



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA  
FABRICANTE DE ENVASES PLASTICOS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**MARIA GUADALUPE BARRERA CARDONA**

**ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m. 346323



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



REPUBLICA NACIONAL  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Modelo Administrativo para el Departamento  
de Compras en una empresa fabricante de Envases Plásticos.

que presenta la pasante: María Guadalupe Barrera Cardona  
con número de cuenta: 9606851-7 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Abril de 2005

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marín</u>
VOCAL	<u>C.P. Arturo Pineda Nájera</u>
SECRETARIO	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Rodolfo Rojas Tovar</u>

## *AGRADECIMIENTOS*

### *A DIOS:*

*Por permitirme vivir y disfrutar  
este momento al lado de mis padres  
que son lo más valioso que tengo*

### *A MIS PADRES:*

*Por darme la vida, por los valores  
que me han inculcado y la educación  
que me han dado para poder llegar  
a este momento y sobre todo por su  
cariño, guía y apoyo brindado para  
alcanzar una de mis metas, lo cual  
constituye la herencia más valiosa  
que pudiera recibir. Mil gracias.*

### *A MI ASESOR:*

*LAE. Francisco Ramírez Ornelas*

*Por su tiempo, dedicación y apoyo  
para la realización de este trabajo  
Muchas gracias.*

*Guadalupe Barrera*

## *DEDICATORIAS*

### *A MIS PADRES:*

*Por el amor y confianza que en mi  
depositaron, quiero que sientan  
que este logro también es suyo  
y que la fuerza que me ayudó  
a conseguirlo fue su apoyo. Los amo*

### *A MIS HERMANOS:*

*Paola y Diego*

*Que este logro sea para ustedes un impulso  
para luchar por lo que quieren y alcanzar  
siempre las metas que se propongan.  
Los quiero mucho.*

*Guadalupe Barrera*

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Método de investigación aplicado .....	4
Identificación del problema .....	5
Planteamiento de la hipótesis .....	6
Fijación de objetivos .....	6
Diseño de la investigación .....	7
Aprobación o no aprobación de la hipótesis original .....	7
Capítulo 1 Generalidades de administración	
1.1 Concepto de administración .....	9
1.2 Características de la administración .....	11
1.3 Principios generales de administración .....	12
Capítulo 2 La Empresa	
2.1 Concepto .....	16
2.2 Objetivos .....	17
2.3 Componentes básicos .....	18
2.4 Clasificación .....	20
2.5 Áreas funcionales .....	25
Capítulo 3 El departamento de compras	
3.1 Concepto de compras .....	31
3.2 Antecedentes .....	32
3.3 Funciones del departamento de compras .....	34
3.4 Objetivos .....	47
3.5 Políticas .....	49
3.6 Ubicación dentro de la organización .....	50
3.7 Relación con otros departamentos .....	50
3.8 Importancia del departamento de compras .....	54

Capítulo 4 La industria de los envases plásticos en México

4.1 Descripción de los plásticos .....	57
4.2 El surgimiento de los plásticos .....	60
4.3 La industria del plástico en México .....	64

Capítulo 5 La documentación de soporte técnico administrativo

5.1 Manuales administrativos .....	72
5.1.1 Antecedentes .....	72
5.1.2 Concepto .....	73
5.1.3 Objetivos .....	74
5.1.4 Clasificación .....	76
5.1.5 Procedimiento de elaboración .....	81
5.2 Manual de organización .....	87
5.3 Manual de procedimientos .....	91
5.4 Manual de políticas .....	95

Capítulo 6 Propuesta de un modelo administrativo para el departamento de compras en una empresa fabricante de envases plásticos.(Caso práctico)

6.1 Diseño conceptual .....	99
6.2 Diseño estructural .....	100
6.3 Diseño funcional .....	101
6.3.1 Manual de organización .....	102
6.3.2 Manual de procedimientos .....	121
6.3.3 Manual de políticas .....	137
Conclusiones .....	150
Bibliografía .....	153

## INTRODUCCIÓN

Cada vez es más evidente que el éxito de una organización depende de la administración de sus recursos y de las herramientas que utilice para el logro de sus objetivos.

Uno de los problemas más frecuentes dentro de las organizaciones es que no cuentan con el soporte administrativo que respalde su funcionamiento, ocasionando deficiencias en las actividades que se realizan ya que no existe un control de ellas; provocando duplicidad de funciones, pérdida de tiempo en repetir información que ya se había dado una vez, recibir información errónea o incompleta, etc., obteniendo como consecuencia que la empresa no tenga un crecimiento y desarrollo adecuado.

Una solución a este problema es la creación e implementación de manuales administrativos que sean utilizados como herramienta administrativa de apoyo y consulta, ya que funcionan como recurso formal de información y control dentro de la organización, asegurando continuidad y coherencia en la ejecución del trabajo, evitando omisión o duplicidad de funciones, además de ser una herramienta de consulta y capacitación de nuevo personal.

Los manuales administrativos nos aseguran la efectividad y buen funcionamiento tanto de la empresa en conjunto como de alguna área en específico.

Por tal motivo en este trabajo se propone la creación e implementación de un modelo administrativo formado por manuales administrativos para el departamento de compras dentro de una empresa fabricante de envases plásticos, lo cual es necesario e importante para que dicha empresa logre alcanzar sus objetivos y por consiguiente el crecimiento deseado.

Este trabajo consta de una parte metodológica y posteriormente se divide en cinco capítulos y un caso práctico quedando de la siguiente manera:

En el capítulo uno se habla de la administración, su concepto, características y principios generales.

En el capítulo dos se trata el tema de empresa, dando a conocer su concepto, objetivos, componentes básicos y clasificación.

El capítulo tres hace referencia al departamento de compras, que es al que se va a enfocar el modelo administrativo, mencionando sus antecedentes, funciones, importancia, la relación con otros departamentos de la organización, etc.

El capítulo cuatro se ha dedicado a la industria de los envases plásticos en México.

En el capítulo cinco se aborda la documentación de soporte técnico-administrativo, donde se habla de los manuales administrativos, explicando qué son, su importancia, antecedentes y clasificación.

Por último se diseñará un caso práctico donde se propone la creación e implementación de un modelo administrativo para el departamento de compras en una empresa fabricante de envases plásticos, que contendrá tres diferentes tipos de manuales: manual de organización, de procedimientos y de políticas.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

Toda investigación se inicia desde el momento en que se carece de un determinado conocimiento, para iniciar la búsqueda de este conocimiento es necesario hacer una investigación adecuada que nos lleve a conocer los antecedentes del tema o problema en cuestión; esto lo podemos llevar a cabo utilizando la metodología apropiada.

La metodología es la forma sistemática de llevar a cabo una investigación, es decir, los pasos a seguir para lograr la solución de un problema de manera ordenada y con una secuencia lógica.

Los puntos básicos que contiene una metodología son:

- Identificación del problema
- Planteamiento de la hipótesis
- Fijación de objetivos
- Diseño de la investigación
- Aprobación o no aprobación de la hipótesis original

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para plantear un problema lo primero que se debe tomar en cuenta es la necesidad que se tiene de un fenómeno, para así poder afinar y estructurar de manera formal la idea principal de lo que se desea investigar. Una vez que se tiene la idea de la investigación se puede hacer el planteamiento.

Los elementos para plantear un problema son tres:

1. **Objetivos que persigue la investigación.** Es necesario establecer qué pretende la investigación a través de objetivos. Los objetivos tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.
2. **Preguntas de investigación.** Además de los objetivos, es conveniente plantear a través de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación.
3. **Justificación de la investigación.** Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones.

**“La falta de un modelo administrativo dentro del departamento de compras, ocasiona que la empresa no opere de manera óptima y por lo tanto no obtenga el desarrollo deseado.”**

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Una hipótesis es una suposición de una situación específica, susceptible de comprobarse, la cual sirve de guía para la obtención de datos en función de una interrogante presentada en el problema, así la certeza o incertidumbre depende de la capacidad para establecer las relaciones entre los hechos y explicar porque se producen. Una hipótesis es una explicación tentativa del fenómeno investigado que se formula como proposición.

**“A través de la implementación de un modelo administrativo dentro del departamento de compras, la empresa operará de manera óptima y obtendrá el desarrollo deseado.”**

## FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Un objetivo es la base de cualquier estudio, mediante el cual se establecen los puntos que se pretenden alcanzar, son útiles para planear, conducir y evaluar la investigación.

Los objetivos son la razón de ser de la investigación, por lo que deben ser medibles y susceptibles de alcanzarse.

**“ Aumentar la productividad dentro de un departamento de compras contribuyendo al desarrollo de la empresa.”**

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

La investigación a realizar será no experimental, de tipo transeccional descriptivo.

Es una investigación no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Es transeccional o transversal porque la información se recolecta en un solo momento, en un tiempo único y es descriptiva porque servirá para analizar cómo es y como se manifiesta un fenómeno, sus componentes y la manera de medir y evaluar el mismo.

La fuente de información es documental bibliográfica porque se consultarán libros especializados en el tema, además de documentos que apoyen a la aprobación o no aprobación de la hipótesis planteada.

## APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ORIGINAL

En base al método de investigación aplicado y al análisis realizado de la información obtenida, se aprueba la hipótesis planteada, la cual fundamenta lo siguiente:

La implementación de un modelo administrativo dentro del departamento de compras logrará que la empresa opere de manera óptima y obtenga el desarrollo deseado, ya que con la elaboración y utilización correcta de los manuales administrativos se tendrá una mejor organización y control del departamento, aumentando su productividad y con ello el crecimiento de la empresa.

# CAPÍTULO 1

## GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

## CAPITULO 1

### GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

#### 1.1 Concepto de administración

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

"La palabra administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación."<sup>1</sup>

Por lo tanto, "minister" expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la palabra administración, nos da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Sin embargo, es conveniente conocer un concepto más formal de la administración como disciplina. Por lo que a continuación se mencionan algunos conceptos que diversos autores han dado de la Administración:

*Henry Sisk y Mario Sverdlik.* Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

*Robert F. Buchele.* El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica 1ª parte. Ed. Limusa. México 2000. Pág.15

*Harold Koontz y Cyril O'Donnell.* Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

*Isaac Guzmán Valdivia.* Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

*George R. Terry.* Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

*American Management Association.* La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

*José A. Fernández Arena.* Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

*Joseph L. Massie.* Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.<sup>2</sup>

### ***Elementos del concepto de Administración***

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes elementos:

**Objetivo:** la administración siempre esta enfocada a lograr determinados fines o resultados.

**Eficacia:** se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

**Eficiencia:** esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**Grupo social:** es necesario que exista un grupo social para que se dé la administración.

