecimientos, Ecafsa, México, 1997.
4. DEL RIO, González Cristobal, Costos para Administradores y Dirigentes, Ecafsa, 14° edición, México 2000.
5. FAYOL Henri, Principios de la Administración Científica, El Ateneo, 14° edición, Argentina, 1987.
6. FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, México, 1981.
7. GARCÍA Cantú Alfonso, Enfoques Prácticos para la Planeación y Control de Inventarios, Trillas, 3ra edición, México, 1991.
8. KOONZ, Harold, O' Donell, Elementos de Administración, Mc Graw, México, 1988.
9. LEENDERS, R. Michiel, Administración de Compras y Materiales, CECSA, 2da edición, México, 1999.
10. Manual de Organización del Hospital Civil Dr. J. Jesús Silva A.C de Uruapan. Año de actualización 2000.
11. MERCADO, H. Salvador, Compras Principios y Aplicaciones, Limusa, México, 1988.
12. PERDOMO, Moreno Abraham, Administración Financiera de Inventarios, Ecasa, México, 1993.
13. POOLER, H. Víctor Jr., El gerente de Compras y sus Funciones, Limusa, México, 1980.
14. REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, 11° edición, México, 1978.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

15. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ecafsa, México, 1985.

16. TERRY & FRANKLIN. Principios de Administración. Continental, 3ª edición, México, 1992.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN