

147  
2 Gen

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"PRINCIPALES FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA SOCIEDAD  
NACIONAL DE CREDITO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN :

MARIA DEL ROSARIO FATIMA LOPEZ KOEHL  
XAVIER ZAMUDIO MENESES

DIRECTOR DEL SEMINARIO :

LIC. LEOPOLDO MONROY KIEL

1985



## **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 está 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.

## INDICE.

### INTRODUCCION

	Página
CAPITULO I METODOLOGIA BASICA	
1. Selección del Tema	1
2. Tipo de Investigación	1
3. Objetivo	2
4. Hipótesis	2
5. Limitaciones	3
6. Tiempo y Lugares de Trabajo	4
7. Recopilación y Ordenamiento de la Información	4
8. Análisis e Interpretación de la Información	4

### CAPITULO II LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

1. Aspectos Generales de las Sociedades Nacionales de Crédito	6
2. Clasificación de la Banca	6
2.1. La Banca de Depósito	7
2.2. La Banca de Ahorro	8
2.3. La Banca Financiera	8
2.4. La Banca Hipotecaria	9
2.5. La Banca Fiduciaria	10
2.6. La Banca Múltiple	11
3. Operaciones Básicas de la Banca	11
3.1. Operaciones Pasivas	12
3.1.1. Depósitos a la Vista	12
3.1.2. Depósitos a Plazo Fijo	12
3.1.3. Depósitos Retirables en Días Pre-establecidos	13
3.2. Operaciones Activas	13
3.2.1. Inversiones en Valores	13
3.2.2. Inversiones en Crédito	14

3.3. Operaciones Complementarias	16
3.3.1. Servicio de Cajas de Seguridad	16
3.3.2. Servicio de Cambios	17
3.3.3. Encaje Legal	17

### CAPITULO III MARCO JURIDICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. Bases Legales	19
2. El Comité de Compras	20
2.1. Objetivo General	21
2.2. Objetivos Especificos	21
2.3. Organización	22
2.4. Responsabilidades	22
2.5. Facultades	23
2.5.1. Adquisiciones	24
2.5.2. Enajenación de Bienes Patrimoniales	24
2.6. Atribuciones de los Miembros del Comité	
2.6.1. Presidente del Comité	24
2.6.2. Secretario Técnico	26
2.6.3. Miembros Titulares	27
2.6.4. Grupos de Trabajo	27
2.7. Sesiones	28
2.8. Integrantes del Comité de Adquisiciones	29
3. El Procedimiento de Compras	30
3.1. Descripción Narrativa del Procedimiento Operativo General de una Adquisición sin Concurso	30
3.2. Descripción Narrativa del Procedimiento Operativo para Celebrar un Concurso sobre Adquisiciones	37

### CAPITULO IV IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE COMPRAS PARA LA ORGANIZACION

1. Objetivos de la Función de Compras	45
---------------------------------------	----

1.1. Reducción de Costos u Obtención de Utilidades	46
1.2. Servicio	47
1.3. El Control de Compromisos Financieros	49
1.4. Control de Negociaciones y Relaciones con los Proveedores	50
1.5. La Provisión de Información y Asistencia en el Campo Especializado de Compras, a la Administración y Grupos	51
2. Concepto y Alcance de la Operación de Compras	51
3. Estructura Administrativa	53
4. Principales Funciones de los Puestos que lo Conforman	54
4.1. Titular del Area de Adquisiciones	55
4.2. Supervisor de Compras	60
4.3. Comprador	63
4.4. Expeditador	65
4.5. Secretaria	68
5. Principios y Normas de la Práctica de Compras	70

## CAPITULO V FORMAS, REGISTROS Y ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. Formas	72
1.1. Requisición de Compra	72
1.2. Invitación para Cotizar	73
1.3. Orden de Compra	75
1.4. Acuse de Recibo	79
1.5. Recibo de Materiales	79
1.6. Devolución de Materiales	80
1.7. Aviso de Cambios en la Orden de Compra	81
1.8. Ajuste o Correcciones	81
2. Registros	82
2.1. Indice por Proveedor	83
2.2. Registro de Precios	83

2.3. Índice de Contratos	84
2.4. Pruebas sobre Nuevos Productos y Materiales	84
3. Archivo	84

## CAPITULO VI INVESTIGACION DE CAMPO

1. Introducción	86
2. Definición del Universo	86
3. Determinación de la Muestra	87
4. Interpretación de la Información	89
5. Cuestionario Aplicado	104

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Dentro de toda organización el Departamento de Compras, representa un punto clave para el éxito de las mismas.

En las empresas de transformación el adecuado funcionamiento de esta área dará como resultado un producto final más redituables para ellas, lo que se verá reflejado en una mayor utilidad.

Dentro de las empresas de servicios, cuya captación de recursos monetarios no es a través de la venta de productos, sino de la prestación de servicios en ocasiones intangible, el área de compras juega un papel importante como centro de erogación de la organización y dependiendo de la efectividad del mismo, afectará de una manera positiva o negativa su utilidad.

El objetivo de la presente investigación es determinar en qué grado se ha visto afectada o beneficiada la función y estructura administrativa del área de compras dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito, a partir de su nacionalización.

Primeramente se hace mención de la metodología básica para la realización de la investigación, la que está conformada por los lineamientos, la secuencia utilizada y finalmente el desarrollo de los subsecuentes capítulos con sus respectivas subdivisiones.

En el segundo capítulo, las Sociedades Nacionales de Crédito, se trata de dar una visión general de lo que son estas organizaciones, su estructura y funcionamiento.

Dentro del tercer capítulo, Marco Jurídico del Departamento de Compras, conformado por los aspectos legales que norman el funcionamiento de un Departamento de Adquisiciones; la integración del Comi

té de Compras y los procedimientos de compras.

En el cuarto capítulo, Importancia de la Función de Compras para la Organización, mencionamos el aspecto administrativo de esta área, empezando por los objetivos de la función de compras, concepto y alcance, estructura administrativa detallando las funciones de los puestos que lo conforman e indicando los principios y normas de la práctica de compras.

El quinto capítulo, Formas, Registros y Archivo del Departamento de Compras, engloban lo que se conoce como el área de control de estos departamentos, especificando en cada caso el papel que juegan dichas medidas de organización del proceso de compra.

En el sexto capítulo, Investigación de Campo, se dan a conocer la interpretación de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados y cuyo objetivo fue el conocer las modificaciones funcionales y orgánicas de los Departamentos de Compras, después de la Nacionalización de la Banca Privada.

Posteriormente se presenta el cuestionario aplicado para la obtención de la información en dicha investigación .

Por último, se mencionan las conclusiones a que se llegó como resultado de la investigación en general, en donde se da una visión concreta de lo que fue el tema a tratar "Principales Funciones de un Departamento de Compras en una Sociedad Nacional de Crédito".



## CAPITULO I

### METODOLOGIA BASICA

#### 1. Selección del Tema:

El tema a tratar en la presente investigación, "Principales Funciones de un Departamento de Compras en una Sociedad Nacional de Crédito", fue seleccionado, en virtud de que uno de los coautores de esta investigación trabaja para una Sociedad Nacional de Crédito dentro del Area de Adquisiciones y el otro para la misma área pero en una Secretaría de Estado, de ahí la inquietud de poder efectuar una comparación en la forma de operación de los departamentos de compras en aquellos organismos que siendo del Sector Privado por un decreto presidencial tuvieron que irse adaptando a los lineamientos establecidos para esta área dentro de la Administración Pública Federal, a pesar de que sus necesidades son diferentes a las empresas gubernamentales.

Lo anterior fundamentado en la experiencia y conocimientos que poseemos en dicha área, hizo posible la elección de la presente investigación, con el fin de poder aportar, no sólo a estas instituciones objeto del tema, sino a quienes requieran una fuente de información que sirva de base para futuras investigaciones o trabajos a desarrollar a lo que hace a este tema, además de haber cumplido con los requisitos necesarios para obtener el grado de Licenciatura en Administración.

#### 2. Tipo de Investigación:

La investigación a realizar, se efectuará en dos fases, una documental en donde tendremos que recurrir a la bibliografía básica exis-

tente para el tema a desarrollar, y la de campo, ya que se trabajará en forma directa con los jefes de las Áreas de Adquisiciones de las Sociedades Nacionales de Crédito, seleccionadas previamente a través de la determinación de la muestra para lo que se elaborarán cuestionarios, y recurriendo a las entrevistas directas con el objeto de ampliar la información o aclarar alguna duda de la información recopilada en los mencionados cuestionarios, independientemente de que se tendrá que recurrir a las normas y leyes que rigen el funcionamiento de esta área.

### 3. Objetivo:

La presente investigación tendrá como finalidad la de proporcionar un panorama general de las funciones a realizar en un Departamento de Compras dentro de una Sociedad Nacional de Crédito, así como el papel que juega éste en el buen desempeño de las operaciones de este tipo de organizaciones.

Por otra parte dará a conocer los nuevos lineamientos establecidos a partir de la Nacionalización de la Banca Privada, y que determina el procedimiento actual de compras.

Es importante mencionar los beneficios que reportan la buena coordinación del elemento humano empleado para las actividades llevadas a cabo desde el momento de la recepción de la requisición, hasta la entrega del insumo solicitado a las diferentes áreas que conforman las Sociedades Nacionales de Crédito.

### 4. Hipótesis:

Las funciones del Departamento de Compras en una Sociedad Nacional de Crédito, se realizan efectivamente como parte de la Administración Pública Federal, teniendo que apearse para el desempeño de

sus funciones a las leyes existentes para dicha materia.

La coordinación y efectividad de las actividades de las áreas de adquisiciones, están encaminadas a satisfacer los requerimientos, optimizando recursos y apoyando el rendimiento y la utilidad de estas instituciones y desarrollando las funciones en base a las necesidades de cada organización con la estructura administrativa adecuada.

##### 5. Limitaciones:

La presente investigación se vió limitada durante el desarrollo de la investigación de campo, en virtud de que algunos de los funcionarios de los departamentos de compras se negaban en forma parcial al momento de solicitarles una entrevista para la aplicación de los cuestionarios, por lo que fue necesario recurrir a uno de los Subdirectores del Area de Adquisiciones de la Sociedad Nacional de Crédito, donde trabaja uno de los participantes en esta investigación quien nos facilitó los nombres de las personas con las que podríamos dirigirnos, con el fin de lograr las entrevistas, sin embargo dado que dichas personas conocían que uno de los coautores como se ha venido mencionando trabaja en el Area de Compras de una Sociedad Nacional de Crédito, se detectó una resistencia por parte de los entrevistados al proporcionarnos la información, sin embargo, se trató de dejarles claro que la información se manejaría en forma general en nuestro trabajo y que de ninguna manera daríamos otro uso a la misma.

Asimismo fue necesario persuadir en forma constante mediante llamadas telefónicas y visitas personales a los funcionarios de dichas áreas para que de esta manera pudiéramos recoger los cuestionarios y aclarar cualquier duda en las contestaciones dadas por éstos.

#### 6. Tiempo y Lugares de Trabajo:

La investigación se realizó en diferentes bibliotecas, así como en las oficinas de las Areas de Adquisiciones de cada una de las Sociedades Nacionales de Crédito seleccionadas, durante el período comprendido del 7 de enero de 1985 al 31 de julio del mismo año.

Asimismo se contó con la correcta dirección del Licenciado Leopoldo Monrroy Kiel, asesor del presente trabajo.

#### 7. Recopilación y Ordenamiento de la Información:

La recopilación de información tal como: manuales, instructivos, libros, folletos, entrevistas y observaciones directas, se fueron concentrando para su análisis, a fin de obtener los datos de importancia para el tema, por medio del cual se fue conformando cada uno de los capítulos de la presente investigación.

Por otra parte, la información obtenida en otras dependencias o fuentes de información externas fueron siendo igualmente integradas para su análisis y enriquecer el contenido de la investigación.

#### 8. Análisis e Interpretación de la Información:

Posterior a la integración de la información se procedió a su interpretación, a fin de tener una base confiable de la información manejada durante el desarrollo del presente trabajo.

Por lo que hace a la investigación documental, después de efectuar una selección de información recopilada de los diferentes medios de consulta se procedió a su análisis, para la conformación de los capítulos que conforman esta fase.

La forma que se utilizó para la interpretación de la información obtenida durante el desarrollo de la investigación de campo, se efectuó de la siguiente manera:

- Se hizo una estratificación de cada una de las respuestas obtenidas.
- Asimismo se procedió a la asociación de información para evaluar cada una de las respuestas obtenidas y ampliadas con las entrevistas directas.
- En base a esto se procedió a generalizar la información, en virtud de haber manejado preguntas abiertas, para lo cual fue necesario el establecimiento de una escala porcentual, a fin de poder inferir a nuestra población.

De esta manera fue posible la conformación de este capítulo dándole la debida importancia a cada uno de los puntos tocados en él.

## CAPITULO II

### LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

#### 1. Aspectos Generales de las Sociedades Nacionales de Crédito:

"Instituciones que hasta el 31 de agosto de 1982, contaron con la concesión del Gobierno Federal (representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) para realizar operaciones que la Ley conceptúa de Banca y Crédito, y que a partir del 1o. de septiembre de 1982 con la nacionalización, ya funcionan bajo el control del Estado.

Entendiendo como operaciones de Banca todas aquellas que la institución realiza para captar recursos del público en general y como operaciones de crédito, los préstamos que pone a la disposición de las personas que lo requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o consumo y personales.

En conclusión puede decirse que la función de la banca, es la intermediación, o sea el punto de contacto entre las personas que le confían su dinero y quienes lo solicitan mediante créditos.

#### 2. Clasificación de la Banca:

Como se mencionó en el punto anterior, las instituciones de crédito requerían de la concesión del Gobierno Federal para desarrollar sus actividades en algunos de los siguientes grupos de operaciones:

- 2.1. La Banca de Depósito
- 2.2. La Banca de Ahorro
- 2.3. La Banca Financiera
- 2.4. La Banca Hipotecaria

## 2.5. La Banca Fiduciaria

## 2.6. La Banca Múltiple

### 2.1. La Banca de Depósito:

El cometido principal de estas Instituciones, es el de recibir depósitos de dinero retirables a la vista, manejados a través de cuentas de cheques.

Los depósitos que reciben de la clientela, tienen una exigibilidad inmediata; es decir basta con que la persona que efectuó previamente un depósito expida un cheque a su cargo para que incondicionalmente se haga la devolución de sus fondos.

En estas condiciones, la canalización de los recursos debe efectuarse a plazos cortos, a fin de que esté en posibilidades siempre de hacer frente a las continuas demandas de dinero de sus clientes.

En conclusión, podemos decir que la Banca de Depósito principalmente, realiza las siguientes operaciones:

- Recibir del público en general, depósitos bancarios de dinero a la vista.
- Recibir depósitos de títulos de valores en custodia o en administración.
- Efectuar descuentos sobre títulos de crédito, otorgar préstamos y créditos de cualquier clase reembolsables o pagaderos a plazos -- que no excedan de 180 días, renovables una o varias veces hasta un plazo máximo de 180 días.
- Efectuar cobranzas y pagos por cuenta de terceros.