---

<sup>2</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. 5ª. Edición. México 1997. Pág. 23

**Coordinación de recursos:** en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

**Productividad:** es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estos conceptos podemos concluir que:

La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

## 1.2 Características de la administración

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas. Esas características, según Henry Fayol, son:

- ❖ **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de él siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios. Por lo tanto, es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- ❖ **Especificidad.** La administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contaduría, la ingeniería, entre otras. Sin embargo tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines, a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos.
- ❖ **Unidad temporal.** A pesar de que en el proceso administrativo se distinguen diferentes etapas, fases y elementos, no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- ⊕ **Unidad jerárquica.** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Por lo que en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último colaborador.

### 1.3 Principios generales de administración

Henry Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones, y son los siguientes:

**1. División del trabajo.** Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.

**2. Autoridad y responsabilidad.** Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.

**3. Disciplina.** Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización. Para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

**4. Unidad de mando.** Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir ordenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

**5. Unidad de dirección.** Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.

**6. Subordinación del interés individual al general.** Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o

---

alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

**7. Remuneración al personal.** Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario. Fayol explicó diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexionó en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

**8. Descentralización vs. Centralización.** Con respecto a este principio, Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

**9. Jerarquía.** Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

**10. Orden.** Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

**11. Equidad.** En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

**12. Estabilidad del personal.** Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

**13. Iniciativa.** Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancará y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

**14. Espíritu de grupo o unión del personal.** Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

# CAPÍTULO 2

## LA EMPRESA

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA

#### 2.1 Concepto

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que se actúa.

Definir el término “empresa” no es fácil, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Por tanto, es necesario mencionar y analizar algunos de los conceptos más trascendentes que diversos autores han dado al término empresa, con el propósito de emitir un concepto con un enfoque administrativo:

*Anthony Jay.* Institución para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

*Diccionario de la Real Academia Española.* Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

*Isaac Guzmán Valdivia.* Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

*José Antonio Fernández Arena.* Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

*Petersen y Plowman.* Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

*Roland Caude.* Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.<sup>1</sup>

Con base en los conceptos anteriores podríamos decir que una empresa es:

Un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## 2.2 Objetivos

Toda empresa debe perseguir ciertos objetivos, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Estos objetivos pueden ser de tres tipos:

### **A. Económicos**

Tendientes a lograr beneficios monetarios.

- ◇ Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- ◇ Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

---

<sup>1</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. 5ª. Edición, México 1997. Pág. 41-42

---

### **B. Sociales**

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

- ◇ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- ◇ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- ◇ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- ◇ Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
- ◇ Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

### **C. Técnicos**

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- ◇ Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- ◇ Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## **2.3 Componentes básicos**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Los recursos con que cuenta la empresa se clasifican de la siguiente manera:

### **A. Recursos Materiales**

Son aquellos bienes tangibles y elementos monetarios, propiedad de la empresa.

- Dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades.
- Edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, que son los insumos que han de salir transformados en productos; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción; y los productos terminados.

### **B. Recursos Humanos**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, se clasifica de la siguiente manera:

- Obreros: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.
- Empleados: aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Supervisores: su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.
- Técnicos: son las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos ejecutivos: aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores. cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### **C. Recursos Técnicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, etc.

## 2.4 Clasificación

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

### **Actividad o Giro**

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

**1. Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

**A. Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

**B. Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- \* Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Ejemplo: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
- \* Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera, etcétera.

*C. Agropecuarias.* Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2. Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

*A. Mayoristas.* Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

*B. Minoristas o detallistas.* Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

*C. Comisionistas.* Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Estas pueden clasificarse en:

*A. Transporte*

*B. Turismo*

*C. Instituciones financieras*

*D. Servicios públicos varios*

- \* Comunicaciones
- \* Energía
- \* Agua

*E. Servicios privados varios*

- \* Asesoría
- \* Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
- \* Promoción y ventas
- \* Agencias de publicidad

---

*F. Educación*

*G. Salubridad (hospitales)*

*H. Finanzas*

### **Origen del Capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**1. Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; y pueden clasificarse en:

*A. Centralizadas*

*B. Desconcentradas*

*C. Descentralizadas*

*D. Estatales*

*E. Mixtas o paraestatales*

**2. Privadas.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se reinvierten en el país de origen.

### **Magnitud de la Empresa**

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero se mencionan los más usuales:

**1. Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

**2. Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

**3. Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana es la que cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

**4. Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

**5. Criterio de nacional financiera.-** Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la chica y la grande.

### ***Otros Criterios***

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

**1. Criterio económico.** Según Diego López Rosado, economista mexicano, las empresas se puedan clasificar en:

---

A. *Nuevas*. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

B. *Necesarias*. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

C. *Básicas*. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

D. *Semibásicas*. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

E. *Secundarias*. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

**2. Criterio de constitución legal.** De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser:

A. *Sociedad Anónima*

B. *Sociedad Anónima de Capital Variable*

C. *Sociedad de Responsabilidad Limitada*

D. *Sociedad Cooperativa*

E. *Sociedad en Comandita Simple*

F. *Sociedad en Comandita por Acciones*

G. *Sociedad en Nombre Colectivo*.

## 2.5 Áreas funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes en toda empresa son: Producción, Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas.

Es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

### ***Producción***

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Sus funciones son:

#### *1. Ingeniería del producto*

- ⌘ Diseño del producto
- ⌘ Pruebas de ingeniería
- ⌘ Asistencia a mercadotecnia

#### *2. Ingeniería de la Planta*

- ⌘ Diseño de instalaciones y sus especificaciones
- ⌘ Mantenimiento y control del equipo

### *3. Ingeniería Industrial*

- ▣ Estudios de métodos
- ▣ Distribución de la planta

### *4. Planeación y control de la producción*

- ▣ Programación
- ▣ Informes de avances de la producción
- ▣ Estándares

### *5. Abastecimientos*

- ▣ Tráfico
- ▣ Embarque
- ▣ Compras locales e internacionales
- ▣ Control de inventarios
- ▣ Almacén.

### *6. Fabricación*

- ▣ Manufacturas
- ▣ Servicios

### *7. Control de Calidad*

- ▣ Normas y especificaciones
- ▣ Inspección de prueba
- ▣ Registros de inspecciones

### **Comercialización**

Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que éste a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

*1. Investigación de mercados*

*2. Planeación y desarrollo del producto*

- Empaque
- Marca

*3. Precio*

*4. Distribución y logística*

*5. Ventas*

*6. Comunicación*

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones públicas

*7. Estrategias de mercadeo*

**Finanzas**

Esta función es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

*1. Financiamiento*

- Planeación financiera

- Relaciones financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

## *2. Contraloría*

- Contabilidad general
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría Interna
- Estadística
- Crédito y cobranzas
- Impuestos

## ***Recursos Humanos***

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son:

### *1. Contratación de personal*

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Promoción, transferencias y ascensos

### *2. Capacitación y desarrollo*

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

### *3. Sueldos y salarios*

- ▣ Análisis y evaluación de puestos
- ▣ Calificación de méritos
- ▣ Remuneración y vacaciones

### *4. Relaciones laborales*

- ▣ Comunicación
- ▣ Contratos colectivos de trabajo
- ▣ Disciplina
- ▣ Investigación de personal
- ▣ Relaciones de trabajo

### *5. Servicios y prestaciones*

- ▣ Actividades recreativas
- ▣ Actividades culturales
- ▣ Prestaciones

### *6. Higiene y seguridad industrial*

- ▣ Servicio médico
- ▣ Campañas de higiene y seguridad
- ▣ Ausentismo y accidentes

### *7. Planeación de recursos humanos*

- ▣ Inventario de recursos humanos
- ▣ Rotación
- ▣ Auditoría de personal

Las funciones de cada una de estas áreas, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

# CAPÍTULO 3

## EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

## CAPITULO 3

### EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

#### 3.1 Concepto de compras

En cualquier transacción comercial, por primitiva que sea, siempre hay un comprador y un vendedor. Por lo tanto, la compra es una función básica en cualquier economía. El comprador precisa de ciertas mercancías y materiales para satisfacer sus necesidades, busca un vendedor que pueda y esté dispuesto a suministrarle lo que necesita, juntos negocian un precio mutuamente satisfactorio, y así se cierra el trato.

Para comprender más a lo que se refiere la función de compras es necesario citar algunos conceptos de compras según diversos autores:

*Enciclopedia Universal.* Adquirir por dinero el dominio de una cosa.<sup>1</sup>

*Santiago Zorrilla Arena y José Silvestre Méndez.* Parte del binomio compra-venta, que es la forma en que se realiza el intercambio de mercancías y servicios en la sociedad capitalista. La compra representa la adquisición de mercancías y servicios mediante un pago de dinero.<sup>2</sup>

*Morgen Witzel.* Actividad de consumo centrada en la adquisición de bienes, servicios o conocimientos que aún no están disponibles en la organización.<sup>3</sup>

*Carl Heyel.* La compra puede ser considerada como la función responsable de la fase del ciclo de los materiales que va desde el momento en que un artículo es solicitado hasta que es entregado al usuario. Incluye la responsabilidad directa por la selección del vendedor, la negociación del precio, y la confianza en la calidad y en la entrega; también puede incluir la

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana, Tomo XIV, Ed. Espasa-Calpe, Madrid 1982. Pág. 816

<sup>2</sup> Zorrilla Arena Santiago, Silvestre Méndez José. Diccionario de Economía. Ed. Limusa. México 1998. Pág. 36

<sup>3</sup> Witzel Morgen. Diccionario de empresa y gestión. Ed. Paraninfo. México 1999. Pág.54

---

responsabilidad directa o indirecta por el transporte, la recepción, la inspección y el control de existencias.<sup>4</sup>

### 3.2 Antecedentes

Mucho antes de que las grandes organizaciones aparecieran con sus departamentos de compras, las personas ya compraban, adquiriendo bienes y servicios a cambio de un precio, ya sea en nombre de las organizaciones, así como en nombre y cuenta propia. Las compras en las organizaciones datan de épocas anteriores a las fechas en que aparecieron los registros contables. Es muy probable que las comunidades humanas siempre hayan efectuado compras y ventas hasta cierto grado, habiéndose enriquecido tanto cultural como materialmente por estas transacciones.

El fundamento de las compras se encuentra en las necesidades humanas que hacen preciso el cambio de unos productos por otros, y en la conveniencia (que se ha convertido en verdadera necesidad) de que este cambio se realice de la manera más fácil posible. En los primitivos tiempos este cambio se realizaba mediante el trueque de cosa por cosa o permuta; pero ésta resultó insuficiente por el aumento de las relaciones y de las necesidades humanas, tanto porque los productos ofrecidos por un individuo no convenían a los demás en absoluto en cantidad y calidad, como porque sería preciso en muchos casos practicar multitud de operaciones para hallar la equivalencia entre unos y otros productos. Para evitar estos inconvenientes se inventó la moneda y en especial la de metal(dinero), con lo que nacieron las compras. Sin embargo, la compra aparece ya existiendo en los principios de Roma, en donde se daba una cosa a cambio de un trozo de metal pesado con la balanza.

Mediante las compras y las ventas adquiere la producción los elementos indispensables y obtienen los productores la recompensa de su trabajo; el comercio se hace posible y se desarrolla; se estrechan más y más las relaciones entre los individuos y los pueblos, y se satisfacen la mayor parte de las necesidades humanas.

Hasta principios de siglo, el concepto de la compra como función separada e independiente no existió en la industria. En la mayoría de los casos, los propietarios de las compañías realizaban las compras por sí mismos. Al aumentar el tamaño de las compañías, las tareas de compra fueron delegadas a administradores de las secciones de ingeniería o de fabricación, de acuerdo con la idea de que, naturalmente, quienes especificaban y usaban los materiales sabían mejor que nadie cómo comprarlos.

---

<sup>4</sup> Heyel Carl. Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas Management. Ed. Grijalbo. México 1984. Pág.162

Sin embargo, al expansionarse la industria, y con la producción en masa dominando el panorama industrial, la especialización funcional se convirtió en una necesidad. Se nombraron agentes de compra para que se hicieran cargo del papeleo. Con la llegada de la Primera Guerra Mundial, las ventajas de poseer un departamento de compras fuerte y especializado se hicieron evidentes. Se dejó la compra en manos de expertos, que desempeñaron la tarea de forma favorable.

Aunque el interés en el comportamiento de la función de compra ha sido un fenómeno especialmente del siglo veinte, se reconoció como una función independiente e importante en muchas de las organizaciones mucho antes de 1900. El primer libro dedicado específicamente a la compra fue publicado en 1887. El aumento del interés a la atención prestada a las adquisiciones fue bastante desigual a principios de 1900, pero hacia 1915 aparecieron varios libros sobre compras y se publicaron diversos artículos en la prensa comercial, particularmente en las revistas de ingeniería.

Anteriormente a la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de las empresas consideraban la función de compras principalmente como una actividad de oficina. Sin embargo, durante los periodos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el éxito de una empresa no dependía de lo que pudiera vender, dado que el mercado era casi ilimitado. En su lugar, la capacidad para obtener de los vendedores las materias primas, los suministros y los servicios necesarios para conservar operando las fábricas y las minas era la clave determinante del éxito de la organización. Se prestó atención a la organización, a las políticas y a los procedimientos de la función de compra y emergió como una actividad empresarial reconocida. Durante las décadas de 1950 y 1960 las compras continuaron ganando posición, así como las técnicas para realizar esta función se hicieron más refinadas a medida que aumentó la oferta de personas entrenadas y competentes para hacer evidentes las decisiones de compra. Muchas empresas ascendieron al jefe de la oficina de compras al nivel de alta gerencia, con títulos como vicepresidente de compras, director de materiales, o vicepresidente de compras y suministros.

Al iniciarse la década de los setenta, la organización hizo frente a dos problemas, una disminución internacional de casi todas las materias primas básicas necesarias para sostener las operaciones y un incremento en el nivel de precios superior a lo normal desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Estos acontecimientos enfocaron la atención directamente sobre los departamentos de compras, debido a que su función para obtener los artículos necesarios de los vendedores a precios realistas significaba la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esta situación ascendió nuevamente hasta el nivel gerencial el papel crucial desempeñado por las compras. A medida que pasa el tiempo se hace más evidente que las organizaciones deben tener una función

---

de compra y manejo de materiales eficiente y efectiva si quieren competir con éxito con empresas nacionales y extranjeras. Valorar en más la función de compra es otro camino para el control de costos permanente. El departamento de compras tiene el potencial para hacerlo y desempeñar un papel clave en el desarrollo y en la operación de una estrategia que lleve a una gran eficiencia y elevada competitividad.

### **3.3 Funciones del departamento de compras**

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus proveedores quienes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo al pago de éstos.

Típicamente, este proceso es bastante complejo. Puede involucrar a diversas personas que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes departamentos funcionales.

Se considera necesario adoptar formas estandarizadas y prescribir procedimientos de rutina para el proceso de compras, dicho proceso está compuesto de las siguientes etapas:

#### **1. Reconocimiento de una necesidad**

Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad en la organización. Cuando se trata de necesidades individuales específicas, la persona que necesita el artículo elabora una solicitud o requisición de compra. Esta forma sirve para notificar al departamento de compras la necesidad que se tiene de adquirir un determinado bien. Se podrán elaborar las solicitudes de compra por cualquier persona dentro de la organización, sin embargo sólo algunas personas autorizadas podrán mediante su firma autorizarla. Todas las requisiciones de compra se deben elaborar con copia, la original se envía al departamento de compras y la copia la conserva quien realiza la requisición.

## 2. Establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar

No se puede comprar algo que no se conoce. Es necesario recabar la mayor cantidad posible de información acerca del material (peso, tamaño, color, textura, apariencia, etc.) ello le sirve al comprador para:

- a) Establecer las características de lo que va a comprar, que más adelante, en el momento de recibirlo, le va a ayudar para decidir si lo acepta o no.
- b) Colocarse en una mejor posición con respecto al vendedor y poderle exigir calidad, buenos tiempos de entrega y en general, tener más libertad para negociar.
- c) Estar seguro de que lo que va a comprar le va a servir.

Sin la existencia de unas especificaciones concisas, exactas y completas, resultaría ineficaz el proceso de recepción y comprobación de la calidad de los envíos entrantes.

Básicamente, una especificación consiste en una descripción de lo que se exige. Puede adoptar la forma de:

- 1) una marca o nombre comercial
- 2) una referencia a unas propiedades mecánicas y/o químicas explícitas
- 3) una descripción escrita
- 4) un método que sirva para la producción del artículo
- 5) el curso final que pretende dársele y la manera en que ha de funcionar dicho artículo
- 6) especificaciones estándar industriales o de la sociedad ya establecidas
- 7) presentación de una muestra que se ha de reproducir<sup>5</sup>

## 3. Detectar cuándo se necesitan los materiales y activar la compra

Una compra se necesita hacer cuando los materiales llegan a una cantidad mínima. Cuando en el almacén se llega a tal cantidad de material, se debe activar la compra, este criterio se utiliza con referencia a materiales que se compran frecuentemente, están almacenados y se conoce su consumo aproximado en determinado período. Para fijar el tamaño óptimo de la orden de compra se deben tomar en consideración los descuentos por cantidad, ahorros de flete en los pedidos grandes, manejo de materiales, costos del pedido, limitaciones de espacio y el costo del capital comprometido en los inventarios.

---

<sup>5</sup> Bittel Lester R. Ramsey Jackson E. Enciclopedia del Management. Ed. Oceano. Barcelona 2000. Pág.167

#### 4. Obtener cotizaciones

La selección de la fuente de suministro es indiscutiblemente la función vital del departamento de compras. La indagación o investigación comienza por los conocimientos que tiene el comprador sobre quién puede suministrar el artículo que se ha de adquirir. Para activar la compra se debe pedir a diferentes proveedores el precio y tiempo de entrega.

Cuando la persona encargada de realizar las compras solicita el precio y tiempo de entrega a un proveedor por determinada cantidad de material, éste puede responder por escrito, personal o telefónicamente una cotización. Esto no compromete al comprador, pero le será útil al momento de elegir al proveedor del material.

#### 5. Selección de proveedores

La selección de proveedores constituye un papel importante de las funciones de compra que incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad de que un acuerdo de compra pueda resultar con el tiempo en el envío de un producto satisfactorio y en los servicios necesarios antes y después de la venta.

Entre los factores que se han de considerar en la selección y evaluación del proveedor se incluyen los siguientes:

##### *Factores de calidad.*

- ✓ Capacidad coherente para cumplir las especificaciones
- ✓ Capacidad técnica
- ✓ Rendimiento
- ✓ Esperanza de vida

##### *Factores de costo.*

- ✓ El costo total de la utilización del producto
- ✓ Precio
- ✓ Estabilidad de precios
- ✓ Flete
- ✓ Estabilidad financiera
- ✓ Capacidad para que la empresa permanezca competitiva y rentable

*Factores de servicio.*

- ✓ La disponibilidad del servicio de mantenimiento
- ✓ Cumplimiento de las condiciones de entrega
- ✓ Ubicación, ya que influye considerablemente sobre el costo del transporte y el tiempo de espera
- ✓ Exactitud de la información sobre el grado de avance de los pedidos
- ✓ Control del funcionamiento (sistemas de calidad e inventario)
- ✓ Deseo de entrar en el negocio
- ✓ Ajustes de garantías y demandas en el caso de productos defectuosos
- ✓ Ayuda técnica
- ✓ Satisfacción de las necesidades

*Factores diversos.*

- ✓ Las instalaciones y capacidad de producción
- ✓ Capacidad para hacer frente a un volumen de temporada
- ✓ Dirección
- ✓ Reputación
- ✓ Historia del rendimiento a lo largo de los años<sup>6</sup>

Después de tener los datos referentes a precio, calidad, tiempo de entrega, etc. se debe seleccionar la mejor fuente de abastecimiento y negociar los términos de compra, incluyendo el envío y el desempeño de los proveedores. Con la experiencia de comprar y tener trato con los proveedores, se llega a conocer la calidad de sus productos, precios, descuentos, su cumplimiento y puntualidad en las entregas y cualquier otro aspecto que ayude a elegir al proveedor.

Existen diversos medios para localizar proveedores, entre los cuales podemos citar los siguientes:

*A) GENERALES*

El conocimiento de las fuentes de abastecimiento es una calificación importante de cualquier comprador efectivo.

---

<sup>6</sup> Bittel Lester R. Ramsey Jackson E. Enciclopedia del Management. Ed. Oceano. Barcelona 2000. Pág.168

Las principales fuentes de información consisten principalmente en las siguientes:

### *Catálogos*

Comúnmente los catálogos proporcionan información sobre precios. Muchos artículos y materiales se venden a partir de las listas del precio estándar y las cotizaciones se hacen solamente calculando descuentos y pueden servir de referencia.

Una oficina de compras bien administrada, siempre debe de contar con los catálogos de las fuentes comúnmente conocidas de abastecimiento, que cubren la mayor parte de los materiales en los cuales está interesada la compañía y el valor de estos catálogos recae principalmente de la forma en que se presenten, facilidad de disponer del material que contienen dichos catálogos y del uso que se haga de esa información.