- Llevar a cabo por cuenta de Banco de México, operaciones de compra-venta de títulos, valores, divisas, oro y plata.

## 2.2. La Banca de Ahorro:

La Banca de Ahorro tiene autorización para recibir depósitos parcialmente retirables a la vista, manejados a través de "cuentas de ahorro".

Denominando a este tipo de depósito, parcialmente retirable a la vista, dado que existe un reglamento que restringe la forma en que deben realizarse los retiros; sin embargo, prácticamente las Instituciones de Crédito lo manejan como depósito a la vista.

La forma como este tipo de Banca canaliza sus recursos, es a través de préstamos a la clientela particular a corto y mediano plazo, esto es de 1 a 3 años, y créditos para la Vivienda de Interés Social.

Cabe mencionar que no existe una sola Institución dedicada exclusivamente a explotar estas actividades; por lo que se conoce a la Banca de Ahorro como un departamento de la Banca de Depósito.

## 2.3. La Banca Financiera:

Las Sociedades Financieras pueden allegarse recursos de inversiones a plazos fijos, lo que les permite atender con estos recursos necesidades de crédito a largo plazo (1 a 10 años), apoyando con esto al sector productivo de nuestro país, principalmente en la industria, ganadería, agricultura, apicultura, pesca e industrias conexas.

Estas instituciones pueden realizar las siguientes actividades:



- Emitir constancias o certificados de depósito a plazo fijo.
- Aceptar préstamos de Empresas y Particulares, respaldados por pagarés.
- Promover la organización o transformación de toda clase de Empresas o Sociedades Mercantiles
- Conceder préstamos con garantía de documentos mercantiles que prevengan de operaciones de compra venta de mercancías en abonos.
- Conceder préstamos de habilitación o avío y refaccionarios.
- Otorgar créditos a la Industria, Agricultura o Ganadería, con garantía hipotecaria o fiduciaria.

#### 2.4. La Banca Hipotecaria:

Estas instituciones están autorizadas a recibir depósitos del público a largo plazo y retirables en días preestablecidos y otorgar préstamos a largo plazo para la adquisición, construcción o mejoras de bienes inmuebles.

Las principales operaciones que realiza la Banca Hipotecaria son:

- Recibir depósitos a plazo fijo, a través de constancias o certi-ficados de depósito.
- Recibir depósitos retirables en días preestablecidos.
- Otorgar préstamos o créditos con garantía inmobiliaria.
- Efectuar avalúos sobre terrenos o fincas urbanas o rústicas.

- Custodiar o administrar los títulos emitidos por ellas.
- Adquirir inmuebles en donde estén ubicadas las instalaciones de sus oficinas o dependencias.
- Recibir préstamos de Organizaciones Oficiales o fomentar la Vivienda de Interés Social.

### 2.5. La Banca Fiduciaria:

En el medio Bancario no es común que existan Instituciones que exclusivamente se dediquen a la explotación de la actividad fiduciaria; por lo que encontraremos que generalmente se trata de un departamento de la Banca de Depósito, Hipotecaria o Financiera.

Su actividad principal va dirigida a la administración e inversión del patrimonio, y operan por cuenta de terceros, conforme a las instrucciones que expresamente se le señalan.

Dentro de las operaciones que realiza la Institución Fiduciaria, destacan:

- Celebración de contratos de Fideicomiso en las modalidades de: Inversión, Garantía y Administración.
- Mandatos y Comisiones.
- Liquidaciones Judiciales de Empresas.
- Administración de toda clase de Bienes Inmuebles.

## 2.6. La Banca Múltiple:

Con el objeto de que las Instituciones de Crédito puedan ofrecer a su clientela servicios financieros integrados, se evolucionó de la Banca Especializada (los cinco ramos de Banca a que nos referimos anteriormente), a Banca Múltiple.

El propósito de la creación de Banca Múltiple, está basado en:

- Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional.
- Dotar a las instituciones de la estructura y operaciones conducentes en mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.
- Que las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.
- Lograr la mejor contribución de la Banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.
- Deseo de las autoridades de procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio.
- Contar con instrumentos diversificados de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones y a las demandas de crédito de la economía.

## 3. Operaciones Básicas de la Banca:

Como hemos señalado la función de los Bancos, es fungir como intermediario en el manejo del dinero. Para cumplir con este cometido, cuenta con una amplia gama de operaciones y servicios que se clasifi

can por su naturaleza, en tres grandes grupos que son:

- 3.1. Operaciones Pasivas
- 3.2. Operaciones Activas
- 3.3. Operaciones Complementarias

#### 3.1. Operaciones Pasivas:

Son todos los instrumentos que utiliza una Institución de Crédito pa  
ra captar recursos del público en general.

Podemos considerar como operaciones de este tipo las que se detallan  
a continuación:

##### 3.1.1. Depósitos a la Vista:

La característica de estos depósitos es que son retirables en el mo-  
mento que el depositantes lo ordene y se manejan a través de "cuen-  
tas de cheques".

La cuenta de cheques es un contrato que se establece entre una perso-  
na física o moral y una Institución de Crédito, consiste en realizar  
depósitos que no devengan intereses retirables mediante la expedición  
de cheques.

##### 3.1.2. Depósitos a Plazo Fijo:

Se manejan a través de inversiones con la característica de que el -  
inversionista se compromete a no realizar ningún movimiento sobre su  
depósito, hasta no haber transcurrido el plazo pactado.

Se documentan estos depósitos con certificados de depósito o pagarés  
de inversión, en función del plazo de vencimiento.

Estos depósitos devengan intereses muy elevados, que varían semanalmente, de acuerdo al costo porcentual promedio que reporta Banco de México.

Por lo tanto, la tasa de interés que se paga por estas inversiones depende de la fecha en que se realicen éstas y ese porcentaje permanece inalterable hasta el vencimiento.

### 3.1.3. Depósitos Retirables en Días Pre-establecidos:

Su característica es que aún cuando se pueden efectuar depósitos en cualquier momento, los retiros están sujetos a que transcurra el plazo pactado y llegue la fecha de retiro.

Las fechas de retiro las elige el inversionista, de acuerdo a las opciones existentes que van en relación directa al plazo de depósito.

Estos depósitos también reeditúan intereses, mismos que varían semanalmente por disposiciones de Banco de México, y a diferencia del caso citado en el punto anterior, estas inversiones sí son susceptibles a modificar sus rendimientos de acuerdo a la variabilidad de las tasas.

### 3.2. Operaciones Activas:

Son aquellas que utiliza la Institución para invertirlas y obtener por ésta una utilidad.

#### 3.2.1. Inversiones en Valores:

Las inversiones que puede realizar la Institución es adquirir valores emitidos por el Gobierno Federal (por ejemplo: Certificados de

Tesorería, Petrobonos, etc.), o bien, adquirir acciones o títulos de sociedades, que de acuerdo a los estudios que efectúe el Banco pueden derivarle utilidad.

### 3.2.2. Inversiones en Crédito:

Al mencionar este punto, nos referimos implícitamente a la función del Banco que consiste en dar financiamiento a las personas que lo requieran para desarrollar sus actividades productivas, comerciales, de servicios o particulares.

A continuación se señalan algunos ejemplos de estos créditos:

#### - Créditos de Descuento:

Es una forma en que los cuentahabientes pueden allegarse recursos en forma anticipada, mediante el endoso en propiedad de los documentos provenientes de la venta de sus mercancías.

#### - Préstamo Quirografario:

Este crédito consiste en dar un financiamiento garantizado con la firma del deudor en un pagaré y, en caso necesario, del aval.

#### - Crédito con Colateral:

Este tipo de préstamo es una modalidad del crédito anterior, en el cual además de la firma del pagaré, el deudor entrega documentos de su propiedad que el Banco acepta como garantía adicional, respaldando el cumplimiento de su obligación.

#### - Crédito Comercial:

La función del Banco en este préstamo, es la de fungir con colabora

ción de un Banco Corresponsal como intermediario en una operación de compra-venta, en la que el proveedor y cliente generalmente están establecidos en diferentes plazas, y existe desconfianza entre ambos.

- Crédito Prendario:

Consiste en que el cuentahabiente además de firmar un pagaré, dejará como garantía un bono de prenda o certificado de depósito, que ampara la mercancía que dejó en un Almacén General de Depósito y no podrá retirar sus mercancías hasta que haya hecho la liquidación correspondiente.

- Crédito Simple o en Cuenta Corriente:

Este crédito se respalda por medio de un contrato de apertura de crédito, en el que se fija determinada cantidad y el Banco abona a la cuenta de cheques del acreditado y éste puede hacer disposiciones de acuerdo a sus necesidades financieras. Puede existir abonos de parte del deudor mediante depósitos, pero éstos no pueden ser objeto de nuevas disposiciones.

- Préstamos de Habilidad o Avío:

Consiste en dar un financiamiento al acreditado para la adquisición de materias primas, pago de nómina y gastos directos de explotación; este préstamo queda garantizado con los frutos obtenidos por este crédito.

- Préstamo Refaccionario:

Se otorga este crédito para la adquisición de instrumentos, útiles de labranza, abonos o animales de cría, compra o instalación de ma-

quinaria, etc., quedando como garantía de éste el objeto mismo del préstamo.

- Crédito Inmobiliario o Hipotecario:

Tiene por objeto financiar al acreditado para la adquisición, construcciones, arreglos o mejoras de bienes inmuebles, garantizado el préstamo con el mismo inmueble.

- Préstamo Personal:

Este crédito es únicamente para personas físicas, su destino es para cubrir contingencias que no estén específicamente en otro tipo de préstamo.

- Tarjeta de Crédito:

Es el instrumento que permite a su poseedor adquirir bienes o servicios, por medio de un sistema de crédito revolvente.

### 3.3. Operaciones Complementarias:

Son los servicios adicionales que otorga el Banco tanto a sus cuentahabientes como el público en general, con la finalidad de facilitarles sus operaciones mercantiles.

A continuación señalaremos algunos ejemplos de esta clase de operaciones.

#### 3.3.1. Servicio de Cajas de Seguridad:

Consiste en rentar una caja dentro de la bóveda de seguridad del Ban



co, garantizando éste la absoluta integridad de la misma.

### 3.3.2. Servicio de Cambios:

Actualmente sólo se realizan por cuenta de Banco de México las siguientes operaciones:

- Compra de billetes y moneda extranjera.
- Compra de giros en moneda extranjera a cargo de bancos extranjeros.
- Venta de divisas (en los casos que señala el reglamento de Control de Cambios).

### 3.3.3. Encaje Legal:

Se encuentra estipulado por Banco de México y es la forma obligatoria de distribuir el total de los recursos captados por las instituciones de Crédito.

Esta distribución se lleva a cabo en moneda nacional y los porcentajes de dicha distribución se encuentran sujetos a modificaciones que podrá realizar Banco de México, notificándolo a todas las Sociedades Nacionales de Crédito.

Los objetivos que busca Banxico con el Encaje Legal, son los siguientes:

- Distribución más equitativa para el otorgamiento del crédito.
- Restringir el crédito, según las necesidades del país para buscar reducir el nivel inflacionario del mismo.

- Reducir o aumentar el circulante.
- Hacer llegar recursos a los distintos Fondos de Fomento controlados por Banco de México.
- Controlar a las Sociedades Nacionales de Crédito en lo referente a los destinos de los préstamos."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Banco del Atlántico, Inducción, Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

## CAPITULO III

## MARCO JURIDICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

## 1. Bases Legales:

El cambio que sufrió la Banca en México, como consecuencia del decreto presidencial emitido el 10. de septiembre de 1982, por el primer mandatario de nuestro país en ese período, referente a la nacionalización de la banca privada, pasando a formar éstas parte de la Administración Pública Federal, trajo como consecuencia una serie de modificaciones en cuanto a sus formas de operación y estructura.

Por lo que respecta a las funciones realizadas por las áreas de compras, se están viendo afectadas por las nuevas disposiciones legales que determinan los criterios de acción por lo que respecta a las adquisiciones tanto de bienes como de servicios.

Las bases legales que hasta el momento norman la actuación de los departamentos de Compras dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito son:

1. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
2. Normas Generales para las Adquisiciones de Mercancías, materias primas y bienes muebles, que realicen las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.
3. Primeras Normas Complementarias sobre Adquisiciones y Almacenes.
4. Norma de Concursos para la Adquisición de Mercancías, materias primas y bienes muebles en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

5. Disposiciones publicadas el 8 de febrero de 1985, en el Diario Oficial de la Federación.

Instructivos:

1. Instructivo para la integración y funcionamiento de los comités de compras de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
2. Normas específicas para la adquisición de mercancías, materiales y bienes muebles de mayor uso en las dependencias de la administración Pública Federal.

El objetivo de las Bases Legales es el de establecer los lineamientos generales a seguir, en la desconcentración de las funciones en cuanto a materia de adquisiciones de bienes muebles, arrendamientos de estos mismos y contratación de servicios, sin existir hasta la fecha para las Sociedades Nacionales de Crédito una obligatoriedad definitiva para su cumplimiento.

2. El Comité de Compras.

La integración del Comité de Adquisiciones en la Banca, responde a la necesidad de contar con un cuerpo colegiado de nivel directivo, que dentro de los lineamientos de la Dirección General, regule y decida sobre las adquisiciones que en materia de bienes y servicios, requiere, posee y utiliza para el óptimo funcionamiento de la institución.

Es preocupación de la Dirección General dar transparencia al manejo de los recursos y decisiones en materia de adquisiciones, dentro de un marco de eficiencia y garantizando al propio tiempo, la observancia de las disposiciones legales y normas de las autoridades recto-

ras.

Un cuerpo colegiado con estas responsabilidades, requiere a su vez, de una normación que regule su integración y funcionamiento, de tal manera, que se asegure el cumplimiento eficiente de los objetivos en materia de adquisiciones. Dicha regulación propicia a su vez el acopio de experiencias y conocimientos interdisciplinarios de sus integrantes, así como la propuesta conjunta de soluciones a problemas con incidencia en las áreas participantes.

### 2.1. Objetivo General:

Optimizar el aprovechamiento de las adquisiciones de bienes y servicios necesarios por la institución para la prestación del servicio público de banca y crédito, regulando la inversión y el gasto en materia de adquisiciones con apoyo en las disposiciones al respecto establecidas por las autoridades competentes.

### 2.2. Objetivos Específicos:

- Servir como instrumento de normación, análisis y apoyo para la toma de decisiones respecto de la problemática que se presenta en materia de adquisiciones, considerando para ese propósito, los lineamientos dictados por la Dirección General.
- Ser un mecanismo operativo de seguimiento de los acuerdos y directrices dictados por la Dirección General en materia de adquisiciones.
- Autorizar, previa evaluación, la ejecución de operaciones concretas que excedan de las facultades del área de administración. Asimismo, conocer las operaciones específicas llevadas a cabo por el Área de Administración, dentro de las facultades antes referidas.

### 2.3. Organización:

La integración y autorización del Comité de Adquisiciones se realiza por acuerdo del Director General, con base en los requerimientos del banco.

La estructura orgánica del Comité, así como sus facultades y atribuciones específicas quedan determinadas en el presente trabajo:

El Comité de Adquisiciones se integra de la manera siguiente:

- Presidente
- Secretariado Técnico
- Miembros Titulares
- Miembros Suplentes
- Grupos de Trabajo

El Presidente contará con un suplente, el que deberá tener el nivel jerárquico inmediato inferior, sin que en ningún caso pueda ser menor al de Director de Área. Los cargos para Secretario Técnico y Miembros Titulares serán ocupados por Directores Ejecutivos o Directores involucrados en las decisiones de esta naturaleza. Los Grupos de Trabajo se podrán integrar con funcionarios o personal de alto nivel técnico y que estén relacionados con el proceso que originó la creación del Comité.

### 2.4. Responsabilidades:

Entre algunas de las principales responsabilidades asignadas a este comité, podemos contemplar:

- Aprobar las políticas, normas, procedimientos y facultades que regulen el gasto y la inversión en materia de adquisiciones de bienes y servicios en concordancia con las disposiciones emitidas so

bre el particular por las autoridades competentes, lo mismo que con las disposiciones internas dictadas por la Dirección General.

- Aprobar los concursos que se convoque, fungiendo asimismo como el órgano que sancione las propuestas recibidas, decidiendo la designación procedente o, en su caso, presentando las recomendaciones pertinentes a la Dirección General para la toma de la decisión correspondiente.
- Una vez que el programa general y el presupuesto hacendario sean autorizados tanto por el Consejo Directivo como por la autoridad coordinadora del sector, aprobar los presupuestos y programas específicos de adquisiciones, verificando su ejercicio.
- Autorizar los programas y precisar las prioridades de acción, así como evaluar el cumplimiento de los programas desarrollados.
- Establecer los grupos de trabajo para el cumplimiento de los asuntos específicos del Comité, revisando y sancionando los resultados de los estudios o proyectos encomendados.
- Definir y establecer los mecanismos necesarios para el seguimiento y evaluación de los acuerdos derivados del Comité.
- Informar a la Dirección General de las decisiones tomadas.
- Aprobar la integración de los subcomités regionales de adquisiciones, controlando su funcionamiento dentro del marco que al efecto establezca.

#### 2.5. Facultades:

"Para este efecto, consideraremos las facultades delegadas al Comité de Adquisiciones, dividiéndolas en lo que respecta a las Adqui-

siones y a la Enajenación de Bienes Patrimoniales.

#### 2.5.1. Adquisiciones:

- Definir políticas en cuanto a adquisiciones de bienes y servicios.
- Estudiar y autorizar los comparativos de cotizaciones de todas aquellas adquisiciones encuadradas en las facultades del Comité.

#### 2.5.2. Enajenación de Bienes Patrimoniales:

- Decidir sobre aquellas adquisiciones, superiores a los millones de pesos, por operación, sancionando para ello, los bienes y -- servicios a adquirir en cuanto a su naturaleza, su periodicidad de consumo, su costo y las consideraciones presupuestales que delimiten las adquisiciones.
- Sancionar las adquisiciones que se realicen en el seno de los sub comités regionales y que, en cumplimiento de sus atribuciones, de ban ser turnados al Comité de la Ciudad de México.
- Autorizar las propuestas de muebles que deban venderse.
- Definir las políticas en cuanto a la venta de bienes muebles en desuso.
- Sancionar acerca de las condiciones de venta de los bienes que se dictamine.

#### 2.6. Atribuciones de los Miembros del Comité

##### 2.6.1. Presidente del Comité:

- Presidir las sesiones ordinarias o extraordinarias del Comité de



adquisiciones.

- Invitar, cuando sea el caso, a participar en el Comité a funcionarios responsables de las áreas en relación con el asunto a tratar y a los demás que el mismo determine.
- Autorizar la orden del día de las sesiones ordinarias y extraordinarias que se celebren, convocando a sus integrantes a través del Secretario Técnico.
- Autorizar las actas de las sesiones ordinarias o extraordinarias que se celebren.
- Conciliar las propuestas, recomendaciones y acuerdos que formule el Comité cuando estos no se den por unanimidad, sometiendo en caso necesario, la decisión final al Director General.
- Cuando se trate de asuntos que requieran de efectuar una votación y hubiere empate, el presidente del Comité tendrá voto de calidad.
- Convocar a las juntas extraordinarias que considere convenientes.
- Informar mensualmente al Director General y Director General Adto de los asuntos relevantes y de las actividades que compete al Comité.
- En el caso de haber tratado algunos asuntos de la competencia del Director General o de los Directores Generales Adjuntos, el Presidente del Comité, les informará de las decisiones tomadas en su seno.
- Ejercer todas aquellas otras funciones que sean afines con las an

teriormente señaladas.

#### 2.6.2. Secretario Técnico:

- Preparar y organizar por indicaciones del Presidente, las sesiones ordinarias y extraordinarias que celebre el Comité.
- Formular y enviar la orden del día correspondiente a cada sesión.
- Llevar a cada una de las sesiones del Comité la documentación adicional que pueda requerirse en las reuniones.
- Levantar el acta de las sesiones del Comité, recabar las firmas e integrar el expediente conjuntamente con los documentos que se hayan generado.
- Presentar al Presidente del Comité para su autorización las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias que se realizaron.
- Entregar a cada uno de los miembros del Comité una copia del acta autorizada de las sesiones celebradas.
- Proporcionar a los distintos miembros del Comité la información que se requieran de las sesiones celebradas.
- Dar un seguimiento a los acuerdos del Comité para dar oportuno cumplimiento a los compromisos que éste adquiriera.
- Coordinar y supervisar la operación de los grupos de trabajo específicos que se integren y que le señale el Presidente del Comité.
- Realizar todas aquellas funciones que sean afines con las anteriormente señaladas, o bien le encomiende el Presidente del Comité.

### 2.6.3. Miembros Titulares:

- Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias que celebre el Comité.
- Analizar y en su caso, emitir su opinión y voto acerca de los puntos que se traten en las sesiones que celebre el comité.
- Contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Comité, mediante la presentación o propuesta de estudios específicos.
- Observar y vigilar el oportuno cumplimiento de los acuerdos del Comité, en la espera de su competencia.
- Participar en los grupos de trabajo específicos cuya integración se acuerde.
- Enviar con la oportunidad requerida, al secretario técnico, la documentación respectiva a los casos que sea necesario someter a la consideración del Comité.
- Realizar todas aquellas otras funciones que sean afines con las anteriormente señaladas, o bien que le encomiende el Presidente del Comité.
- Realizar todas aquellas otras funciones que sean afines con las anteriormente señaladas, o bien que le encomiende el Presidente del Comité.

### 2.6.4. Grupos de Trabajo:

- Desarrollar los estudios o proyectos que le encomiende el Comité

e informar lo conducente al Secretario Técnico.

- Elaborar los informes generales o específicos que le sean solic  
tados por el secretario técnico, para apoyar las funciones del  
Comité.
- Informar al Comité periódicamente del desarrollo de los estudios  
o proyectos encomendados.
- Realizar todas aquellas otras funciones que sean afines con las  
anteriormente señaladas, o bien, que le encomiende el Presidente  
del Comité.

#### 2.7. Sesiones:

- El comité funcionará en sesiones ordinarias o extraordinarias,  
según se establezca en la convocatoria que al efecto se formule.
- La convocatoria deberá ser expedida con cinco días de anticipa-  
ción tratándose de sesiones ordinarias y con tres, si se trata de  
sesiones extraordinarias.
- La convocatoria deberá contener el orden del día de la sesión por  
celebrarse.
- La periodicidad de las sesiones ordinarias dependerá de las nece  
sidades y del volumen de asuntos a resolver, considerando que  
tendrán lugar por lo menos una vez al mes.
- El desarrollo de las sesiones ordinarias será conforme al progra  
ma establecido y extraordinarias a propuesta de sus integrantes  
con la aprobación del Presidente del Comité.

- Previamente a la reunión del Comité, deberá ser entregado a cada uno de sus integrantes el orden del día.
- Para la celebración de las sesiones, se requerirá la participación de las áreas interrelacionadas en la operación que da origen al establecimiento del comité.
- En caso de no contar con la participación de las principales áreas del comité, se hará una segunda convocatoria para realizar la sesión dentro de los tres días siguientes:<sup>2</sup>

#### 2.8. Integrantes del Comité de Adquisiciones:

El Comité de Adquisiciones de Bienes y Servicios está integrado por los titulares de las áreas siguientes:

- Dirección Ejecutiva de Operación y Administración.
- Dirección Ejecutiva de Auditoría.
- Dirección de Sistemas.
- Dirección Ejecutiva de Finanzas
- Dirección de Control de Productividad.
- Dirección de Planeación.

Eventualmente cuando los asuntos a tratarse así lo requieran, podrán participar como invitados otros funcionarios de la institución para dar el apoyo necesario.

---

<sup>2</sup> Banca Confia, Manual de Organización Area de Adquisiciones, Dirección de Adquisiciones

### 3. El Procedimiento de Compras:

Los procedimientos de compras pretenden ser una herramienta de apoyo logístico y de consulta operativa basados en los lineamientos establecidos en las normas generales para las adquisiciones de mercancías, materias primas y bienes muebles, que realicen las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.

Dichos procedimientos, deben ser dados a conocer por el personal que integre el Departamento de Compras, específicamente los encargados de establecer pedidos de compra, es decir los compradores.

Existen básicamente dos procedimientos de compra que son aquellos que se efectúan por medio de concurso y los que se realizan fuera de concurso.

#### 3.1. "Descripción narrativa del procedimiento operativo general adquisición sin concurso.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
<u>INICIA</u>		
1	Area Solicitante	- Elabora la Requisición de Compra en original y copia. Obtiene las autorizaciones normales y especiales necesarias.  Anexa la constancia de disponibilidad presupuestal.
2		- Remite el original y copias de la requisición de compra al área de adquisiciones

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		<p>correspondiente.</p> <p>Anota número y datos de la requisición, en libreta especial de casos pendientes.</p>
3	Area de Adquisiciones.	- Recibe original y copias de la requisición de compra, comienza a requisitar datos de control.
4		- Verifica datos e información complementaria.
5		- La requisición de compra reúne todos los requisitos necesarios?
		<u>NO</u>
5.1		- Regresa la requisición de compra al área solicitante para que corrija o complementa datos necesarios.
		<u>SI</u>
6		- Acepta y folea la requisición regresando la copia respectiva al área solicitante.

---

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
	Area Solicitante	- Recibe copia de la requisición de compra y archiva, quedando en espera de recibir su pedido.
7	Area de Adquisiciones.	- La requisición de compra dispone de listas de precios máximos?  <u>SI</u>
7.1		- Elabora la tabla comparativa y otros aspectos y ejecuta el paso 14 de este procedimiento.
8		- Determina el número de cotizaciones a solicitar, así como los medios que se utilizarán como telefónicas o escritas.
9		- Solicita las cotizaciones conforme a las instrucciones que se hayan señalado.
10		- Recibe las cotizaciones correspondientes:  Según el plazo establecido.



---

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		<p>Elabora la tabla comparativa de capacidades Cuando no sea suficiente la información o no se entreguen las cotizaciones a tiempo se podrán solicitar recotizaciones.  Se deberá obtener aprobación previa de la Secretaría de Comercio.</p>
11		<p>- Expedita las cotizaciones conforme a las indicaciones del punto sobre normas generales.</p>
12		<p>- Recibe la información adicional como muestras, catálogos, etc.</p>
13		<p>- Elabora la tabla comparativa y otros aspectos.</p>
14		<p>- Elige a los proveedores que ofrecen las mejores condiciones.</p>
15	Area de Adquisiciones.	<p>- Elabora el informe previo de adquisiciones sin concurso IPASC, en original y copias.</p>

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		Previamente se entrega a la secretaria ejecutiva del comité para que éste la presente y obtenga su aprobación.
16		- Remite el original del informe previo de adquisición sin concurso IPASC, al Comité de Compras.
17		- Efectúa las negociaciones que juzgue necesarias para mejorar las condiciones de las ofertas.
18		- Determina al o a los proveedores ganadores según sea el caso.
19	Area de Adquisiciones.	- Elabora el pedido contrato, correspondiente a las copias necesarias.
		Si procede se elabora la carta compromiso. Ver en las normas generales lo correspondiente a tipos de pedidos contratos y modificaciones.
20		- Se distribuyen copias y se envía copia a

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		La Secretaría de Programación y Presupuesto.
21		- Recibe las fianzas respectivas por parte de los proveedores.
22		- Expedita o recibe muestras o dibujos de los bienes que se adquieren, en las fechas establecidas.
23	Únicamente Área de Adquisiciones	- Formula el informe de adjudicación sin concurso IASC, en original y copia.  - Previamente se entrega al Secretario Ejecutivo para que este lo presente al Comité y obtenga su aprobación.
24		- Remite el original del informe adjudicación sin concurso IASC, al Comité de Compras y archiva temporalmente la copia uno.
25	Área de Adquisiciones.	- Integra el expediente de la adquisición sin concurso con la siguiente documentación:

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		Requisición de compra original. Lista de precios del proveedor. Cotización o cotizaciones. Información adicional. Recotizaciones si fuera necesario. Tabla comparativa y otros aspectos. Pedido Contrato. Carta compromiso en su caso.
26		- Archiva el expediente de la adquisición sin concurso.
27		- Informa a la Gerencia de Almacén y Control de inventarios para que reciba los bienes que se adquieren.
28	Almacén	- Recibe copia del pedido contrato.
29		- Se reciben los bienes.
30		- Verifica calidad de los bienes de acuerdo a las cláusulas del pedido contrato.
31		- Se aceptan los bienes?
		<u>NO</u>
31.1		- Informa el área de adquisiciones para que efectúe las correcciones necesarias, notificando plazo y sanciones que se aplicarán en caso de que no cumpla.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		<u>SI</u>
32		<p>- Emite reporte de material o bienes recibidos, de conformidad remitiendo y archivando las copias necesarias:</p> <p>Sella remisión y el pedido contrato de los bienes que se reciben.</p> <p>El proveedor obtiene sello de los almacenes.</p>
33	Area de Adquisiciones.	<p>- Recibe copia del reporte de material o bienes recibidos y registra.</p> <p>El proveedor presenta la copia del pedido contrato y la factura original debidamente sellados por el almacén de conformidad para proceder al pago correspondiente.</p> <p>Cambia la copia del pedido contrato y la factura por el contrarrecibo extendido por la gerencia de pagos para su liquidación.</p>
		TERMINA.