Los catálogos de comisionistas, contienen artículos que obtienen de una gran variedad de empresas industriales y ofrecen hasta cierto grado, un directorio de artículos disponibles dentro del ramo de comisionistas. Los catálogos referentes a maquinaria y equipo, proporcionan información, tanto en precios como de especificaciones y localización de fuentes de abastecimiento, ya sea de piezas de repuesto, como de nuevo equipo, etcétera.

### *Directorios telefónicos clasificados*

Esto funciona como una sección amarilla, donde se abre el libro, se hace la búsqueda de lo que se necesita y aparecen varias empresas que ofrecen el producto, después lo que se debe de hacer es identificar servicios y artículos disponibles en la localidad o cerca de la empresa.

### *Guías de compradores*

Generalmente contienen datos sobre una industria en particular.

### *Registros*

Son listados semificiales, cuyo valor es el de identificar fuentes para un contacto específico. El retener todos los libros listados, puede ser repetitivo, pero la cobertura total del área de interés en varios de ellos, es necesario para cualquier operación buena del departamento de compras.

### *Computadora*

Debido al gran auge que han tenido las computadoras, también por este medio es posible tener una fuente de información confiable que puede ser proporcionado por el proveedor vía disquete o CD room o en su caso vía internet, cada día que pasa, esta forma de información se está haciendo muy popular puesto que tiene muchas ventajas como por ejemplo: Se tiene información al instante del proveedor de lo que se quiere comprar, se pueden hacer los pedidos "on line" con cargo a una tarjeta de crédito, además de poder ver videos, imágenes, descripciones de los distintos productos, lo que se obtiene a final de cuentas es comodidad y rapidez. Hay muchas compañías que venden, ofrecen o compran sus productos via internet.

### *Revistas de comercio*

Son una valiosa fuente de información sobre proveedores potenciales, la lista de tales publicaciones es muy extensa y los artículos similares varen en valor. Este tipo de revistas se usan para conocer nuevos productos y materiales sustitutos, a demás de conocer información general. También son útiles a la publicidad, pues los buenos compradores siempre tienen el hábito de hacer un estudio consistente de los anuncios que aparecen en tales publicaciones.

## B) FUENTES DE CONTACTOS PERSONALES Y LA EXPERIENCIA

### *Entrevistas con los vendedores y representantes de los fabricantes*

La representación de ventas, puede constituir una de las fuentes más valiosas de información de que se dispone, con referencias a procedencias de abastecimientos, tipos de productos e información sobre comercio. Es indispensable el desarrollo de buenas relaciones con los proveedores, las cuales se inician con una actitud amistosa, cortés, simpática y franca hacia la persona del agente de ventas.

Esta es la fuente más productiva, pues es la parte en la que vienen los oferentes a ofrecer sus productos que nosotros necesitamos, entonces hablamos con ellos, los escuchamos, preguntamos características como precio, calidad, a que empresas les surten, etc.

### *Fuentes internas de especialistas*

Los departamentos de investigación o de ingeniería, de planeación y de producción, de calidad e inspección, son o deberán ser concentraciones de conocimiento especializado, cuyo juicio debe ser solicitado siempre que se requiera.

### *Índices de archivo de proveedores*

Toda la información, de cualquier fuente, si tiene valor debe de ser registrada. El archivo de proveedores se compone de un sencillo archivo de computadora, clasificado por el nombre del vendedor, su dirección, ordenes anteriores asignadas por la compañía, datos referentes a su idoneidad en general y la confiabilidad en el vendedor y la buena disposición de este para satisfacer los requerimientos específicos del comprador y de cualquier otra información que se considere útil y que pueda tener algún valor para el comprador.

### *Organizaciones de compra*

Son grupos de especialistas que tienen gran experiencia.

### *Muestras*

Además de la información usual respecto al proveedor potencial y una visita a la planta, se pueden analizar muestras del producto del vendedor, con frecuencia un agente de ventas cuando tiene un producto nuevo, urge al comprador a aceptar una muestra con fines de prueba, esto origina planteamientos como que muestras aceptar, cómo asegurar una prueba imparcial de las aceptadas, quién pagará los costos de los análisis y si se debe o no reportar al proveedor los resultados de los análisis.

Es decir, es someter a un examen, algunas muestras del producto del proveedor, lo cual es muy conveniente para comprobar que lo que se ofrece se cumple, independientemente de hacer lo mismo con otros proveedores y comparar artículos antes de decidirse a comprar.

### *Exhibiciones comerciales*

Es propia para el área de interés del comprador, donde las muestras deben de ser tratadas tipo exposiciones, siendo el objetivo la obtención de conocimientos. Es importante asistir a las muestras, eventos, exposiciones, ferias o similar para poder conocer que es lo que hay en el mercado o que es lo que esta por venir. Por ejemplo una persona que se dedica a vender carnes, debe forzosamente acudir a las "ferias del ganado" para visualizar que rancho ganadero tiene la mejor carne, quien ofrece el precio más bajo sin descuidar la calidad, etc.

### *Visitas a las plantas de los proveedores*

En algunos casos, un representante del departamento de compras podrá visitar a un proveedor potencial, con el fin de formarse una opinión, mediante la observación directa, respecto al equipo y al personal del proveedor y cuestiones similares. Se considera una práctica sana, que tales visitas sean realizadas en equipo, conjuntamente con los expertos técnicos y financieros, cuando se desee efectuar una evaluación más completa de una empresa.

### *Localización geográfica de las fuentes*

La mayoría de los compradores prefieren comprar de fuentes locales, esta política descansa sobre dos bases:

La primera es, que una fuente local puede ofrecer un servicio más confiable que otra que se encuentre localizada a grandes distancias, es factible indicar que las entregas a tiempo serían en oportunidad y cómodas, tanto debido a que la distancia sea más corta, como porque se reduce el riesgo de interrupción en el servicio de transporte, el conocimiento de los requerimientos específicos del comprador, podrán tenerse ganancias a la cercanía de las partes, aspectos no conocidos por otras personas, además posiblemente exista una mayor flexibilidad para satisfacer los requerimientos del comprador y los proveedores locales, quizá tengan los equipos e instalaciones más apropiadas, los conocimientos y la solvencia económica, como cualquier otro proveedor localizado en lugares distantes.

Una segunda base para seleccionar fuentes locales de abastecimiento, descansa en algo igualmente sólido, pero menos tangible, el lugar. La organización debe mucho a la comunidad local. La instalación está localizada ahí, y es de donde toma la mayoría de los empleados.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Leenders Michiel, Fearon Harold E. Administración de Compras y Materiales. Ed. CECSA México 1997. Pág.288-289

## 6. Emisión de ordenes de compra

Después de elegir a un proveedor, se le comunica que se le va a comprar el material. En algunos casos, esta comunicación se puede hacer telefónicamente o de palabra. Se llama al proveedor, se le confirma la cantidad que cotizara y se le pide que envíe los materiales. Lo anterior es colocar una orden de compra de modo informal, sobre todo si el proveedor no entregó cotización por escrito. De este modo se confía que el proveedor enviará los materiales solicitados en la cantidad y plazo señalados.

El modo formal de colocar una orden de compra es haciéndola por escrito; las formas para órdenes de compra varían ampliamente, tanto en formato como en el proceso a seguir dentro de la organización.

Por lo regular, una orden de compra debe contener lo siguiente:

- ◇ Número de folio
- ◇ Fecha en que se colocó el pedido.
- ◇ Nombre del proveedor.
- ◇ Descripción del material.
- ◇ Cantidad del material.
- ◇ Precio unitario.
- ◇ Valor total (sin impuesto).
- ◇ Porcentaje de impuesto y su valor.
- ◇ Valor total con impuesto.
- ◇ Descripción de la forma de pago.
- ◇ Fecha y lugar de entrega.

Estas condiciones que rigen las relaciones entre el comprador y el vendedor son extremadamente importantes. Los datos que aparecen en la orden de compra son, comúnmente, el resultado de la experiencia.

Generalmente, estas órdenes de compra se preparan en copias múltiples que persiguen los siguientes propósitos:

1. Autorizar al vendedor para hacer el envío.
2. Notificar al departamento de recepción de materiales acerca de los artículos que van a llegar en el futuro.
3. Avisar al departamento de planeación u otro departamento de requisiciones que se ha colocado el pedido.
4. Notificar al departamento de contabilidad general acerca del compromiso de compra.

Es conveniente que se archiven todas las órdenes de compra que se colocan y se tenga un registro que indique la fecha en que el proveedor debe entregar los materiales.

Las órdenes de compra se pueden archivar en varias formas. Lo verdaderamente importante es que los documentos se puedan localizar en cualquier momento en que se desee, puesto que nada influye más desfavorablemente a un departamento de compras que dejar sin respuesta los informes pedidos por los usuarios, producción, almacén, ingeniería o personal de contabilidad relacionados a alguna compra, debido solamente a que su personal no puede contestar con prontitud y autoridad por dificultades para encontrar la respectiva orden.

## **7. Seguimiento de la compra**

La función de compras consiste en entregar los materiales en el lugar y en el momento en que se desee. La simple colocación del pedido, dejando todo lo demás a los proveedores no basta para alcanzar este objetivo. Se requiere de cierto esfuerzo administrativo para poder lograr que las órdenes sean entregadas en el momento deseado.

El seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío puntual y la recepción en la cantidad y calidad adecuadas.<sup>8</sup>

Si surgen problemas, por ejemplo en la calidad o en el envío, el comprador necesita saber esto tan pronto como sea posible, a modo que pueda tomar la acción apropiada. El seguimiento requiere preguntas frecuentes al vendedor sobre el progreso y posiblemente una visita a las instalaciones del vendedor.

---

<sup>8</sup> Leenders Michiel, Fearon Harold E. Administración de Compras y Materiales. Ed. CECSA. México 1997. Pág.96

Para evitar retrasos en la entrega del material es pertinente realizar una llamada al proveedor con algunos días de anticipación para confirmar el envío y llegada del material en la fecha programada, utilizando los datos del archivo de órdenes de compra colocadas.

### **8. Recepción e inspección de artículos y aprobación del pago**

Las últimas etapas en la operación de compras se refiere a la recepción de los artículos y, después de efectuar algunas verificaciones, la aprobación del pago.

Muchas organizaciones tienen una sección especial para la recepción de los artículos. De manera alternativa, los artículos son recibidos por el departamento que los ordenó. Independientemente de la distribución física disponible, es importante que se tenga perfectamente establecido el procedimiento alternativo que se deba seguir para recibir los artículos y para comprobarlos, de manera que tales artículos sean entregados lo antes posible a quienes los necesiten.

Una vez que se compruebe que los artículos entregados concuerdan con la descripción de artículos pedidos y que la cantidad esté correcta y que la mercancía no se haya visto dañada al transportarla, se debe dar aviso de que la mercancía ya fue recibida a los departamentos interesados.