3.2. Descripción narrativa del procedimiento operativo para celebrar un concurso sobre adquisiciones.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
-----	-----------------------	-----------------------------

INICIA

- |   |                        |  |
|---|------------------------|--|
| 1 | Area Solicitante       | <p>- Elabora la requisición de compra en original y copias.</p> <p>Obtiene las autorizaciones normales y especiales, éstas últimas en caso necesario.</p>                                |
| 2 |                        | <p>- Remite original y copias de la requisición de compra al área de adquisiciones correspondiente.</p> <p>Anota número y datos de la requisición en la libreta de casos pendientes.</p> |
| 3 | Area de Adquisiciones. | <p>- Recibe original y copias de la requisición de compra.</p> <p>Comienza a requisitar datos de control.</p>  |
| 4 |                        | <p>- Revisa los datos de la requisición de compra.</p>   |
| 5 |                        | <p>- La requisición de compra reúne todos los requisitos necesarios?</p>   |

NO

- |      |  |  |
|------|--|--|
| 5.1. |  | <p>- Regresa la requisición de compra regresando la copia dos al área solicitante.</p> |
|------|--|--|

SI

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
6		- Acepta y folea la requisición de compra regresando la copia dos al area solicitante.
	Area Solicitante.	- Recibe copia de la requisición de compra y la archiva quedando en espera de recibir su pedido.
7	Area de Adquisiciones.	- Verifica monto estimado de la requisición de compra y determina tipo de garantía y tipo de concurso a celebrar.
8		- Elabora la convocatoria para concursar a nivel nacional.  Los casos de monto especial quedan para la atención del Comité de Compras.
9		- Elabora las bases del concurso, definiendo si el fallo se dará a conocer en una o en dos etapas.  Define costo de las bases o si serán gratuitas.
10		- Envía para su aprobación la convocatoria y bases del concurso.  Las convocatorias las aprobará el Comité de Compras cuando sesionen en pleno, o el grupo de representantes que para el efecto se haya asignado.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
11		- Difunde las bases y la convocatoria del <u>con</u> curso a través de los medios autorizados.
12		- Recibe catálogos e información adicional del caso y registra:  Proveedores Ofertas
13		- Elabora la Orden del Día para que se sesio- ne en pleno.
14		- Integra el expediente de un concurso menor o mayor con la siguiente documentación:  Requisición de compra original Cotizaciones presentadas Tablas comparativas Convocatoria Bases de concurso Información adicional como catálogos y mues <u>tras</u> , etc. Registro de proveedores que cotizan Registro de ofertas aceptadas Orden del día
15	Area de Adqui- siciones	- Elabora el informe previo al concurso -IPC, en original y copias.  El Secretario Ejecutivo del Comité lo <u>pre</u> sente para su autorización previa.



NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
11		- Difunde las bases y la convocatoria del <u>con</u> curso a través de los medios autorizados.
12		- Recibe catálogos e información adicional del caso y registra:  Proveedores Ofertas
13		- Elabora la Orden del Día para que se sesio- ne en pleno.
14		- Integra el expediente de un concurso menor o mayor con la siguiente documentación:  Requisición de compra original Cotizaciones presentadas Tablas comparativas Convocatoria Bases de concurso Información adicional como catálogos y <u>mues</u> <u>tras</u> , etc. Registro de proveedores que cotizan Registro de ofertas aceptadas Orden del día
15	Area de Adqui- siciones	- Elabora el informe previo al concurso -IPC, en original y copias.  El Secretario Ejecutivo del Comité lo <u>pre</u> sente para su autorización previa.

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
16		- Archiva copia del Informe Previo al Concurso IPC, en el expediente correspondiente y remite el original al Comité de Compras.
17		- Envía el expediente al concurso al Comité de compras según sea el caso.
18	Comité de Compras.	- Recibe expediente de un concurso menor o mayor.
19		- Celebrar acto de apertura de ofertas, elaborando, firmando y entregando el acta correspondiente.
20		<p>Se registran proveedores acreditando su personalidad con los poderes notariales, registro de proveedor nacional y registran las garantías correspondientes.</p>
20		- Emite fallo de un concurso menor o mayor según sea el caso.
21		<p>Si emite fallo en dos etapas, se regresa el expediente a la correspondiente área de adquisiciones, para la elaboración de las tablas comparativas y se fija fecha posterior para el acto de fallo.</p>
21		- Se levanta el acta de fallo con los proveedores ganadores.
22		- Se firma el acta de fallo con todos los

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
		<p>asistentes a la sesión.</p> <p>Se autoriza la entrega de garantías a los proveedores perdedores un día después del acto de fallo en el área de adquisiciones.</p> <p>Se entrega copia del acta al representante de la Secretaría de Programación y Presupuesto.</p> <p>Se entrega copia del acta al representante de la contraloría interna.</p> <p>(IPC=Informe Previo al Concurso).</p> <p>Se entrega copia del acta a todos los asistentes.</p>
23		- Integra al expediente el acta de apertura y el acta de fallo, y lo remite al área de adquisiciones correspondiente.
24	Area de Adquisiciones.	Recibe el expediente de un concurso menor o mayor
25		<p>- Elabora el informe de resultados de concurso - IRC, en original y copia.</p> <p>El Secretario Ejecutivo presenta al Comité de Compras el IRC para su autorización previa.</p>

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
26		- Archiva copia del informe de resultados de concurso IRC, en el expediente correspondiente y remite el original al Comité de Compras.
27		- Elabora el pedido-contrato con las copias necesarias.
28		- Obtiene las firmas necesarias en el pedido contrato.
29		- Recibe las fianzas a cambio de las garantías.
30		- Envía copia del pedido contrato al almacén para que reciba los bienes que se adquieren, si se trata del Comité de Compras se formula semanalmente la cédula ejecutiva para cada caso de adquisición autorizada mediante concurso.
31	Almacén	- Recibe copia del pedido-contrato.
32		- Recibe los bienes muebles o materiales.
33		- Verifica la calidad de los bienes, de acuerdo a las cláusulas del pedido-contrato.
34		- Se aceptan los bienes?

NO

NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
35		<p>- Informa por escrito al área de adquisiciones para que efectúe las correcciones necesarias, notificando plazo y sanciones que se aplicarán en caso de que nos cumpla.</p> <p><u>SI</u></p>
36		<p>- Emite reporte de material y bienes recibidos de conformidad, remitiendo y archivando las copias necesarias.</p> <p>Sella la factura y el pedido contrato de los bienes que se reciben.</p> <p>El proveedor obtiene sello de los almacenes.</p>
37	Area de Adquisiciones.	<p>- Recibe copia del reporte de material, recibido de conformidad y origina el pago de la factura.</p> <p>El proveedor cambia la copia del pedido contrato y la factura debidamente selladas de recibido, por el contra recibo de la liquidación que extiende la Gerencia de Pagos.</p>
38		<p>- Liquidación del importe de las adquisiciones."<sup>3</sup></p> <p><u>TERMINA</u></p>

## CAPITULO IV

## IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE COMPRAS PARA LA ORGANIZACION

## 1. Objetivos de la Función de Compras:

Las compras comprenden las gestiones de adquisición y entrega de los diferentes materiales necesarios para el buen funcionamiento de la organización.

El Departamento de Compras tiene a su cargo esta actividad y su objetivo principal es el de procurar esos materiales en la calidad, cantidad y plazos adecuados.

La actividad de compra puede ser vista como una actividad organizada, ya que sus objetivos son fácilmente discernibles.

Con el objeto de que las actividades de compras representen una contribución efectiva a la institución, debe ser orientada hacia los objetivos generales de la organización, sin embargo la función de compras tiene objetivos de carácter más específicos, estos objetivos incluyen:

- 1.1. "Reducción de Costos u Obtención de Utilidades
- 1.2. Servicio
- 1.3. El Control de los Compromisos Financieros
- 1.4. El Control de las Negociaciones y Relaciones con Proveedores
- 1.5. La Provisión de Información y Asistencia en el Campo Especializado de Compras, a la Administración y Grupos"<sup>4</sup>

A continuación se mencionan los aspectos más relevantes de los objetivos, mismos que deben ser reconocidos y perseguidos, a fin de lograr que las compras sean efectuadas con un máximo de economía y efectividad reales.

---

<sup>4</sup> Dir George W Aljian, Manual de Compras, Edit. Diana, 2a. Edición, 1981

### 1.1. Reducción de Costos u Obtención de Utilidades:

Tomando en cuenta que comprar representa una función económica en toda organización, trátese de aquéllas con o sin fines de lucro, pueden o no enfatizar un objetivo general de utilidades, sin embargo las compras en cualquier organización son una función comercial.

Sus objetivos incluyen el bienestar y supervivencia de la organización de la que forman parte, en donde la utilidad es un objetivo primordial.

Las actividades de compra deben ser manejadas en base a este objetivo como justificación final de su existencia.

El objetivo de utilidad dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito, queda comprendido en el concepto de obtener materiales apropiados, al precio, cantidad y plazo de entrega adecuados.

Los materiales apropiados son aquéllos que satisfacen las necesidades para el trabajo en particular, independientemente del grado de ejecución y de la designación de calidad del mercado.

El Departamento de Compras, es el responsable de enjuiciar todos los factores a considerar para efectuar las mejores compras que representen un beneficio real a la organización.

"Para llevar a cabo la función económica de contribuir a la utilidad y de servir a su organización efectivamente, un comprador debe emplear competencia profesional"<sup>5</sup> para lo cual tendrá que esforzarse por aumentar sus conocimientos en muchos campos, entre éstos se consideran los siguientes:

- "El mantenimiento de existencias que se sabe son costosas de almacenar.

---

5 Ibidem

- La división de las compras entre dos o más proveedores.
- El mantenimiento de relaciones de compras con firmas cuyos precios pueden ser mejores que los de sus competidores.
- Relaciones recíprocas con ciertos clientes.
- Pago por prima por entregas rápidas."<sup>6</sup>

### 1.2."Servicio:

El objetivo de servicio de las compras, es una necesidad reconocida para permitir a la organización operar eficientemente a largo plazo, la función de compras puede tener que operar a menos de la eficiencia máxima en corto plazo. Compras tiene el objetivo importante de apoyar el programa de operación de la organización a largo plazo, la cooperación entre los departamentos operativos y las actividades de compras puede dar por resultado llevar al máximo la contribución del Departamento de Compras al servicio y a las utilidades; cuando el servicio debe tener prioridad, los precios pagados con exceso del valor óptimo "deben ser fundamentados".

Ciertas responsabilidades específicas salen de los objetivos de la función de compras; algunas funciones pueden ser totalmente delegadas a dicho departamento; existiendo funciones o responsabilidades adicionales en los cuales existe un interés considerable; entre éstos tenemos las siguientes clasificaciones:

- Responsabilidades con Frecuencia Delegadas Integramente a la Función de Compras:

a. Obtener precios

b. Seleccionar Proveedores



- c. Otorgar órdenes de compra
  - d. Investigar las promesas de entrega
  - e. Ajustar y arreglar quejas
  - f. Seleccionar y entrenar al personal de compras
  - g. Relaciones con proveedores
- Responsabilidades Frecuentemente Compartidas con otras Funciones distintas de la Función de Compras:
- a. Obtener información y asesoría técnica
  - b. Recibir presentaciones de ventas y atender oportunidades de ventas con el personal interesado.
  - c. Establecer especificaciones
  - d. Programar las órdenes y entregas
  - e. Especificar el método y las rutas de entrega
  - f. Inspeccionar
  - g. Despachar
  - h. Contabilizar
  - i. Investigación de compras y de mercado
  - j. Políticas de inventarios y de almacenamiento y/o control

- k. Proporcionar políticas y procedimientos de compras y de cobertura.
  - l. Contratos y convenios de servicios.
  - m. Ventas de desperdicio y sobrantes.
  - n. Compras para empleados.
  - o. Contratación de máquinas y equipos.
  - p. Consideraciones generales de cantidades y calendarios de planeación.
- Responsabilidades Frecuentemente Divorciadas de Compras, pero de Interés Particular para Compras:
- a. Recepción y almacenamiento.
  - b. Pago de facturas.
  - c. Otras funciones

Las responsabilidades de compras deben estar bien definidas para estimular la efectividad en las operaciones, en base a esto, un buen personal de compras puede motivar las acciones de personas que están más allá de sus áreas directas de responsabilidad, obteniendo resultados muy favorables.

### 1.3. El Control de Compromisos Financieros:

Cuando los materiales y servicios comprados representen un promedio del 50% del volumen de las necesidades de la organización, es necesa

rio que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento qué compromisos se han contraído para que puedan tener un control centralizado en la aceptación de compromisos, el Departamento de Compras proporciona el siguiente control:

- a. Sólo podrán aceptar compromisos los miembros autorizados.
- b. Determinar un procedimiento para la elaboración de órdenes de compras y establecer un registro.
- c. Proveer a la administración: puntos de control al establecer políticas de inventarios.
- d. Proporcionar mecanismos de control para compras distintas de los artículos.

Sin un control centralizado, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente.

#### 1.4 Control de Negociaciones y relaciones con los proveedores:

Es función inherente al Departamento de Compras mantener un control cuidadoso de las negociaciones y de las relaciones con los proveedores debido a lo siguiente:

- a. La efectividad de un negociador de un departamento es grandemente debilitada si no se le reconoce como la persona con quien tratar desde el comienzo por ello debe controlar todos los contactos con los proveedores.
- b. Al negociar con los abastecedores sobre el precio u otras condiciones, las relaciones poco inteligentes pueden ser muy perjudiciales a los intereses de la empresa.

- c. Es más factible que los proveedores traten sobre una base confidencial con una organización controlada firmemente.
- d. Las relaciones efectivas con los proveedores son necesarias para lograr la seguridad del abastecimiento y proteger la buena reputación de la empresa.

1.5 La provisión de información y asistencia en el campo especializado de compras, a la administración y grupos.

En todas las organizaciones, una de las funciones importantes del equipo de compras, es la información y asistencia a la gerencia y otros departamentos en el campo especializado de las compras.

En las compañías más grandes y otras, ésta puede ser una de las principales funciones del equipo central de compras, en tales casos, muchos, si no es que la mayoría de las compras, dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito, son efectuadas por los Departamentos de Compras, quienes se encargan del desarrollo y administración de las políticas con el entrenamiento y la capacitación del personal, diseminado de compras y con la asistencia de servicio de consulta a las áreas de toda la organización.

## 2. Concepto y Alcance de la Operación de Compras:

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para adquirir los recursos necesarios para la realización de sus objetivos.

Dicha operación comprende entre otras, las siguientes actividades:

- "Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.

- Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de la propia organización.
- Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cam bios pertinentes.
- Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva se requieran en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
- Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empre sa requieran.
- Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de al gún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artícu los requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
- Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.
- Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
- Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del ar tículo requerido, así como las propias de la empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento de los artículos adecuados.

- Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
- Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.
- Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago de facturas a proveedores, considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente Almacén, Organización y Métodos, Sistemas de Información, etc.<sup>8</sup>

### 3. Estructura Administrativa:

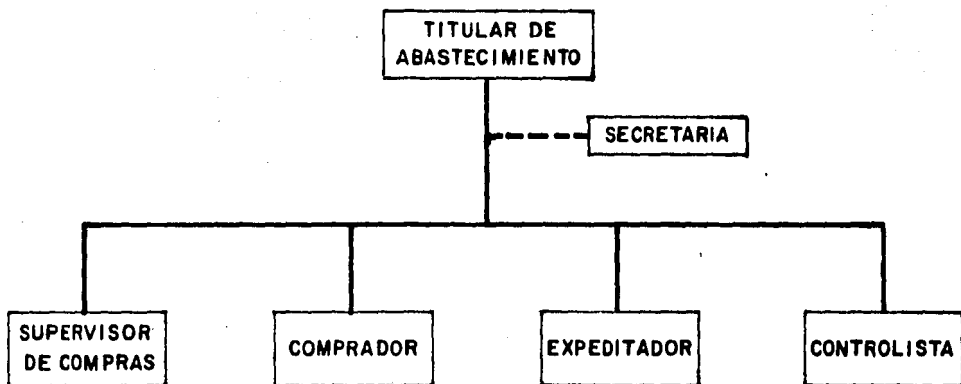
Uno de los enfoques más importantes del aspecto funcional de la organización de compras es la división del trabajo y responsabilidades en grupos y funciones. Cada organización de compras tiene que apegarse al plan y las necesidades específicas de su compañía, dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito, la organización de Crédito, la organización de un Departamento de Compras, se encuentra estructurada por los siguientes puestos:

- Titular del Area de Adquisiciones
- Supervisor (es) de Compras
- Comprador (es)
- Expeditador (es)
- Secretaria (s)

---

<sup>8</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Boletín Auditoría Operacional de Compras, Agosto de 1979

Tal como se puede observar en el organigrama que se presenta a continuación:



#### 4. Principales Funciones de los Puestos que lo conforman:

De acuerdo a la estructura administrativa, a continuación se detallan las funciones principales de los puestos que conforman al Departamento de Compras, considerando los rubros de la descripción de puestos que se detallan a continuación, con el objeto de mostrar en una forma más específica las actividades desarrolladas en cada puesto:

A. Descripción Genérica.

B. Descripción Específica:

- a. Actividades cotidianas.
- b. Actividades periódicas.
- c. Actividades eventuales.
- d. Relaciones internas.
- e. Relaciones externas.

4.1. Titular del Area de Adquisiciones:

A. Descripción Genérica:

Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de toda el área de adquisiciones, de acuerdo a las políticas internas que se tengan establecidas, así como de acuerdo a las normas y disposiciones legales en materia de adquisiciones.

B. Descripción Específica:

a. Actividades cotidianas:

- Programar, antes de iniciar sus labores, las actividades del día, ordenándolas en base a las prioridades para su realización y asignando las que considere convenientes al personal de su área.
- Revisar la distinta correspondencia que reciba, decidiendo cuál atenderá él en lo personal y cuál turnará a sus colaboradores para que la atiendan.
- Resolver los problemas que le plantee el personal que dependa de él.



- Autorizar cuando proceda y participar en las adquisiciones de bienes fuera de concurso (autorizar la recepción de solicitudes de cotización extemporánea, efectuar negociaciones, seleccionar proveedores a quienes asignarán los pedidos o contratos, etc.), cuando así lo determinen las normas vigentes o las políticas implantadas por el Comité de Compras.
- Firma los pedidos y contratos, así como sus modificaciones, conforme a la política establecida.
- Supervisar, en su caso, las áreas de adquisiciones que están operando en forma descentralizada.
- Atender a sus colaboradores, así como a las personas que le soliciten acuerdos o entrevistas.
- Atender las llamadas telefónicas relativas a asuntos de trabajo.
- Dar a conocer al personal de su área la ley y las distintas normas emitidas por la Secretaría en materia de adquisiciones, así como también las normas internas de la organización en materia de adquisiciones o que tenga relación con dicha función.
- Vigilar el cumplimiento de la ley y de las distintas normas vigentes.

b. Actividades Periódicas:

- Elaborar y someter a la consideración de su jefe inmediato los planes y programas de trabajo del área de adquisiciones a su cargo, así como informarle, con la periodicidad que se establezca, sobre los avances o retrasos que se tengan.

- Acordar con su jefe inmediato en los días y horarios que se fijén.
- Presentar a su jefe inmediato los problemas que requieran su atención, sugiriéndole opciones de solución de los mismos.
- Informe al Comité de Compras, y en su caso, a la Comisión Consultiva Mixta de Abastecimientos, sobre los asuntos que correspondan.
- Presentar al Comité de Compras los informes trimestrales que se les deba agregar.
- Participar en las juntas periódicas que sean necesarias y dirigir las que se realicen en el área a su cargo, procurando que estas últimas se lleven a cabo, en promedio, una vez al mes.
- Vigilar el cumplimiento de los programas establecidos, evaluando los resultados de las labores del área de adquisiciones a su cargo, dictando las medidas correctivas necesarias, cuando se presenten desviaciones.
- Vigilar que, las "bases de concursos", cumplan con lo dispuesto en la norma respectiva.
- Participar en su caso, en los actos de "apertura de ofertas" y/o de "fallo", de los concursos que celebre la dependencia o entidad.
- Visitar con una frecuencia adecuada, las diferentes secciones del área a su cargo, para constatar su funcionamiento, realizar observaciones, escuchar quejas y sugerencias del personal, ordenando también las medidas correctivas que correspondan.

- Presentar a la consideración de su jefe inmediato y, en su caso al Comité de Compras, los proyectos de programas de capacitación para el personal que labore en el área a su cargo.
- Coordinar cuando se considere necesario, visitas a las instalaciones de los proveedores.
- Entrevistar a los candidatos a ocupar vacantes dentro del área de adquisiciones, decidiendo quienes ingresarán.

c. Actividades Eventuales:

- Desempeñar las comisiones de carácter extraordinario que le encomiende su jefe inmediato.
- Coordinar las visitas de trabajo que llegasen a realizar en el área a su cargo, el personal de la Secretaría.

d. Relaciones Internas:

- Con el Comité de Compras, en su carácter de miembro de éste, para tratar asuntos relacionados con las actividades del área de adquisiciones.
- Con la Comisión Consultiva Miembro de Abastecimientos, en caso de que esté instalada dicha Comisión en la entidad, en su carácter de miembro de dicha Comisión, también para tratar los asuntos relacionados con el área de adquisiciones.
- Con todo el personal a su cargo, para dirigirlo adecuadamente.
- Con el área Financiera, para recibir lineamientos en aspectos contables y financieros sobre las operaciones del área de adquisiciones.

siciones a su cargo, solicitarle información sobre el presupuesto de operación del área y sobre las políticas de pago a proveedores.

- Con el área Legal, para consultarle sobre las cláusulas que deberán contener los contratos que en su caso se celebren, así como también para solicitar su intervención en conflictos que llegasen a surgir con proveedores.
- Con el área a cargo del personal total de la organización, para coordinarse en los aspectos relativos a la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal a su cargo.
- Con el área de Sistemas, para elaborar en forma conjunta, los sistemas necesarios para la operación del área de adquisiciones.
- Con todas las áreas solicitantes, para tratar asuntos relacionados con los casos que se adquirirán, así como también para solicitarles opiniones acerca del funcionamiento del área de adquisiciones.
- Con el almacén, para mantener comunicación permanente sobre las actividades del abastecimiento del almacén y para mantenerlo actualizado en las políticas de adquisición que se relacionen con el almacén.

e. Relaciones Externas:

- Con los proveedores actuales o potenciales de la entidad, en términos generales, para mantener constante comunicación que permita resolver problemas de abastecimiento, efectuar evaluaciones mediante visitas a sus instalaciones sobre la operación del área de adquisiciones.

- Con la Secretaría de Comercio, en términos generales, para proporcionarle toda la información que requiera, para hacerle consultas sobre las dudas que surjan en relación con la ley y normas vigentes, así como también para solicitarle su autorización previa para casos de importación.

#### 4.2 Supervisor de Compras

##### A. Descripción Genérica:

Planear, organización, integrar, dirigir y controlar las actividades de supervisión en la sección a su cargo, responsabilizándose que dicha supervisión se efectúe eficazmente y de acuerdo a las políticas, normas y demás disposiciones legales vigentes en materia de adquisiciones.

##### B. Descripción Específica:

###### a. Actividades Cotidianas:

- Programar, antes de iniciar sus labores las actividades del día, ordenándolas en base a las prioridades para su realización y asignando las que considere convenientes al personal de su sección.
- Revisar la distinta correspondencia que reciba, decidiendo cuál atenderá él en lo personal y cuál turnará a sus colaboradores para que la atiendan.
- Resolver los problemas que le plantee el personal que dependa de él.
- Autorizar cuando proceda y participar en las adquisiciones de bi

nes fuera de concurso (autorizar la recepción de solicitudes de tización extemporáneas, efectuar negociaciones, seleccionar proveedores a quienes se asignarán los pedidos o contratos, etc.), cuando así lo determinen las normas vigentes o las políticas implantadas por el Comité de Compras.

- Firmar los pedidos o contratos, así como sus modificaciones, conforme a la política establecida.
- Atender a sus colaboradores, así como a las personas que le soliciten acuerdos o entrevistas.
- Dar a conocer al personal de su sección la ley y las distintas normas emitidas por la Secretaría en Materia de Adquisiciones, o que tenga relación con dicha función.
- Vigilar el cumplimiento de la ley y de las distintas normas vigentes.

b. Actividades Periódicas:

- Elaborar y someter a la consideración de su jefe inmediato los planes y programas de trabajo de la sección a su cargo, así como informarle, con la periodicidad que se establezca, sobre los avances o retrasos que se tengan.
- Acordar con su jefe inmediato en los días y horario que se fijen.
- Presentar a su jefe inmediato los problemas que requieran su atención, sugiriéndole opciones de solución de los mismos.
- Participar en las juntas periódicas que sean necesarias y dirigir las que se realicen en la sección a su cargo, procurando que

estas últimas se lleven a cabo, en promedio, una vez al mes.

- Vigilar el cumplimiento de los programas establecidos, evaluando los resultados de las labores de la sección a su cargo.
- Intervenir, en su caso, en la elaboración de las "bases de concursos", así como en los actos de apertura de ofertas y de fallo.
- Estar en contacto frecuente con los integrantes de la sección a su cargo, para constatar su funcionamiento, realizar observaciones, escuchar quejas y sugerencias.

c. Actividades Eventuales:

- Desempeñar las comisiones de carácter extraordinario que le encomienda su jefe inmediato.

d. Relaciones Internas:

- Con todo el personal a su cargo, para dirigirlo adecuadamente.
- Con todas las áreas solicitantes para recibir, en su caso, las solicitudes de cotización y las requisiciones que correspondan, así como para mantener comunicación permanente sobre sus necesidades y problemas de abastecimiento.
- Con el almacén, para mantener comunicación permanente sobre las actividades del abastecimiento del almacén.

e. Relaciones Externas:

- Con los proveedores actuales o potenciales de la dependencia o entidad, en términos generales, para mantener constante comunica-

ción, que permita resolver problemas de abastecimiento, efectuar evaluaciones mediante visitas a sus instalaciones, así como para conocer sus opiniones sobre la operación del área de adquisiciones.

#### 4.3 Comprador:

##### A. Descripción Genérica:

Cumpliendo las disposiciones de la ley y normas vigentes en materia de adquisiciones, así como las políticas y procedimientos internos de la entidad, adquirir, al mejor precio posible, los bienes que se le soliciten, en la cantidad y con la calidad requeridas y vigilando que sean surtidos oportunamente.

##### B. Descripción Específica:

###### a. Actividades Cotidianas:

- Programar, antes de iniciar sus labores, las actividades del día, ordenándolas en base a las prioridades para su realización.
- Revisar la distinta correspondencia que le turne su jefe imediato y la que reciba directamente.
- Tramitar, en su caso, las requisiciones que le correspondan.
- Negociar las listas de precios máximos registrados por la Secretaría que presenten los proveedores.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores que considere conveniente.



- Elaborar tablas comparativas de las cotizaciones recibidas.
- Efectuar negociaciones con los proveedores, a fin de mejorarlas distintas condiciones de compra ofrecidas inicialmente.
- Decidir o proponer a que proveedores se les asignarán los pedidos o contratos.
- Expeditar (cuando tenga a su cargo esta función), los distintos documentos relacionados con las compras que maneje (solicitudes de cotización, requisiciones, pedidos, contratos, etc.).
- Recabar, analizar y mantener actualizada la información referente a las líneas de bienes que maneje.
- Atender a los proveedores que le soliciten entrevistas.
- Atender las llamadas telefónicas relativas a asuntos de trabajo.
- Cumplir con las distintas disposiciones establecidas en las normas de adquisiciones.

b. Actividades Periódicas:

- Acordar con su jefe inmediato en los días y horarios que se fijen.
- Presentar a su jefe inmediato los problemas que requieran su atención, sugiriéndole opciones de solución de los mismos.
- Participar en las juntas periódicas que celebre su jefe inmediato.
- Desarrollar, en la medida de lo posible, nuevos proveedores.

- Intervenir en la calificación de la puntualidad en las fechas de entrega por parte de los proveedores.
- Participar, en su caso, en la elaboración de las bases de los con cursos que celebre la entidad, así como en los actos de apertura de ofertas y de fallo.

**c. Actividades Eventuales:**

- **Desempeñar las comisiones de carácter extraordinario que le encomiende su jefe inmediato.**

**d. Relaciones Internas:**

- Con todas las áreas solicitantes para recibir, en su caso, las so licitudes de cotización y las requisiciones que le correspondan, así como para mantener comunicación permanente sobre sus necesida des y problemas de abastecimiento.
- Con el área de almacén para mantener comunicación permanente sobre las actividades del abastecimiento del almacén.

**e. Relaciones Externas:**

- Con los proveedores actuales o potenciales de la entidad, en tér minos generales, para mantener constante comunicación que permita resolver problemas de abastecimiento, en su caso, efectuar evalua ciones mediante visitas a sus instalaciones, así como para cono cer sus opiniones sobre la operación del área de adquisiciones.

**4.4 Expeditador:**

**A. Descripción Genérica:**

Efectuar el seguimiento adecuado de los distintos documentos que le sean asignados, ya sea por teléfono, télex, carta o bien, mediante visitas a las oficinas e instalaciones de los proveedores.

**B. Descripción Específica:**

**a. Actividades Cotidianas:**

- Programar, antes de iniciar sus labores, las actividades del día, ordn ndolas en base a las prioridades para su realización.
- Revisar la distinta correspondencia que le turne su jefe inmediato y la que reciba directamente él.
- Expedir oportunamente, por teléfono, télex, carta, o bien, mediante visitas a las oficinas e instalaciones de los proveedores, las solicitudes de cotización y los pedidos o contratos que le correspondan.
- Informar a los compradores y a las áreas solicitantes sobre el resultado de las actividades que lleve a cabo.
- En su caso, participar en la calificación de los proveedores.
- Llevar un control de las expediciones a realizar.

**b. Actividades Periódicas:**

- Acordar con su jefe inmediato en los días y horarios que se fijen.
- Presentar a su jefe inmediato los problemas que requieran su atención, sugiriéndole opciones de solución de los mismos.