Además de comprobar la cantidad de artículos recibidos, existe la inspección. La inspección sobre calidad se maneja de manera diversa según los diferentes intereses. Alguna mercancía no es inspeccionada solamente respecto a calidad, alguna es inspeccionada solamente por muestreo; en otras se inspecciona el 100%; y, algunas son comprobadas en un laboratorio o en una entidad de pruebas independiente. Una empresa puede tener un departamento de control de calidad el cual determina cuánto, qué tan frecuente y en qué forma se debe hacer la inspección.

El proveedor habrá de expedir una factura por los bienes vendidos, siendo la fecha de ésta precisamente aquella en que dichos artículos fueron embarcados, para proseguir con el pago según los términos acordados.

### **9. Mantenimiento de Registros**

Después de haber pasado por todas las etapas descritas, todo lo que resta para la disposición de cualquier orden es completar los registros del departamento de compras. Esta operación comprende poco más que reunir y archivar las copias del departamento de compras de

los documentos relacionados a la orden y transferir a los registros apropiados la información que el departamento desea conservar. Existen diversas formas y registros, así como la importancia que se le de.

Lo mínimo que un registro básico debe contener es:

- × Registro de las ordenes de compra, el cual identifica todas las ordenes de compra por un número e indica el estado abierto o cerrado de cada una de ellas.
- × Expediente de ordenes de compra, que contiene una copia de todas las ordenes, archivadas numéricamente.
- × Archivo de artículos, que presenta todas las compras de cada artículo importante (fecha, proveedor, cantidad, precio, número de orden de compra)
- × Archivo con la historia de proveedores, que tiene todas las compras asignadas con los principales proveedores, presenta su magnitud, y su valor total.

Algunos de los archivos de registro opcionales son:

- × Registro de herramientas y matrices que presentan las herramientas compradas, la vida inicial, historia de uso, precio, propiedad y localización. Esta información puede evitar que se cobre al comprador más de una ocasión por la misma herramienta.
- × Compras minoritarias y negocios pequeños, que presentan el dinero que fue asignado para las compras a esos proveedores.
- × Archivo de la historia de las cotizaciones, que contienen los proveedores invitados a presentar cotizaciones, número de cotizaciones y el proveedor triunfador de los principales artículos.

## **10. Desarrollo y evaluación de proveedores**

La relación del departamento de compras con los vendedores merece una atención especial. Después de recorrer todos los niveles del ciclo de un negocio, el profesional de compras se dará cuenta de que los mejores resultados provienen de mantener una buena relación con el proveedor.

La idea básica en el desarrollo de proveedores consiste en no considerar a los mercados de abastecimiento como un elemento fijo, sino más bien como algo capaz de ser moldeado; incluso se piensa que sí es posible mejorar a los proveedores. El desarrollo de proveedores en este sentido es un proceso planeado para lograr que los proveedores produzcan los bienes que el comprador necesita de acuerdo con sus estándares de calidad y en las cantidades y fechas de entrega en que se necesiten, proporcionando asistencia o asesoría técnica, ayuda comercial respecto al transporte, compra de materiales o equipo, compromisos de abastecimiento a largo plazo e incluso posiblemente ayuda financiera bajo la forma de préstamos o inversiones para pagar la adquisición de nueva maquinaria y equipo.

El desarrollo de proveedores en un sentido amplio involucra un proceso planeado de moldeamiento de los mercados de abastecimiento del futuro en tanto que se asignan las órdenes del presente.

Tanto los nuevos proveedores como los ya establecidos son críticamente analizados en relación a sus plantas y a su capacidad, condición financiera y funcionamiento. No son raras las inspecciones periódicas directas de las instalaciones de los proveedores por equipos de las secciones de compra, ingeniería y producción.

La medición estadística de los resultados de un proveedor, en cuanto a precio, entrega y calidad, se ha convertido en una práctica estándar en cientos de departamentos de compra industrial.

Una evaluación correcta de los resultados o rendimientos del vendedor puede ayudar a los proveedores a mantener los niveles de calidad exigidos. Una evaluación altamente positiva puede ser una fuente de orgullo y satisfacción, y una excesivamente negativa, puede servir de aguijón para mejorar o retirarse. Entre los métodos de evaluación se incluye la utilización de gráficas de control, cálculos de desviación estándar e inspecciones de auditoría.

#### **11. Localización y selección de nuevas fuentes de abastecimiento**

Se podría pensar que después que se ha encontrado un proveedor que puede satisfacer todos los requerimientos, ha terminado la búsqueda, pero no es así, el encargado de compras debe actuar con inteligencia en el mercado, buscando constantemente proveedores nuevos y más efectivos y materiales y productos nuevos con el objetivo de reducir los costos o de mejorar el producto de la empresa.

**Las funciones generales del área son:**

1. Conocimiento del producto/servicio que se elabora/presta y del método para hacerlo.
2. Conocimiento de la planta y de todos los procesos y subsistemas que operan en la misma.
3. Aseguramiento de la calidad y cantidad de envíos realizados por proveedores de materiales, partes o piezas muy especiales.
4. Reclamos por atrasos y calidad no adecuada.
5. Conocimiento de las normas de derecho atinentes a contratos de compra – venta.
6. Conocimiento general del mercado.
7. Registros y archivos.
8. Mantenimiento de registros actualizados sobre tecnología y tendencia general de la economía del país.
9. Funciones de mecanografía, convencional o computarizada.
10. Operación de computadoras, para apoyo de la propia gestión.
11. Conocimiento de los factores que inciden en el costo de fabricación.

### **3.4 Objetivos**

El objetivo general de la función de compras es obtener los materiales adecuados (que satisfagan los requerimientos de calidad), en la cantidad debida para su envío en el momento preciso y al lugar correcto, de la fuente correcta (un vendedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con puntualidad), prestando el servicio correcto (tanto antes como después de la venta) y al precio conveniente.<sup>9</sup>

Quien toma la decisión de hacer las compras debe tener características de malabarista manteniendo varias pelotas en el aire simultáneamente, ya que el comprador debe alcanzar simultáneamente diversas metas. No es eficiente comprar al menor precio posible si los artículos enviados no son satisfactorios desde el punto de vista de la calidad o de su desempeño, o si se reciben dos semanas después de lo programado, ocasionando retrasos en la línea de producción. Por otro lado, el "precio correcto" puede ser mucho más alto que el precio normal si el artículo en cuestión tiene una necesidad de emergencia que cubrir, en el cual el comprador no se puede permitir el lujo de apegarse al tiempo normal de producción. El encargado de decidir debe intentar equilibrar los objetivos, con frecuencia conflictivos y hacer las negociaciones necesarias para obtener la mezcla óptima de sus prioridades.

---

<sup>9</sup> Leenders Michiel, Fearon Harold E. Administración de Compras y Materiales. Ed. CECSA. México 1997. Pág.29

Los siguientes puntos nos darán una perspectiva más clara de los objetivos del departamento de compras.

1. *Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización.* La falta de inventarios de materiales para la producción podría disminuir una operación y ser extremadamente costosa en términos de retraso de producción.

2. *Conservar las inversiones y las pérdidas mínimas en el inventario.* Se podría asegurar un flujo ininterrumpido de materiales comprando por grandes cantidades, pero esto haría que el costo de mantener el inventario se eleve demasiado; por lo que sería recomendable apegarse a un programa de consumo de materiales o una estimación de aplicación.

3. *Mantener los estándares o controles de calidad adecuados.* Para producir una obra de calidad es necesario utilizar materiales de calidad, no por ahorrar unos cientos o miles de pesos se deben comprar materiales de marcas no aceptables, pues estos no reúnen los requisitos de los materiales de alta calidad, y el costo de reconstrucción o reparación podría ser más elevado que el aparente ahorro, sin mencionar el daño al prestigio de la empresa.

4. *Encontrar o desarrollar vendedores competentes.* El éxito del departamento de compras depende de su habilidad para localizar o desarrollar los vendedores apropiados, que tengan interés y que sean responsables con la empresa para obtener los artículos que se necesitan al precio final más bajo.

5. *Estandarizar, en lo que sea posible los artículos comprados.* Es decir, si la compra se puede hacer en la cantidad de un artículo que pueda hacer el trabajo que dos o tres artículos hacían anteriormente.

6. *Comprar los artículos y servicios requeridos al precio más bajo posible.* La actividad de compras utiliza la mayor parte de los recursos monetarios de la organización, por lo tanto el departamento de compras debe esforzarse en obtener los artículos y servicios necesarios al menor precio posible considerando que la calidad, el envío y los requerimientos de servicio también sean satisfechos.

7. *Mejorar la posición competitiva de la organización.* Una organización puede ser competitiva solamente si puede controlar los costos a fin de proteger los márgenes de utilidad, además el departamento de compras tiene como responsabilidad asegurar el flujo continuo de los materiales necesarios para que sea posible la función de producción, tal como se necesitan para dar cumplimiento a los compromisos con los clientes; el éxito de toda organización depende de su capacidad para crear y mantener clientela.

8. *Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.* Las acciones de compras no pueden llevarse a cabo eficientemente solo con el esfuerzo del departamento de compras; para el éxito es vital la cooperación de otros departamentos y las personas que trabajan en la empresa.

9. *Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.* El departamento de compras toma recursos para su operación: salarios, teléfono, gastos de correo, suministros, costos de los viajes, costos de la computadora y gastos que los acompañan. Si los procedimientos que utiliza el departamento de compras no son eficientes, el costo de este departamento será excesivo.

Los objetivos de compra se deben alcanzar tan eficiente y económicamente como sea posible, lo cual requiere que el gerente de compras revise continuamente la operación para asegurarse de que el costo es efectivo.

### 3.5 Políticas

Las políticas son normas de carácter flexible que regulan la actuación de las áreas o el personal de una organización.

Ventajas que se tienen con el establecimiento de una política:

- Una política establecida elimina la necesidad de consultar cada que surge una cuestión susceptible de comparar.
- Una política garantiza que las decisiones y acciones se harán de acuerdo con el criterio del responsable del área.
- Una política aprobada concede autoridad y responsabilidad mientras este vigente.

### 3.6 Ubicación dentro de la organización

Antiguamente, la función de compras pertenecía al dominio del ejecutivo jefe. Sin embargo, a medida que fueron creciendo las empresas, la función de compras era asignada con frecuencia al departamento de producción, ya que consumía la mayor parte de los materiales comprados. Aunque existen algunas empresas que siguen esta práctica en la actualidad, se ha podido observar una clara tendencia a separar la función de compras de la de producción. Hoy en día la mayoría de los principales cargos de compras están bajo la responsabilidad de gerencia.

La organización de la actividad de compras depende a menudo de la consideración que dé la dirección a la función de compras dentro de la organización. En la práctica, está a cargo de varios niveles de dirección dependiendo de si la empresa es grande o pequeña, centralizada, muy diversificada o descentralizada.

A continuación se menciona algunos puntos donde se puede ubicar la función de compras:

*Dependiendo de la gerencia general, como un departamento o área.* Esta ubicación es recomendable cuando se trata de materias primas muy escasas o críticas o cuando la negociación de compras implica volúmenes económicos muy significativos, o cuando los productos adquiridos son partes, componentes o subconjuntos esenciales para la fabricación de los productos finales.

*Dependiendo de la gerencia de operaciones.* Si las materias primas requeridas deben tener una calidad especial, o bien características físicas o químicas particulares, el área compras debe ser ubicada en Producción, porque se requieren conocimientos científico – técnicos para evaluar el control de la calidad de ingreso.

*Dependiendo del área de administración central.*

### 3.7 Relación con otros departamentos

Es poco probable que haya alguna otra función que tenga mayores interrelaciones que la de compras, no solamente dentro de su propia empresa, sino también con las organizaciones de los proveedores.

La función de compras, que abarca todas las labores necesarias para procurarse materiales, abastecimientos y servicios para la organización, se desarrolla en conjunto con los esfuerzos de la función de los demás departamentos, ejecutando su parte en el esfuerzo global organizado. Todos los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionados.

Las relaciones del departamento de compras con el resto de los departamentos de la organización se establecen en base a las solicitudes de adquisición de bienes/servicios que las demás áreas hacen a compras y la información provista por compras sobre existencia de los solicitado, o bien de sustitutos.

A continuación se mencionan los departamentos con los que tiene relación el departamento de compras:

### ***Dirección***

La relación con la Dirección General es mediante reportes oportunos de las actividades de compras en lo que se refiere a la totalidad de sus funciones por determinado período de tiempo y los conceptos por grandes rubros. Estos reportes tienen elementos estadísticos de los mercados de insumos y la posición de la organización ante éstos lo cual nos permite la evaluación y toma de decisiones para el mejor desarrollo global de la organización.

### ***Producción***

Esta es la función del grupo comprometido en la elaboración del producto, sea manufacturarlo, procesarlo o realizar operaciones de refinamiento. La relación entre compras y producción, es la de que compras procure los materiales necesarios para la producción y de que producción descansa en compras para tal servicio.

Tanto compras como producción comparten una obligación igual y doble hacia la administración: ambas son responsables de los costos. La actuación de producción respecto a los costos, depende en gran medida de la habilidad de compras para obtener el máximo valor por unidad monetaria gastada.

Entre las fricciones más comunes encontramos que las causas son:

- Fallas en el abastecimiento.
- Aviso insuficiente de producción para que compras asegure entrega u obtenga valor óptimo.

Las relaciones armoniosas dependen de la confianza mutua y la cooperación entre ambos departamentos, engendradas por el complejo entendimiento de cada uno en cuanto a prerrogativas y objetivos del otro.

### ***Ventas***

La relación entre compras y ventas puede ser cercana y vital. La función de ventas es la de vender el producto final del esfuerzo de la organización; el éxito de ese esfuerzo de ventas depende, en función del producto, del precio, cantidad, y confiabilidad de entrega, por lo cual las ventas dependen de la eficiencia de su departamento de compras entre otros.

El precio al que ventas puede ofrecer los bienes o servicios depende, siempre en parte, de los precios pagados por compras por los materiales componentes y, en muchos negocios, esto puede ser un factor determinante al cotizar los precios de venta.

Una fecha de entrega prometida por ventas, en muchos casos, depende de los programas de entrega negociados por compras para los componentes o para las materias primas.

### ***Programación y planeación***

Aunque muchas veces estas funciones no están identificadas en forma separada como un departamento en la organización, sin embargo se programan y planean las actividades y los objetivos a largo plazo. Dondequiera que esas funciones se efectúen, las relaciones básicas de compras son las siguientes:

- Cumplir con los programas de abastecimiento o dando razones para solicitar cambios.
- Estar alerta a los desarrollos del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y planes.
- Desarrollar información presupuestada de los abastecimientos de materiales y de los mercados, y programar las entregas.

### ***Almacén***

Es responsabilidad de la función de almacenamiento con ayuda de un efectivo sistema de procesamiento de datos para un control de inventarios, solicitar los materiales especificando cantidad necesaria y los requisitos y programas de entrega. Esta responsabilidad debe ser cumplida, sin embargo, la relación se complica por la necesidad de una eficiente operación de almacenes, de mecanizar el manejo y de sistematizar el control. Estos métodos para aumentar la eficiencia interna en los almacenes frecuentemente chocan contra la flexibilidad y efectividad de las compras, en su persecución de un valor superior en el medio externo.

### ***Ingeniería***

La relación entre compras e ingeniería, es de servicio mutuo. Compras sirve a ingeniería procurando los abastecimientos y el equipo solicitados bajo la autoridad de ingeniería, obteniendo las cotizaciones y la asistencia técnica de los proveedores y asistencia en la preparación y evaluación de alternativas e investigación de mercado y estudios para mejores y más nuevos materiales y equipos.

Ingeniería da una asistencia invaluable a compras en la asesoría de sus especialistas expertos en cuestiones de especificaciones óptimas de un artículo determinado para su aplicación particular y estandarizaciones deseables.

### ***Contabilidad***

La relación ideal entre estos es aquella de socios iguales. Compras hace gastos; Contabilidad, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, hace los pagos. Compras requiere de un bolsillo muy profundo para mantener los materiales y abastecimientos fluyendo al negocio; contabilidad debe ver que existan fondos disponibles en cantidad adecuada.

Se dictan normas y políticas en conjunto de:

- Los plazos de crédito.
- Presupuestos
- Pronósticos

### *Relaciones públicas*

La función de compras, por razones del amplio e íntimo contacto con todo su círculo de proveedores, es de una influencia importante en las relaciones públicas de la firma para bien o para mal. Por lo tanto, sus relaciones con este departamento son de un aliado valioso.

### **3.8 Importancia del departamento de compras**

En la época actual por la que estamos pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización.

Es por eso de la importancia del Departamento de compras, y sobre todo de su sistema de información, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

Los efectos de una buena compra se reflejan en beneficios que se producen cuando se toma una decisión acertada de compra a tal o cual proveedor y estos pueden ser beneficios económicos o beneficio de tiempo.

Es muy importante una decisión de compra bien planeada y tomada con base en criterios sólidos; pues es en la función de compras donde recae la responsabilidad de gastar la mayoría de los ingresos de la empresa.

Estas responsabilidades en conjunto conducen al éxito en la organización del departamento de compras; y como consecuencia, mejorar la posición competitiva de la empresa.

Toda organización, tanto en el sector público como en el privado, es dependiente en grado variable de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones. Aun la oficina más pequeña necesita espacio, calor, luz, energía, comunicación y equipo de oficina, mobiliario, papelería y diversos artículos para realizar sus funciones. Ninguna empresa es autosuficiente. Por consiguiente, las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización.

# CAPÍTULO 4

## LA INDUSTRIA DE LOS ENVASES PLÁSTICOS EN MÉXICO

## CAPITULO 4

### LA INDUSTRIA DE LOS ENVASES PLÁSTICOS EN MÉXICO

En los últimos años la industria del plástico ha venido sustituyendo paulatinamente al resto de los diversos materiales. Citar ejemplos es muy sencillo y uno de ellos es el de la progresiva sustitución de envases de vidrio por los de plástico.

Durante mucho tiempo se estimó la posibilidad de introducir a los materiales plásticos en el envase de bebidas gaseosas, agua purificada y otros productos, donde el dominio del vidrio y los materiales metálicos parecía indiscutible.

Las principales características que el plástico debía cumplir eran varias: presentar alta transparencia para proporcionar buena presentación al producto envasado; resistencia mecánica a presiones internas para el caso de líquidos ingresados a presión; cumplir con los requerimientos con los que cumplía el vidrio; alta resistencia a impactos producidos durante las labores de producción, transporte y distribución del producto; precio menor al vidrio con productividades iguales o mayores.

Las dificultades parecían excesivas, sobre todo en el caso de la impermeabilidad y la presión que debía de soportar; sólo se podía aspirar a resolver el problema con grandes espesores de pared o complicados métodos de Extrusión. Inclusive, era contraproducentes al analizarlas en transparencia, productividad y costo, por ello se descartaban como alternativas factibles. El desarrollo de una modificación a los procesos de Extrusión e Inyección o Soplado, así como la investigación de nuevos grados de resinas que cumplieran con las propiedades mecánicas y de permeabilidad impuestas por las características de los productos a envasar, resolvieron los problemas para la sustitución de vidrio y metales, en campos en que parecían irremplazables.

## 4.1 Descripción de los Plásticos

Hace cien años, al mencionar el término plástico, éste se podía entender como algo relativo a la reproducción de formas o a las artes plásticas. En la actualidad, esta palabra se utiliza con mayor frecuencia, y tiene un significado que implica no sólo arte, sino también tecnología y ciencia.

La palabra plástico deriva del griego "Plastikos" que significa "Capaz de ser moldeado", sin embargo, esta definición no es suficiente para describir de forma clara a la gran variedad de materiales que así se denominan.

Los plásticos son materiales poliméricos orgánicos (compuestos por moléculas orgánicas gigantes) que pueden deformarse hasta conseguir una forma deseada por medio de procesos como la extrusión, el moldeo, la inyección, el hilado, entre otros. Las moléculas pueden ser de origen natural, por ejemplo la celulosa, la cera y el caucho (hule) natural; o sintéticas, como el polietileno y el nylon. Los materiales empleados en su fabricación son resinas en forma de bolitas o polvo en disolución. Con estos materiales se fabrican los plásticos terminados.

Se caracterizan por una relación resistencia/densidad, propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico; y una buena resistencia a los ácidos y disolventes. Las enormes moléculas de las que están compuestos pueden ser lineales, ramificadas o entrecruzadas, dependiendo del tipo de plástico. Las moléculas lineales y ramificadas son termoplásticas (se ablandan con el calor), mientras que las entrecruzadas son termoendurecibles (se endurecen con el calor).

La fabricación de los plásticos y sus manufacturados implica cuatro pasos básicos:

- ✦ Obtención de las materias primas
- ✦ Síntesis del polímero básico
- ✦ Composición del polímero como un producto utilizable industrialmente.
- ✦ Moldeo o deformación del plástico a su forma definitiva.