- Participar en las juntas periódicas que celebre su jefe inmediato.
- Intervenir en la calificación de la puntualidad de las fechas de entrega por parte de los proveedores.
- Preparar los distintos informes que le solicite su jefe inmediato.

c. Actividades Eventuales:

- Desempeñar los distintos informes que le solicite su jefe inmediato.

d. Relaciones Internas:

- Con todas las áreas solicitantes, para coordinarse sobre las entregas oportunas de los bienes pactados en los pedidos.
- Con el área del almacén, para mantener comunicación permanente en aspectos relativos a las entregas de los bienes.
- Con los compradores cuyas solicitudes de cotización y pedidos deba expeditar, para informarles sobre las entregas que se deban realizar, las entregas efectuadas y, en su caso, sobre los problemas que existan.

e. Relaciones Externas:

- Con los proveedores, manteniendo una comunicación constante por vía telefónica, por escrito, o bien, mediante visitas a sus oficinas e instalaciones, en aspectos relacionados con la expedición de los distintos documentos generados por el área de adquisiciones (solicitudes de cotización, pedidos, contratos, etc.), que

correspondan a dichos proveedores.

#### 4.5 Secretaria:

##### A. Descripción Genérica:

Proporcionar servicios de apoyo secretarial y administrativo en general a su jefe inmediato.

##### B. Descripción Específica:

###### a. Actividades Cotidianas:

- Programar, antes de iniciar sus labores, las actividades del día, ordenándolas en base a las prioridades de realización.
- Tomar dictado en taquigrafía y transcribir mecanográficamente, borradores de estudios, oficios, memorándums y cualquier otro tipo de documentación que se le ordene.
- Recibir y despachar dos veces al día la correspondencia de su área.
- Llevar la agenda de trabajo de su jefe inmediato y recordarle las actividades que deba desarrollar cada día.
- Archivar diariamente toda la documentación que corresponda.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas relativas a asuntos de trabajo, tomar recados y mantener actualizado el directorio telefónico interno del área de adquisiciones.
- Contestar la correspondencia sencilla que se le encomiende.

- Informar diariamente a su jefe inmediato sobre las actividades de sarrolladas durante el día, así como sobre el avance en el cumplimiento de las órdenes que le fueron encomenadas.
- Recibir y atender a los visitantes y anunciarlos debidamente.
- Cuidar que se realice diariamente la limpieza de la oficina de su jefe inmediato y de la suya propia.

**b. Actividades Periódicas:**

- Preparar, con la debida oportunidad, la documentación relativa a los acuerdos de su jefe inmediato, conforme a las indicaciones que se le proporcionen.
- Preparar con la oportunidad necesaria, la documentación que se vaya a utilizar en las juntas periódicas que se realicen en el área de adquisiciones.
- Gestionar, con la periodicidad que se requiera, los servicios de conservación y mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina.
- Solicitar oportunamente papelería y útiles de escritorio en general así como distribuirlos entre el personal del área respectiva.

**c. Actividades Eventuales:**

- Desempeñar las comisiones de carácter extraordinario que le encomiende su jefe inmediato.

**d. Relaciones Internas:**

- Con el personal del área de adquisiciones, para intercambiar infor

mación de toda clase, relacionada con las actividades de dicha área.

- Con el personal de otras áreas de la dependencia o entidad, para recibir y proporcionar información de trabajo, de acuerdo con los procedimientos y normas que se establezcan.

e. Relaciones Externas:

- Con proveedores de la entidad, para recibir y proporcionar información sobre asuntos que se planteen de acuerdo con los lineamientos e instrucciones indicadas por su jefe inmediato.
- Con público en general, para recibir y proporcionar información sobre asuntos que se le planteen."<sup>9</sup>

5. Principios y Normas de la Práctica de Compras:

Toda actividad llevada a la práctica, sea esta cual fuere, tiene principios y normas de actuación, que regulan el desarrollo de sus actividades, por lo que respecta al área de compras, las personas que laboran en ella, deben de tener presentes para un mejor desarrollo de sus funciones los principios y normas de la práctica de compras, considerándoles como un marco de conducta ética, mismos que se mencionan enseguida.

- "Considerar primero el interés de su compañía en todas las transacciones, creer y seguir su política.
- Estar dispuesto a aceptar un consejo competente de sus colegas, y de dejarse guiar por ese consejo, siempre que sea compatible con la dignidad y responsabilidad de su cargo.

---

<sup>9</sup> Banca Confia, op. cit.

- Compras sin perjuicios, tratando de obtener el máximo valor por cada peso gastado.
- Tratar constantemente de adquirir conocimientos de los materiales y procesos de fabricación e implantar métodos prácticos para la ejecución de su trabajo.
- Ser honrado y veraz cuando compra y dominar todas las formas y manifestaciones de soborno comercial.
- Conceder una recepción pronta y cortés, siempre que las condiciones lo permitan, a todos los que llegan a una misión comercial legítima.
- Respetar sus obligaciones y exigir que las obligaciones para con él y con su trabajo sean respetadas, sin menoscabo de la buena práctica comercial.
- Evitar las prácticas indeseables.
- Aconsejar y ayuda, siempre que la ocasión lo permita, a sus agentes de compras y compañeros en el cumplimiento de sus deberes.
- Cooperar con todas las organizaciones y con los individuos dedicados a actividades tendientes a aumentar el desarrollo y prestigio de compra.
- Por último, Lealtad a su compañía, JUSTICIA para aquellos con quienes comercia y FE en su profesión."<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Desarrollo Empresarial, A.C., División Capacitación y Entrenamiento, Compradores, Auxiliares y Secretarías del Departamento de Compras



## CAPITULO V

## FORMAS, REGISTROS Y ARCHIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

"Las formas en compras son mecanismos para determinar los factores relevantes y de importancia relacionados con a) el qué, b) cuándo, c) cuánto, d) de qué fuente, y e) a qué costo en la exposición de la necesidad para comprar; los registros son el conjunto de formas y correspondencia que muestran día a día el estado real de las operaciones y la documentación esencial".<sup>11</sup>

Los archivos de compras representan dispositivos para agilizar las formas en sus diversas etapas de ejecución, proporcionan información sobre el producto y el proveedor, sobre precios, fuentes potenciales, cuando están a disposición de todo el personal de compras, y al requerirse, de todo el personal de la organización.

Las formas y procedimientos deben de estar diseñadas de acuerdo a las funciones necesarias del departamento.

### 1. Formas:

#### 1.1. Requisición de Compra:

"La requisición de compra, es la forma con la que se solicita al Departamento de Compras la adquisición de materiales, partes, implementos, equipo o servicios, en base a las necesidades de las áreas usuarias.

Los datos que debe contener la requisición son:

- a. Número de requisición
- b. Volumen del material requerido

---

<sup>11</sup> Dir. George W. Aljian, op. cit.

- c. Descripción completa del material, mercancía, o servicios con el número de especificación, número de catálogo, si es conveniente, a fin de que el pedido no sea mal interpretado.
- d. Fecha en que el departamento interesado requirió el material.
- e. Lugar y persona encargada de la recepción del material.
- f. Centro de costos al que se cargará la mercancía, cuando así lo dispongan las normas de la empresa.
- g. Antecedentes de empaque u otra información especial cuando existan diferencias con los procedimientos normales o estándar".<sup>12</sup>

Las requisiciones de compra deben venir debidamente autorizadas en base a las políticas manejadas por la empresa.

#### 1.2. Invitación para cotizar:

La convocatoria para cotizar, o solicitud de cotización, es el medio de transmitir a diversos proveedores las especificaciones de los artículos que el comprador desea ordenar.

Se puede considerar que existen tres medios de invitación: verbales, por escrito y mediante formas para concursar. Las invitaciones verbales son empleadas cuando se tratan de compras menores. Generalmente la oferta se obtiene a través de una entrevista, o bien telefónicamente y la información necesaria se incluye en la requisición de compra, a través del comprador responsable.

En las compras mayores, es conveniente que se soliciten por escrito o en formas para cotizar especialmente diseñadas.

---

<sup>12</sup> Ibid.

La forma para cotizar se expide normalmente por duplicado, con una copia para devolverse al comprador como la cotización.

Los datos que debe contener esta forma son:

- a. "Número de solicitud
- b. Fecha de solicitud de cotización
- c. Fecha para presentar la proposición
- d. Nombre del comprador o agente de compras
- e. Cantidad y descripción del material
- f. Cualquier otra información especial que pueda afectar la cotización del proveedor; como son los requisitos para el pago anticipado de transportación, fecha requerida para la entrega, etc.

También se debe disponer de espacio para que el proveedor llene la siguiente información:

- a. Precio unitario
- b. Precio total (opcional)
- c. Punto de embarque
- d. Punto de L.A.B. (Libre a Bordo)
- e. Tiempo de pago y condiciones para descuentos por pagos al contado o bien por pronto pago".<sup>13</sup>

Es importante el verificar que la forma, esté completa con la información deseada en cuanto a cantidad y descripción se refiere, a fin de contar con ésta al momento de formular la orden de compra.

Para facilitar el análisis de las cotizaciones es conveniente se elabore un cuadro comparativo, a fin de plasmar la información más relevante para la selección del proveedor.

---

<sup>13</sup> Ibid

### 1.3. Orden de Compra:

El pedido de compra es la autorización por escrito a través de la cual el proveedor envía y carga a la cuenta de la organización a la que representa el comprador las mercancías detalladas en ésta.

La orden de compra representa a su vez el documento por medio del cual el comprador se compromete a pagar a dicho proveedor de los artículos especificados en la misma.

Por estas razones, el pedido es la forma más importante para el De patamento de Compras y sus estipulaciones deben ser planeadas con sumo cuidado, ya que representan un contrato legal. Es conveniente considerar que un contrato es un convenio debidamente firmado y aceptado entre dos o más partes competentes, para hacer valer legalmente las cláusulas contenidas en él.

El pedido debe abarcar en forma concreta y precisa, todos los elementos esenciales de la compra que se desea efectuar, de manera que reduzca al mínimo la posibilidad de una interpretación errónea y la necesidad de intercambiar correspondencia sobre el asunto.

Su redacción debe de apegarse en lo que sea posible de la misma manera que la requisición de compra que le dió origen (y a la solicitud de cotización si se envió alguna) y contener los siguientes ele mentos básicos:

#### a. Número progresivo:

Las ordenes de compra deberán contener un número de folio progre sivo y único para identificación y que utilizará el proveedor pa ra hacer el embarque y la facturación de la mercancía. Deberá exigírsele al proveedor que anote dicho número en todos los pa

quetos, remisiones, facturas, correspondencia, etc., que se refieran a dicho pedido. Esto servirá para una rápida identificación por parte de los departamentos de Almacén, Contabilidad y Compras al efectuar todos los trámites referentes al mismo y evitar confusiones.

b. Cantidad Pedida:

La cantidad a comprar deberá ser expresamente detallada en las unidades apropiadas. Las unidades nunca deben abreviarse ni utilizar símbolos convencionales. En el pedido deberá anotarse una cláusula que especifique la tolerancia que se aceptará al proveedor para aumentar o disminuir las cantidades pedidas, o si no existe ninguna.

c. Descripción Específica:

Es importante se detallen los artículos pedidos en una forma específica, es conveniente indicarse al proveedor la base o los medios que se emplearán para comprobar la calidad de los artículos, insertando en el impreso de los pedidos, una cláusula que indique el derecho que se reserva el comprador de rechazar y devolver las mercancías que no cumplan con las especificaciones solicitadas.

d. Precio Unitario:

Deberá ser estipulado en el pedido el precio unitario que ha sido ofrecido por el proveedor por medio de cotización o bien telefónicamente, deberá indicársele que no se aceptarán modificaciones arbitrarias, sin que no sea por conducto de un escrito y que sea justificada su variación al precio originalmente pactado.

Dicho aumento deberá ser comunicado con anticipación, a fin de que el comprador pueda tomar las medidas pertinentes o de su autorización.

e. Condiciones de pago y facturación:

Estos datos deberán ser anotados claramente, especificando si el proveedor ha ofrecido opciones en la forma de pago establecida.

Generalmente son manejados tres tipos de pago en la liquidación de facturas que son:

- De contado riguroso:

Es aquel que se efectúa contra la entrega de la mercancía.

- Contado comercial:

Son los que se realizan en plazos de 30, 60 y 90 días el pago, después de haber sido entregada la mercancía y previa presentación de la factura a revisión y demás documentos complementarios a la compra.

Dada la situación económica por la que atraviesa nuestro país, este tipo de pago es poco usual, en virtud de que en estos plazos el dinero ya sufrió una devaluación, independientemente que es considerado dinero muerto.

- Con anticipo:

El anticipo está representado por el porcentaje o cantidad que debe entregar el comprador al proveedor, en el momento de crear

el compromiso de la compra a través de la orden de pedido previamente establecida.

Los Departamentos de Compra exigen del proveedor una fianza por el importe del anticipo, con el objeto de tener un respaldo en caso de incumplimiento por parte del proveedor, misma que deberá ser legalmente reconocida y cancelada en el momento en que fue entregada de conformidad la mercancía, origen del pedido.

f. Instrucciones sobre entrega, embarque y empaque:

Estas instrucciones deberán quedar claramente anotadas en la orden de compra, evitando expresiones comunes como urgente, entrega inmediata, a la mayor brevedad posible, en lugar de indicar una fecha concreta de entrega, asimismo deberá ser indicado el punto donde debe ser entregada la mercancía, en caso de ser necesario especificar el horario de recepción.

Por lo que hace al empaque, deberá indicarse el tipo de envase que se requiere, así como las cantidades que debe contener, cada uno para evitar reenvasados posteriores.

g. Distribución básica de una orden de compra:

La orden de compra debe ser elaborada en original y las copias necesarias de acuerdo a los departamentos interesados en la información contenida en ésta.

Podemos considerar que la distribución básica de una orden de compra es la siguiente:

- El original deberá ser para el proveedor, al que se le pedirá que firme de recibido en alguna de las copias que quedarán en poder

del Departamento de Compras.

- Una copia será para el Departamento de Contabilidad, que la utilizará para llevar el control de entregas y efectuar el pago de la factura correspondiente.
- Una copia para el Almacén, quien es el encargado de llevar el control de las entregas y checará que efectivamente se está entregando lo solicitado.
- Una copia para el Departamento de Compras, con la cual efectuará un seguimiento del pedido. Esta copia puede pasar al expediente del proveedor una vez que el pedido ha sido surtido.
- Otra copia adicional, deberá ser archivada en un consecutivo con el objeto de que el Departamento de Compras cuente con la información necesaria a través de una fácil identificación de un pedido por número.

#### 1.4. Acuse de Recibo:

Es un formato de diseño especial que sirve para el control de las compras, con espacio suficiente para la aceptación del proveedor y la fecha de embarque prevista.

Cuando el proveedor firma la copia del acuse de recibo sin poner objeciones, queda establecido un contrato legal; la falta de firma por parte del proveedor y la aceptación de éste como sustituto, también consuma contrato, pero bajo las condiciones del proveedor, no las del comprador.

#### 1.5. Recibo de Materiales:

Esta forma tiene por objeto justificar la recepción del material, de



acuerdo a las instrucciones especificada en la orden de compra, asimismo, sirve como antecedente para el cobro de la factura correspondiente.