En un principio, la mayoría de los plásticos se fabricaban con resinas de origen vegetal, como la celulosa (del algodón), el furfural (de la cáscara de la avena), aceites (de semillas), derivados del almidón o el carbón. La caseína de la leche era uno de los materiales no vegetales utilizados. En la actualidad la mayoría de los plásticos se elaboran con derivados del petróleo. Las materias primas derivadas del petróleo son tan baratas como abundantes. No obstante, dado que las existencias mundiales de petróleo tienen un límite, se están investigando otras fuentes de materias primas, como la gasificación del carbón.

Con frecuencia se utilizan aditivos químicos para conseguir una propiedad determinada. Por ejemplo, los antioxidantes protegen el polímero de degradaciones químicas causadas por el oxígeno o el ozono. De una forma parecida, los estabilizadores ultravioleta lo protegen de la intemperie. Los plastificantes producen un polímero más flexible, los lubricantes reducen la fricción y los pigmentos colorean los plásticos. Algunas sustancias ignífugas (sustancias combustibles ininflamables) y antiestáticas se utilizan también como aditivos.

Muchos plásticos se fabrican en forma de material compuesto, lo que implica la adición de algún material de refuerzo, normalmente fibras de vidrio o de carbono. Los materiales compuestos tienen la resistencia y la estabilidad de los metales, pero por lo general son más ligeros. Las espumas plásticas, un material compuesto de plástico y gas, proporcionan una masa de gran tamaño pero muy ligera.

Las técnicas empleadas para conseguir la forma final y el acabado de los plásticos dependen de tres factores: tiempo, temperatura y fluencia (conocido como deformación). La naturaleza de muchos de estos procesos es cíclica. Una de las operaciones más comunes es la Extrusión. Una máquina de Extrusión consiste en un aparato que bombea el plástico a través de un molde con la forma deseada. Los productos extrusionados, como por ejemplo los envases, tienen una sección llamada matriz con la forma del envase que se desea fabricar. La máquina de Extrusión realiza otras operaciones, como moldeo por soplado o moldeo por inyección.

Otros procesos utilizados son el moldeo por compresión, en el que la presión fuerza al plástico a adoptar una forma concreta, y el moldeo por transferencia, en el que un pistón introduce el plástico fundido a presión en un molde. El calandrado es otra técnica mediante la cual se forman láminas de plástico. Algunos plásticos, y en particular los que tienen una elevada resistencia a la temperatura, requieren procesos de fabricación especiales.

Una clasificación más específica de los procesos de transformación se basa en los cambios de estado que sufren los plásticos dentro de la maquinaria. Así, podemos encontrar la siguiente división:

- \* Procesos Primarios
- \* Procesos Secundarios

En el primer caso, el plástico es moldeado a través de un proceso térmico donde el material pasa por el estado líquido y finalmente se solidifica, mientras que en los procesos secundarios se utilizan medios mecánicos o neumáticos para formar el artículo final sin pasar por la fusión del plástico. Con base en estos criterios, los procesos de transformación principales se clasifican como:

#### Procesos Primarios

- ✧ Extrusión
- ✧ Inyección
- ✧ Soplado
- ✧ Calandreo
- ✧ Inmersión
- ✧ Rotomoldeo
- ✧ Compresión

#### Procesos Secundarios

- ✧ Termoformado
- ✧ Doblado
- ✧ Corte
- ✧ Torneado
- ✧ Barrenado

## 4.2 El Surgimiento de los Plásticos

El desarrollo de los plásticos surge cuando se descubrió que las resinas naturales podían emplearse para elaborar objetos de uso práctico. Estas resinas como el betún, la gutapercha, la goma laca y el ámbar, son extraídas de ciertos árboles, y se tienen referencias de que ya se utilizaban en Egipto, Babilonia, la India, Grecia y China. En América se conocía otro material utilizado por sus habitantes antes de la llegada de Colón, conocido como hule o caucho.

El hule y otras resinas presentaban algunos inconvenientes y, por lo tanto, su aplicación resultaba limitada. Sin embargo, después de muchos años de trabajos e investigaciones se llegaron a obtener resinas semisintéticas, mediante tratamientos químicos y físicos de resinas naturales.

Se puede decir que la primera resina semisintética fue el hule vulcanizado, obtenida por Charles Goodyear en 1839 al hacer reaccionar azufre con la resina natural caliente. El producto obtenido resultó ser muy resistente a los cambios de temperatura y a los esfuerzos mecánicos.

A mediados del siglo XIX, el inventor inglés Alexander Parkes obtuvo accidentalmente la nitrocelulosa, mediante la reacción de la celulosa con ácido nítrico y sulfúrico, y la llamó "Parkesina", que con aceite de ricino se podía moldear. Sin embargo debido a su flamabilidad, no tuvo éxito comercial.

Alrededor de 1860, en los Estados Unidos surgió el primer plástico de importancia comercial gracias a un concurso para encontrar un material que sustituyera al marfil en la fabricación de las bolas de billar (en esa época se utilizaba tanto marfil, que se sacrificaban 12,000 elefantes anualmente para cubrir la demanda). Casualmente los hermanos Hyatt trabajaban con el algodón tratado con ácido nítrico, siendo un producto muy peligroso que podía utilizarse como explosivo. Aprovechando la idea de Parkes, sustituyeron el aceite de ricino por alcanfor y al producto obtenido le llamaron "Celuloide", el cual hizo posible la producción de varios artículos como peines, bolas de billar y películas fotográficas.

Otro plástico semisintético que tuvo buena aceptación comercial fue el que desarrollaron Krische y Spitteler en 1897, debido a la demanda de pizarrones blancos en las escuelas alemanas. Este material se fabricó a base de Caseína, una proteína extraída de la leche al hacerla reaccionar con formaldehído. Su principal aplicación fue la elaboración de botones.

En 1899 Leo H. Baeklan, descubrió una resina considerada totalmente sintética, "la baquelita", la cual se obtienen mediante la reacción del fenol con formaldehído.

Durante las décadas siguientes aparecieron de forma gradual más tipos de plásticos. Aunque en el siglo XIX se observó en diversos laboratorios que, por acción de la luz o del calor, muchas sustancias simples, gaseosas o líquidas se convertían en compuestos viscosos o incluso sólidos, nunca se imaginó el alcance que tendrían estos cambios como nuevas vías de obtención de plásticos.

El siglo XX puede considerarse como el inicio de "La Era del Plástico", ya que en esta época la obtención y comercialización de los plásticos sintéticos ha sido continuamente incrementadas y el registro de patentes se presenta en número creciente. La consecución de plásticos sintéticos se originó de la Química Orgánica que se encontraba entonces en pleno auge.

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que éstos se componían en realidad de moléculas gigantes. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química. En las décadas de 1920 y 1930 apareció un buen número de nuevos productos, como el etanoato de celulosa (llamado originalmente acetato de celulosa), utilizado en el moldeo de resinas y fibras; el cloruro de polivinilo (PVC), empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo, y la resina acrílica, desarrollada como un pegamento para vidrio laminado

Uno de los plásticos más populares desarrollados durante este periodo es el metacrilato de metilo polimerizado, conocido en México como plexiglás. Este material tiene unas propiedades ópticas excelentes; puede utilizarse para gafas y lentes, o en el alumbrado público o publicitario.

Las resinas de poliestireno, comercializadas alrededor de 1937, se caracterizan por su alta resistencia a la alteración química y mecánica a bajas temperaturas y por su muy limitada absorción de agua. Estas propiedades hacen del poliestireno un material adecuado para aislamientos y accesorios utilizados a bajas temperaturas, como en instalaciones de refrigeración y en aeronaves destinadas a los vuelos a gran altura. El PTFE (politetrafluoretileno), sintetizado por primera vez en 1938, se comercializó con el nombre de teflón en 1950. Otro descubrimiento fundamental en la década de 1930 fue la síntesis del nylon, el primer plástico de ingeniería de alto rendimiento.

Durante la II Guerra Mundial, tanto los aliados como las fuerzas del Eje sufrieron reducciones en sus suministros de materias primas. La industria de los plásticos demostró ser una fuente inagotable de sustitutos aceptables. Alemania, por ejemplo, que perdió sus fuentes naturales de látex, inició un gran programa que llevó al desarrollo de un caucho sintético utilizable. La entrada de Japón en el conflicto mundial cortó los suministros de caucho natural, seda y muchos metales asiáticos a Estados Unidos. La respuesta estadounidense fue la intensificación del desarrollo y la producción de plásticos. El nylon se convirtió en una de las fuentes principales de fibras textiles, los poliésteres se utilizaron en la fabricación de blindajes y otros materiales bélicos, y se produjeron en grandes cantidades varios tipos de caucho sintético.

Durante los años de la posguerra se mantuvo el elevado ritmo de los descubrimientos y desarrollos de la industria de los plásticos. Tuvieron especial interés los avances en plásticos técnicos, como los policarbonatos, los acetatos y las poliamidas. Se utilizaron otros materiales sintéticos en lugar de los metales en componentes para maquinaria, cascos de seguridad, aparatos sometidos a altas temperaturas y muchos otros productos empleados en lugares con condiciones ambientales extremas. En 1953, el químico alemán Karl Ziegler desarrolló el polietileno, y en 1954 el italiano Giulio Natta desarrolló el polipropileno, que son los dos plásticos más utilizados en la actualidad.

La década de los sesenta se distinguió porque se lograron fabricar algunos plásticos mediante nuevos procesos, aumentando de manera considerable el número de materiales disponibles. Dentro de este grupo destacan las llamadas "resinas reactivas" como: Resinas Epoxi, Poliésteres Insaturados, y principalmente Poliuretanos, que generalmente se suministran en forma líquida, requiriendo del uso de métodos de transformación especiales.

En los años siguientes, el desarrollo se enfocó a la investigación química sistemática, con atención especial a la modificación de plásticos ya conocidos mediante espumación, cambios de estructura química, copolimerización, mezcla con otros polímeros y con elementos de carga y de refuerzo.

En los años setentas y ochentas se inició la producción de plásticos de altas propiedades como la Polisulfonas, Poliariletercetonas y Polímeros de Cristal Líquido.

Los plásticos tienen cada vez más aplicaciones en los sectores industriales y de consumo. Algunas de ellas se mencionan a continuación:

### *Empaquetado*

Una de las aplicaciones principales del plástico es el empaquetado. Se comercializa una buena cantidad de LDPE (polietileno de baja densidad) en forma de rollos de plástico transparente para envoltorios. El polietileno de alta densidad (HDPE) se usa para películas plásticas más gruesas, como la que se emplea en las bolsas de basura. Se utiliza también en el empaquetado el polipropileno: buena barrera contra el vapor de agua; tiene aplicaciones domésticas y se emplea en forma de fibra para fabricar alfombras y sogas.