El tanto original es anexo a la factura para el cobro de la misma, reteniendo la copia el Departamento del Almacén, o el usuario correspondiente, a fin de dar de baja en su control respectivo.

La forma para recibo de material deberá contener los datos que se mencionan en seguida:

- a." Fecha
- b. Número de orden
- c. Nombre y dirección del proveedor
- d. Punto de origen del embarque
- e. Cómo se recibió
- f. Peso del embarque (no necesario)
- g. Condiciones del embarque
- h. Cargos por transportación
- i. Pagado o por cobrar
- j. Referencia de la hoja de renta
- k. Relación completa del material recibido
- l. Lugar en que se utilizará
- m. Espacio para anotaciones especiales
- n. Firma del personal que recibió el material"<sup>14</sup>

#### 1.6. Devolución de materiales:

Esta forma se utiliza para proteger el material devuelto, a causa de ser defectuoso, dañado, por no cumplir con la calidad y especificaciones solicitadas, y devuelto para su reparación.

La presentación del formato será la siguiente:

---

<sup>14</sup> Ibid

- a. "Nombre y dirección del proveedor
- b. Número de referencia de la orden del comprador
- c. Relación completa y descripción del material
- d. Autoridad para devoluciones
- e. Adjuntar documento con referencia del embarque
- f. Monto de la erogación ocasionada por material devuelto

#### 1.7. Aviso de cambios en la orden de compra:

Los ajustes en la orden de compra, son avisos de cambios o modificaciones, expedidos a un proveedor para cancelar, cambios de precios, cantidad, o de lo contrario, modificar la orden de compra de como fue expedida originalmente, ésto puede lograrse mediante correspondencia o empleado una forma de aviso de cambio o una orden de compra."<sup>15</sup>

El método más sencillo de efectuar este cambio es contar con una dotación de "aviso de cambio a la orden de compra, modificación a la orden de compra o alguna otra indicación que los distinga de las órdenes de compra estándar de una empresa".

Normalmente a todos los departamentos que reciban copias de la orden original, se les envía el aviso de cambio, a fin de que cuenten con detalles completos de los cambios efectuados, asimismo se envía al proveedor una copia de acuse de recibo para que la firme y registre indicando que la recibió y aceptó el aviso de cambio.

#### 1.8. Ajuste o correcciones:

Es aconsejable que el Departamento de Compras trate directamente con el proveedor la corrección de los errores en facturas, independientemente de que este departamento o el de Contabilidad asuma la función de revisor de facturas cuando el Departamento de Compras asuma esta

<sup>15</sup> Ibid

función; muchos de los pequeños errores en las facturas pueden corregirse directamente en el Departamento de Contabilidad, sin necesidad de complicar al Departamento de Compras.

El uso de una forma de este tipo simplifica el manejo de este proceso con el consecuente ahorro en tiempo y costo por la misma razón el nombre del proveedor y otros datos de la orden de compra se han omitido en la forma.

"El aviso de devolución de factura, debe contar con espacio para los datos siguientes:

- a. Precio incorrecto
- b. Prórroga incorrecta
- c. Total incorrecto
- d. Términos no ajustables a la orden de compra
- e. Incorrecto en la orden de compra
- f. Omisión del número en la orden de compra
- g. Fechas incorrectas
- h. Requerimiento de la documentación, justificación del fleje
- i. Necesitamos

## 2. Registros:

Los registros son valiosos a un Departamento, sólo cuando sirven a un propósito determinado y se puede disponer fácilmente de ellos para utilizarse posteriormente, antes de adoptar el empleo de un registro particular, deberá considerarse minuciosamente si el esfuerzo aplicado en su mantenimiento es menor del que sería necesario sin éste. Si se economiza esfuerzo o se sirve a un propósito especial, el registro puede ser sumamente útil; es conveniente llevar un registro de órdenes de compras expedidos, clasificándolos en orden numérico o por índice alfabético de proveedores.

### 2.1. Índice por Proveedor:

"Llevar un registro completo del proveedor no sólo es conveniente, sino que economiza mucho tiempo al recabar información que de otro modo tendría que investigarse cada vez que la misma se requiera, éste es un registro valioso para los compradores"<sup>16</sup>. El índice por proveedor puede elaborarse en tarjetas o en formas de hojas sueltas, asignando a cada uno de éstos para los proveedores, ordenándola alfabéticamente por razón social, el que deberá de indicarse junto con el número que se le haya registrado.

### 2.2. Registro de Precios:

"Esta forma es utilizada para las compras tabuladas o bien para un artículo o material en particular, es muy útil para el comprador al formular la requisición de compras como preparación de la orden de compra; es también útil para verificar futuras cotizaciones de materiales similares y proporcionará información para la evolución de las fluctuaciones en los precios."<sup>17</sup>

Este tipo de registro se utiliza normalmente por artículos o mercancías.

La presentación de estos formatos es como sigue:

- a. Designación del artículo o mercancía
- b. Precio, descuento y precio unitario
- c. Puntos para libre a bordo
- d. Nombre y dirección de proveedores
- e. Número de orden y fecha
- f. Observaciones que pueden considerarse pertinentes sobre un artículo, mercancía o transacción."<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

### 2.3. Índice de Contratos:

"Todo el tiempo está vigente un número variable de contratos periódicos con los proveedores, estos contratos pueden incluir equipo, material, suministros y servicios, así pues, deberá llevarse un registro permanente de cada contrato al hacerse éste efectivo.

Este índice es conveniente llevarlo en forma de tarjeta y deberá tener espacio para anotar nombre y dirección del contratante, material o servicio contratado, fechas efectivas del contrato, información de precios y puntos cubiertos para el envío.

### 2.4. Pruebas sobre nuevos productos y materiales:

Con tantos nuevos materiales que llegan al mercado junto con otros más antiguos, de los cuales la empresa compradora no lleva un registro de antecedentes, muchas veces es necesario que éstos sean puestos en una etapa de prueba a fin de determinar su adaptabilidad al uso de la compañía, en otros casos puede requerirse una investigación específica. A fin de evitar repeticiones en las pruebas efectuadas, es necesario llevar un registro de cada uno de ellos, en el cual deberá anotarse toda la información obtenida en dicha prueba, así como los resultados y recomendaciones sobre el empleo de el producto o material."<sup>19</sup>

### 3. Archivo:

El sistema de archivo empleado en el Departamento de Compras será de gran valor, ya que representa un fácil acceso a la información requerida, sino es muy complicado y contiene detalles sobre las diversas fases de las actividades del departamento, estas fases cubren aspectos tales como catálogos y folletos, junto con la correspondencia a proveedores de quienes no es posible obtener catálogos o fo-

---

<sup>19</sup> Ibid

## CAPITULO VI.

## INVESTIGACION DE CAMPO

## 1. INTRODUCCION:

La presente investigación de campo, se llevó a cabo en los Departamentos de Compras de las Sociedades Nacionales de Crédito cuyo centro de decisión se encuentra ubicado en el Distrito Federal.

La finalidad de ésta fue detectar cuáles han sido los cambios sufridos en su estructura organizacional y funcional como consecuencia de la integración a la Administración Pública Federal.

A pesar de la gran problemática sufrida durante el desarrollo de la investigación, ya que las encuestas realizadas se aplicaron a los niveles jerárquicos superiores, en virtud de habernos sido negada la aplicación a los niveles inferiores, lo que tenía como objetivo tener un mayor grado de confiabilidad a la investigación, se trató de validar la información obtenida por cada uno de los entrevistados a través de entrevistas directas con el fin de poder aclarar ciertos puntos confusos en la información proporcionada en los cuestionarios.

## 2. DEFINICION DEL UNIVERSO:

El universo para la investigación realizada se integró con las Sociedades Nacionales de Crédito, cuya casa matriz se localiza dentro del Distrito Federal que son las siguientes:

- 2.1. Bancomer
- 2.2. Banamex
- 2.3. Serfin

- 2.4. Comermex
- 2.5. Internacional
- 2.6. Mexicano Somex
- 2.7. Bancrecer
- 2.8. Conffa
- 2.9. Crédito Mexicano
- 2.10. B.C.H.
- 2.11. Banpaís
- 2.12. Cremi
- 2.13. Atlántico
- 2.14. Multibanco Mercantil

### 3. DETERMINACION DE LA MUESTRA:

La muestra fue determinada en base al sistema estadístico siguiente:

$$M = \frac{Z^2 pq}{C^2}$$

en donde:

N = Tamaño del universo (14)

n = Tamaño de la muestra a determinar

p = Porcentaje con que se verifica el fenómeno (50%)

q = Porcentaje complementario (50%)

e = Margen de error (10%)

z = Nivel de confianza requerido (95%)

Z = 95% Representa el nivel de confianza que se desea obtener de la investigación; utilizando la tabla de la distribución normal, se busca el nivel de confianza para 95% (ver tabla de la distribución normal en la página 109)

$$Z = 1.96$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(.10)} = 96$$

Factor de Corrección:

Dado que el tamaño de la población es conocido (14 Sociedades Nacionales de Crédito), es necesaria la utilización del factor de corrección finito y la muestra obtenida anteriormente (384), considerada como muestra inicial.

La fórmula es:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no - 1}{N}} =$$

En donde:

N = Tamaño del universo (14)

n = Tamaño de la muestra a determinar

no = Tamaño de la muestra inicial (96)

Sustituyendo:

$$n = \frac{96}{1 + \frac{96-1}{14}} = 12.33 = 12$$

Después de haber determinado el tamaño de la muestra, la selección de los bancos a entrevistar, se efectuó al azar, ya que los objeti-



vos de la investigación no exigían una estratificación del universo, sino al funcionamiento del área de adquisiciones en forma general a partir de la nacionalización de la banca y las posibles modificaciones sufridas después de este cambio.

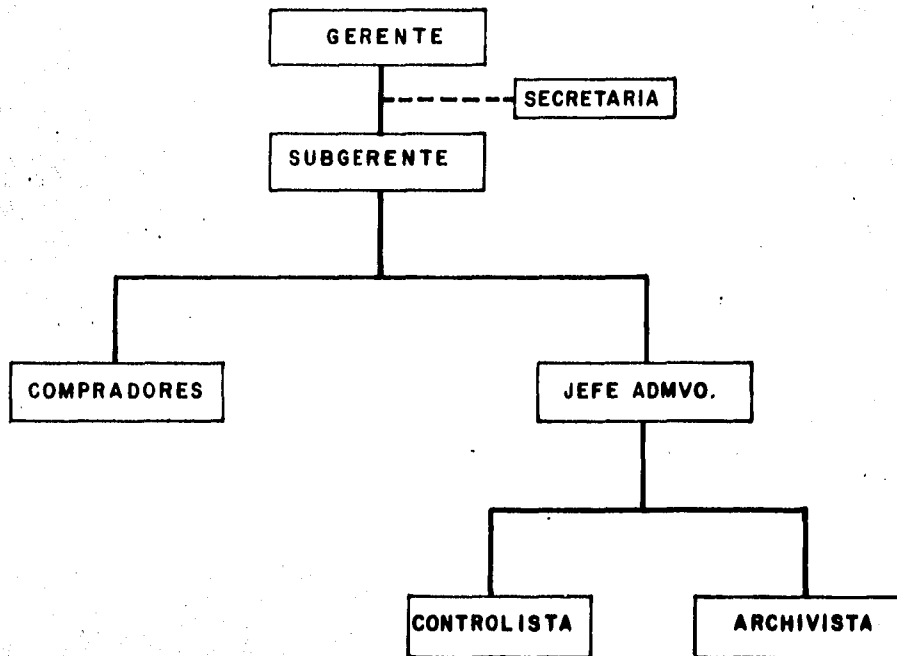
Los cuestionarios aplicados fueron dirigidos a los niveles jerárquicos superiores dentro de la estructura organizacional de cada departamento, es decir únicamente uno por institución, en virtud de las limitaciones que se tuvieron durante el desarrollo de la investigación, asimismo la información fue diseñada exclusivamente para los jefes de las Áreas de Compras de las Sociedades Nacionales de Crédito.

#### 4. INTERPRETACION DE LA INFORMACION OBTENIDA:

Tomando en cuenta que las Sociedades Nacionales de Crédito, son empresas que se dedican a la prestación de servicios y cuyo objetivo fundamental es la captación de recursos monetarios y que parte de la utilidad obtenida está en función del manejo que se le da al dinero captado éstas, se deduce que el gasto efectuado dentro del presupuesto de compras afecta ya sea de manera favorable o en perjuicio las arcas de estas organizaciones, de ahí la importancia de su estructura organizacional.

Un organigrama que muestra en forma general la Estructura Administrativa del Área de Compras de las Sociedades Nacionales de Crédito sería:

*ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS*



La estructura administrativa del área de Compras de las Sociedades Nacionales de Crédito está integrada en base a las necesidades de cada una, sin embargo los niveles jerárquicos que las conforman, en forma general vienen a ser similares con un número de plazas variables dependiendo de su tamaño, pero con las mismas funciones asignadas y variación en el nombre de los puestos de organización a organización.

Un aspecto que es conveniente señalar es que en las áreas de adquisiciones de las Sociedades Nacionales de Crédito pequeñas y medianas, las compras se encuentran centralizadas, es decir manejan tanto las necesidades del área metropolitana como la del interior, lo cual desde luego hace necesaria una estructura con mayor dimensión que la que conforman las organizaciones grandes, las que únicamente se limitan a atender las necesidades del área metropolitana.

Para aclarar el calificativo de banco pequeño, mediano y grandes, se tomó en cuenta el monto de sus activos al año de 1984 y tenemos que:

- a. "Para los bancos pequeños ascienden a: \$72,500 millones o menos.
- b. Para los bancos medianos de \$72,501 a \$300,000 millones de pesos.
- c. Para los bancos grandes, con activos superiores a los - - \$300,000 millones."<sup>20</sup>

Dentro del Area de Adquisiciones de las Sociedades Nacionales de Crédito, las formas utilizadas para el proceso de la función de compras son:

---

20 Boletín de Indicadores Financieros de S.N.C., C.N.B.S., abril de 1984

## 1. Requisición de Compra:

Existen varias formas de la requisición de compra, dependiendo del artículo solicitado, entre las que se encuentran:

1.1. Solicitud de Mobiliario y Equipo (anexo 1)

1.2. Requisición de Artículos varios (anexo 2)

Dichos formatos son canalizados directamente al Departamento de compras; existiendo formatos especiales para las requisiciones establecidas por el Departamento de Almacén como son:

1.3. Requisición de formas impresas (anexo 3)

1.4. Requisición de compras diversas (anexo 4)

## 2. Pedido de Compra:

Este formato varía en diseño de organización a organización, sin embargo los datos vienen a ser los mismos, podemos considerar el formato que se presenta (anexo 5), como el más viable para las funciones actuales de estos organismos, sin considerar que en lo futuro cuando se emita la obligatoriedad del cumplimiento de la Ley General de Adquisiciones para la Administración Pública Federal, deberán de apegarse en forma general todas las Sociedades Nacionales de Crédito a los diseños establecidos por la Secretaria de programación y Presupuesto, mismos que se encuentran en el Manual de las normas generales para las adquisiciones de mercancías, materias primas y bienes muebles que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y primeras normas complementarias sobre Adquisiciones y Almacenes.

## 3. Modificación al Pedido de Compra (anexo 6)

## SOLICITUD DE MOBILIARIO O EQUIPO

(PARA SER LLENADA A MAQUINA)

PARA AUTORIZACIONES VER INSTRUCCIONES AL REVERSO

AREA SOLICITANTE:	DIVISION:	FECHA
UBICACION:	EXT. O TELEFONO	

FAVOR DE LLENAR INVARIABLEMENTE LOS DATOS QUE A CONTINUACION SE SOLICITAN

CANTIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
<b>TOTAL \$</b>			

EL MOBILIARIO O EQUIPO ES PARA (MARQUE CON UNA CRUZ)		
<input type="checkbox"/> ASIGNACION DEFINITIVA	<input type="checkbox"/> A VISTAS O DEMOSTRACION	<input type="checkbox"/> PRESTAMO
MOTIVO:	DESCRIBIR	PRESUPUESTADO
<input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO	<input type="checkbox"/> REPOSICION	<input type="checkbox"/> OTROS
		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

AUTORIZACIONES

\_\_\_\_\_  
CONFORMIDAD DEL SUBDIRECTOR DIVISIONAL

\_\_\_\_\_  
AUTORIZACION DE COMITE DIRECTIVO

PARA USO DEL DEPTO DE COMPRAS	
FIRMA DE RECIBIDO	FECHA DE RECEPCION
	No. DE SOLICITUD
	No. DE PEDIDO

CO. ALLE 11 A

vo Ro

(Anexo 1)

## REQUISICION DE COMPRAS DE ARTICULOS VARIOS

USO EXCLUSIVO COMPRAS FOLIO	
AREA SOLICITANTE	C. COSTOS EXT. TELEF. FECHA ELABORACION
ESTE MATERIAL LO REQUIERO EN UN PLAZO DE :	LUGAR DE ENTREGA :
LUGAR DONDE SEHA UTILIZADO DICHO MATERIAL :	

USO EXCLUSIVO O CODIFICACION	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
INSTRUCCIONES ESPECIALES:			

AUTORIZACION  PERSONA FACULTADA (NOMBRE FIRMA Y NUM. REGISTRO)	V. B.  AREA TECNICA
--	---------------------------

USUARIO

Anexo 2)







PEDIDO A PROVEEDORES

FAVOR DE ANOTAR ESTE NUMERO  
EN SU REMISION Y FACTURA.

000000

PROVEEDOR		NUMERO DE REQUISICION	
		FECHA	
CANTIDAD	DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO
SOLICITANTE			
PLAZO DE ENTREGA EN DIAS	ENTREGA DE LA MERCANCIA EN		
OBSERVACIONES		DEPTO. COMPRAS Y ENSERES	

D. I. C. T. E. S. A.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

(Anexo 5)

FECHA: \_\_\_\_\_

A: DÉPTO. ALMACEN

MODIFICACION AL PEDIDO NUMERO \_\_\_\_\_

CANTIDAD

CANCELACION

PRECIO

OTROS

MOTIVO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DE RECIBIDO

COPIA DEPTO. CONT DE PRESUPUESTOS  
COPIA CONTROL

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE PERSONA FACULTADA

(Anexo 6)

Este formato es utilizado por los compradores, en ocasiones especiales, cuyo objetivo es tener un antecedente que justifique cualquier modificación al pedido original, de una manera escrita. Su diseño varía según las necesidades de cada área, sin embargo el formato del anexo 6, satisface los requisitos para la función que fue creado éste.

En el Capítulo IV, se mencionan entre otros, estos formatos, así como la función que desempeñan dentro del área de adquisiciones.

La realización de una función o actividad presupone la vigilancia o supervisión de la misma, para lo cual es necesaria la creación de controles que muestren en un momento dado el estado que guardan la actuación del área en este caso de los departamentos de compra de las S.N.C.

Lo anterior respaldado por la información obtenida en los cuestionarios aplicados.

Los controles comunes en esta área son:

- a. De requisiciones
- b. De pedidos
- c. De entregas

Los controles son un instrumento veraz que ayuda a detectar posibles deficiencias en las funciones inherentes a compras, ya que es a través de ellos que se pueden realizar operaciones correctivas de acuerdo al problema observado, con el objeto de mejorar la actuación del departamento.

La información recabada durante la presente investigación res-

pecto a los controles nos refleja que además existen algunas formas de control especiales como son:

- a. Control de formas de conteo
- b. Control de almacenes
- c. Control de calidad

Dichos controles se justifican, en los dos primeros casos debido a que éstos fueron diseñados exclusivamente para el área de almacén, que le reportan directamente al Departamento de Compras.

Por lo que respecta al control de calidad a pesar que no fue mencionado en algunos de los cuestionarios, se deduce que un aspecto importante en la función de compras, es la supervisión de la calidad de los bienes adquiridos, misma que deberá ser verificada al momento de la recepción de los bienes contra las especificaciones estipuladas en la orden de compra.

Dentro de esta área, se comprobó que efectivamente el 100% de los Departamentos de Compras cuentan con un Manual de Políticas que norman los diferentes criterios de acción para las adquisiciones, considerándose necesario para un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización.

Dichas políticas son dadas a conocer en forma general al personal que integra esta área con el objeto de que dicho personal desarrolle sus actividades en forma óptima. Estas son revisadas periódicamente (un 70%) de los departamentos en forma anual y la diferencia, conforme las necesidades lo exijan, en virtud de las constantes disposiciones que la ley da a conocer a través del Diario Oficial de la Federación o leyes que a esta materia competen.

En vista de que las Sociedades Nacionales de Crédito forman parte de la Administración Pública Federal, las áreas de compras están sujetas a los lineamientos enmarcados en la Ley de Adquisiciones de la Administración Pública Federal y leyes complementarias, haciendo la observación que a la fecha no se ha dado la obligatoriedad de su cumplimiento.

A pesar de que aún no se entran apegadas en su totalidad a dichas disposiciones, los procedimientos de compra manejados cada vez se van unificando más a los estipulados por la ley.

Entre los principales requisitos que contemplan los departamentos de adquisiciones para la selección de sus proveedores se encuentran los siguientes:

- a. Estar inscritos en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal.
- b. Calidad.
- c. Precio.
- d. Plazo de entrega.
- e. Ser una empresa solvente.

Los sistemas que se utilizan dentro de estas organizaciones para cotización son a través de invitación; en un 90% de éstas, y en casos muy especiales se efectúan a través de licitación pública, siempre y cuando se traten de compras clasificadas como mayores de acuerdo a las cantidades señaladas por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Las cotizaciones, representan una herramienta de decisión, pues a través de estas se efectúan cuadros comparativos para seleccionar a los proveedores que ofrezcan las mejores ventajas para la compra.

Los programas anuales de adquisición, representan para estos departamentos una base confiable para la elaboración del presupuesto, ya que éste último es elaborado en base a las necesidades de las diferentes áreas que conforman las Sociedades Nacionales de Crédito.

Independientemente del programa anual de adquisiciones, las áreas de Compras toman en cuenta los siguientes factores para la elaboración de su presupuesto anual.

- a. Índice inflacionario
- b. Presupuesto anterior
- c. Expectativa de crecimiento

Dicho presupuesto es presentado para su autorización y/o modificación ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, organismo oficial encargado de ello.

Dado que las áreas de compras, son departamentos de servicios, la comunicación que se maneja es muy importante, considerándose un factor determinante en cuanto al cumplimiento del servicio del mismo, no sólo interno, sino externamente.

Uno de los requisitos que deben de poseer los integrantes de esta área, es la facilidad de interactuar en el medio ambiente que le circunda, además de poseer un alto índice de poder analítico con el objeto de tomar buenas decisiones que beneficien a compras.

Los Departamentos de Compras no han sufrido cambios significativos en cuanto a su estructura y procedimiento, únicamente han tenido que apegarse paulatinamente a las disposiciones legales establecidas para la Administración Pública Federal en lo que respecta a las adquisiciones.

Como ya se mencionó con anterioridad, aún no existe una obligatoriedad determinante para que las áreas de compras de las Sociedades Nacionales de Crédito, se apeguen a las disposiciones legales creadas para la actuación de estas áreas en la Administración Pública Federal.

Actualmente se está luchando, a fin de que se le de un tratamiento especial dentro de la Ley de Adquisiciones de la Administración Pública Federal a las Sociedades Nacionales de Crédito en lo relacionado a este asunto, fundamentando que dicha ley no fue diseñada para estas organizaciones.

Prácticamente los beneficios que reporta al Departamento de Compras de las diferentes Sociedades Nacionales de Crédito a partir de su incorporación al Sector Gobierno, se traducen en mejores precios ofrecidos por los proveedores, ya que éstos tienen que registrarlos ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial con visto bueno de la Secretaría de Programación y Presupuesto, lo que se refleja en mejores precios.

## CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿Cómo se encuentra estructurada el Área de Compras?

Gerente \_\_\_\_\_  
 Jefe (s) \_\_\_\_\_  
 Comprador (es) \_\_\_\_\_  
 Controlista (s) \_\_\_\_\_  
 Auxiliari (es) \_\_\_\_\_  
 Archivista (s) \_\_\_\_\_  
 Secretaria (s) \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

2. Señale los formatos utilizados en su área.

Requisición de Compra ( )  
 Pedido de Compra ( )  
 Modificación al Pedido de Compra ( )

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Existen controles específicos para las funciones desarrolladas en el Área de Compras?

Si ( ) No ( )

En caso afirmativo señálelas

Control de Requisiciones \_\_\_\_\_  
 Control de Pedidos \_\_\_\_\_  
 Control de Entregas \_\_\_\_\_  
 Control de Pago de Facturas \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_





Por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los requisitos principales para que un proveedor pueda ser aceptado dentro de su cartera potencial?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. ¿Qué utilizan para solicitar cotización a sus proveedores?

Invitación ( ) Licitación Pública ( ) Otra ( )  
 menciónelas:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. ¿Existen programas anuales para las adquisiciones?

Sí ( ) No ( )

Por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. El programa anual de adquisiciones es elaborado tomando en cuenta:

Necesidades del Area Metropolitana \_\_\_\_\_  
 Necesidades del Area del Interior \_\_\_\_\_  
 Ambas \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. ¿Elaboran en su Area presupuestos anuales para las adquisiciones?

Sí ( )                      No ( )

Por qué \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13. ¿Qué criterios utilizan para su elaboración?

El programa anual de adquisiciones \_\_\_\_\_

Indices inflacionarios \_\_\_\_\_

Presupuesto Anterior \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿El presupuesto elaborado es presentado para su aprobación ante la S.H.C.P.?

Sí ( )                      No ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_





## CONCLUSIONES:

En base a la información manejada en la investigación documental, y de los resultados en la de campo, se pueden hacer las siguientes con sideraciones a manera de conclusiones:

1. La estructura administrativa del área de compras de Sociedades Na cionales de Crédito, deberá ser conformada en base a las necesida des en cada caso.

Deben de estar claramente determinadas las funciones y responsabi lidades de los puestos que conforman el Departamento de Compras, con el objeto de evitar duplicidad de funciones y fuga de responsa bilidades.

2. Los objetivos principales del Departamento de Compras, están diri gidos a satisfacer las necesidades de la organización en la obten ción y suministro de sus requerimientos, optimizando recursos y apoyando el rendimiento y la utilidad.
3. Los objetivos de compras deben de estar claramente definidos, pues es a través de ellos que se fijan las tareas a realizar por un pe ríodo determinado, asimismo deberán ser vigilados con el fin de sa ber hasta qué grado se están cumpliendo.
4. Los Manuales de Políticas y Procedimientos de Compras, proporcion an los criterios de acción que deberán ser conocidos por el per sonal que integra el área, con el fin de lograr una mayor y mejor productividad de éstos mismos que deberán ser revisados de acuerdo a las necesidades de cada Sociedad Nacional de Crédito.
5. Todo Departamento de Compras, deberá contar con los formatos nece sarios para realizar la función de compra y poder de esta manera

tener un control de las requisiciones atendidas por las diferentes áreas que conforman la organización.

6. Los controles representan una herramienta básica para el Departamento de Compras, en virtud de que a través de ellos se podrá medir el grado de eficiencia que está logrando a una fecha dada.
7. El personal de esta área deberá estar debidamente capacitado, ya que tienen en sus manos parte de los fondos de la organización y de su capacidad, dependerá el buen uso de los mismos.
8. A partir de la Nacionalización de la Banca, los Departamentos de Adquisiciones han tenido que ir adoptando parte de los lineamientos enmarcados en la Ley de Adquisiciones de la Administración Pública Federal y Leyes Complementarias, para el desarrollo de sus funciones.
9. Debe darse un tratamiento especial a las Sociedades Nacionales de Crédito dentro de lo que es la Ley General para Adquisiciones dado que, ésta no fue creada originalmente para estas instituciones, y sus necesidades difieren en gran medida a las de los organismos propiamente gubernamentales.

## BIBLIOGRAFIA:

- ADMINISTRACION DE COMPRAS  
Floyd D. Hedrick  
Edit. Técnica, S. A., 1982  
México, D. F.
- BOLETIN AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.  
Comisión de Auditoría Operacional
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION  
8 de febrero de 1985  
México, D. F.
- EL GERENTE DE COMPRAS Y SUS FUNCIONES  
Victor H. Pooler Jr.  
Edit. Limusa, Wiley, S. A.  
México, D. F.
- GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES  
Raúl Rojas Soriano  
Textos Universitarios
- INDUCCION  
Banco del Atlántico  
Subdirección Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos
- LAS COMPRAS  
Michele Calimeri  
Edit. Hispano Europea  
México, D. F.
- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
Leyes y Códigos de México  
Edit. Porrúa, S. A., 1982
- MANUAL DE COMPRAS  
Dir. George W. Aljian  
Edit. Diana, 1981  
México, D. F.
- MANUAL DE ORGANIZACION AREA DE ADQUISICIONES  
Dirección de Adquisiciones  
Banca Confía, S.N.C.



- MATERIAL DIDACTICO  
Seminario Compras, Auxiliares y Secretarias del Departamento  
de Compras  
Desarrollo Empresarial, A. C.
- NORMA DE CONCURSOS PARA LA ADQUISICION DE MERCANCIAS, MATERIAS  
PRIMAS Y BIENES MUEBLES EN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA  
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Dirección General de Normatividad de Obras Públicas, Adquisi-  
ciones y Bienes Muebles, 1982
- NORMAS GENERALES PARA LAS ADQUISICIONES DE MERCANCIAS, MATERIAS  
PRIMAS Y BIENES MUEBLES PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Dirección General de Normatividad de Obras Públicas, Adquisicio-  
nes y Bienes Muebles, 1982
- PRINCIPIOS GENERALES DE COMPRAS  
Leonel Cruz Mecinas  
Edit. CECSA, 1985  
México, D. F.