### *Construcción*

La construcción es otro de los sectores que más utilizan todo tipo de plásticos, incluidos los de empaquetado descritos anteriormente. El HDPE se usa en tuberías, del mismo modo que el PVC. Éste se emplea también en forma de lámina como material de construcción. Muchos plásticos se utilizan para aislar cables e hilos, y el poliestireno aplicado en forma de espuma sirve para aislar paredes y techos. También se hacen con plástico marcos para puertas, ventanas y techos, molduras y otros artículos.

### *Otras Aplicaciones*

Otros sectores industriales, en especial la fabricación de motores, dependen también de estas sustancias. Algunos plásticos muy resistentes se utilizan para fabricar piezas de motores, como colectores de toma de aire, tubos de combustible, botes de emisión, bombas de combustible y aparatos electrónicos. Muchas carrocerías de automóviles están hechas con plástico reforzado con fibra de vidrio.

Los plásticos se emplean también para fabricar carcasas para equipos de oficina, dispositivos electrónicos, accesorios pequeños y herramientas. Entre las aplicaciones del plástico en productos de consumo se encuentran los juguetes, las maletas y artículos deportivos.

### **4.3 La Industria del Plástico en México**

El sector del plástico proyecta en los próximos años un crecimiento importante, dado que seguirá sustituyendo con ventajas a materiales tradicionales como el vidrio, metal, madera y papel.

En el año 2002, la producción mundial de plásticos alcanzó los 125 millones de toneladas y para el año 2005 se estima que será de 160 millones de toneladas. En nuestro país, su cadena productiva impacta en todos los sectores de la economía nacional y su futuro se encuentra basado en proporcionar calor agregado al petróleo y petroquímica, riquezas naturales del país.

Los plásticos son producidos en forma de polvos, gránulos, líquidos o compuestos. Mediante la aplicación de calor y presión a esta materias primas se obtienen los productos finales que usamos en la vida diaria.

La industria del plástico la integran los Fabricantes, empresas que producen monómeros, polímeros o resinas y aditivos; los Formuladores, empresas que cuenta con equipos de extrusión y mezclado para producir grados diferentes de polímeros, master batch y compuestos en general y los Transformadores, que se su vez se clasifican en primarios, cuando por procesos directos como la extrusión, inyección y soplado producen tubos, piezas sólidas y botellas, así como productos obtenidos por otros 10 procesos de transformación como Calandreo, Rotomoldeo, Vaciado, Comprensión, Sinterizado, Laminado, Inmersión, Recubrimiento, Pultrusión y Maquinado; y los secundarios que utilizan como materia prima productos semiacabados como láminas para termoformado o película para sellado, impresión o pegado.

#### **Estructura del Sector**

##### ***Establecimientos***

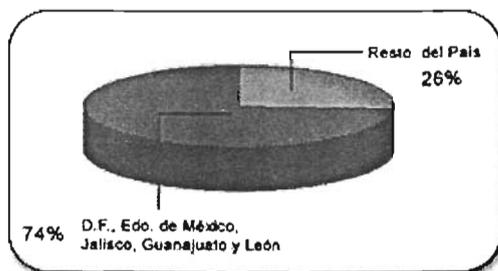
De acuerdo a las cifras oficiales disponibles, en el año 2003 un total de 4574 empresas estaban dedicadas a la fabricación de productos de hule plástico, de las cuales 59.1 por ciento eran microindustrias, el 31.2 por ciento pequeños establecimientos, el 6.3 por ciento medianas y el 3.4 por ciento grandes empresas. En total el sector contribuye con el 3.7 por ciento de los empresas manufactureras. Su crecimiento promedio durante el periodo 96 -03 fue del 0.1 por ciento.

Composición de las Empresas del Sector de Hule y Plástico

Año	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
1996	2725	1415	259	126	4525
1997	2839	1472	245	131	4687
1998	2809	1476	234	115	4634
1999	2778	1410	237	114	4539
2000	2688	1392	242	128	4450
2001	2690	1258	237	115	4300
2002	2638	1299	252	132	4321
2003	2702	1426	287	159	4574
<b>TMAC</b>	<b>-0.1</b>	<b>0.1</b>	<b>1.3</b>	<b>3.0</b>	<b>0.1</b>

La actividad del sector se encuentra concentra fundamentalmente en 5 Estados, D.F., Edo. de México, Jalisco, Guanajuato y Nuevo León; en total estas entidades concentran el 74 por ciento de la actividad.

Localización geográfica del la Industria de Hule y Plástico



Consejo Coordinador de las Industrias Química y Paraquímica, con base en datos de SECOFI

**Producto Interno Bruto**

La industria del plástico, registró en los últimos cinco años un gran dinamismo, hasta representar en 2003, el 0.42 por ciento de la oferta nacional y el 14.60 por ciento de producción manufacturera.

**Participación de la Industria del Plástico en el PIB Nacional, Manufacturero y Químico**

<b>Años</b>	<b>Nacional</b>	<b>Manufacturero</b>	<b>I. Química</b>
1999	0.36	2.06	12.94
2000	0.37	2.11	13.31
2001	0.37	2.09	12.67
2002	0.41	2.20	13.96
2003p/	0.42	2.23	14.60

Su trayectoria anual registra una tendencia muy similar a la observada por la economía nacional, aunque con tasas de crecimiento superiores, como por ejemplo en 2002 cuando creció 16.5 por ciento. Su crecimiento promedio en los últimos cinco años fue del 4.2 por ciento.

**Componentes de la Industria del Plástico Producto Interno Bruto**

	<b>Industria del Plástico</b>	<b>Laminados, perfiles, tubos y similares de plástico</b>	<b>Envases, envolturas y películas de plástico</b>	<b>Moldeado de calzado y juguetes de plástico</b>	<b>Artículos de plástico para el hogar</b>	<b>Piezas de plástico para uso industrial</b>	<b>Moldeado de artículos de plástico</b>
<b>1996</b>	4136.5	576.2	1536.6	457.0	507.4	553.6	505.7
<b>1997</b>	4146.6	568.4	1484.7	450.5	534.8	581.9	526.3
<b>1998</b>	4408.0	600.7	1587.6	456.4	573.1	627.5	562.8
<b>1999</b>	4537.8	592.5	1528.6	461.2	636.6	690.3	628.6
<b>2000</b>	4827.7	623.0	1666.4	509.2	711.2	628.9	689.1
<b>2001</b>	4556.0	502.2	1568.3	468.7	672.6	628.7	655.2

**Mercado Externo**

A partir de 1997 las importaciones de productos plásticos mantienen un impresionante aumento, mientras en este año las compras externas alcanzaron los 635 millones de dólares, cifras oficiales indican que en 2003, sumaron ya los 1458 millones de dólares, lo que significa un crecimiento de casi el 130 por ciento. Su crecimiento promedio durante el período de 1997 - 2003 fue del 12.7 por ciento.

Respecto a las exportaciones, si bien su trayectoria también ha sido favorable, la presencia del sector en el mercado externo sigue siendo muy reducida, sumando apenas en 2003, los 175 millones de dólares. Su crecimiento promedio para el mismo período fue del 14.3 por ciento.

Como resultado de lo anterior, el déficit negativo de la industria en 2003 es ya 2.5 veces mayor al de 1997.

**Balanza Comercial de la Industria del Plástico (Millones de Dólares)**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Saldo Comercial</b>
1997	80	635	-555
1998	82	843	-761
1999	90	1000	-910
2000	133	1364	-1231
2001	148	1182	-1034
2002	155	1358	-1203
2003	214	1679	-1465
2004e/	233	1649	-1416
<b>TMAC</b>	<b>14.3</b>	<b>12.7</b>	<b>12.4</b>
			e/ estimado

**Personal Ocupado**

La industria del plástico, de acuerdo a cifras oficiales en 2003, ocupaba un total de 195,518 personas, cifra equivalente al 5.2 por ciento del total de empleos generados por la industria manufacturera. Por tamaño de industria, el 7.9 por ciento estaba ocupado en las micro empresas, el 28.8 por ciento en las empresas pequeñas, el 22.5 por ciento en las medianas y el 40.8 por ciento laboraba en los establecimientos de mayor tamaño. Su crecimiento promedio anual durante el período 1996-2003 fue del 1.2 por ciento

**Personal Ocupado en el Sector de Hule y Plástico**

<b>Año</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total</b>
1996	14661	55233	39653	68285	177832
1997	15310	57831	38006	69037	180184
1998	15343	57596	36089	60131	169159
1999	15365	54588	36777	58178	164908
2000	14817	53505	39572	68037	175931
2001	14851	48194	36450	59544	159039
2002	14558	50184	39109	67911	171762
2003	15353	56311	43948	79906	195518
<b>TMAC</b>	<b>0.6</b>	<b>0.2</b>	<b>1.3</b>	<b>2.0</b>	<b>1.2</b>

## **Problemática, Propuestas y Oportunidades**

La industria del plástico mantiene su crecimiento, sin embargo su trayectoria encuentra varios obstáculos, que de no resolverse frenarán su crecimiento futuro.

### ***Problemática General***

- ❖ **Endeudamiento**, se calcula que alcanza los 4 mil millones de dólares.
- ❖ **Liquidez**, las empresas han tenido que soportar la disminución de los créditos por parte de los proveedores, en tanto que las cadenas comerciales, usuarios y distribuidores exigen períodos mayores para pagos.
- ❖ **Materia prima**, el déficit más impactante de materias primas en nuestro país ocurre en el Polietileno de Alta Densidad y Lineal, así como algunos grados especiales como Poliolefinas, Plásticos de ingeniería como el Policarbonato y Acetales.
- ❖ **Capacidad Instalada**, durante muchos años los empresarios mexicanos compraron maquinaria usada provocando una situación de sobre capacidad instalada, resultando a la fecha obsoleta. Actualmente las empresas dedicadas al proceso de extrusión trabajan al 50 por ciento, en tanto que las plantas transformadoras de inyección trabajan a un 42 por ciento. En el proceso de extrusión la maquinaria registra un promedio de antigüedad de 10 años, en oposición el proceso de soplado registra en los últimos años un crecimiento importante empleando equipos de alta tecnología en la fabricación de botellas de PET.
- ❖ **Precios**, En los últimos años el precio de los plásticos commodities han registrado incrementos importantes que van del 15 al 50 por ciento.

### ***Oportunidades***

La posición de los proveedores de materias primas básicas es confiable y la promoción de maquinaria se intensifica, haciéndose más profesional. El mercado interno crece por áreas, destacando commodities como el Polipropileno y el PET, termofijos como el Poliuretano y Resina Poliester y plásticos técnicos de gran proyección como el ABS y el Policarbonato.

Los procesos de amplio futuro son: el soplado y el termoformado y se fortalecen la inyección, extrusión, rotomoldeo y calandreo.

Se presentan grandes oportunidades en el área de formulación de compuestos de poliolefinas así como los master batch de aditivos.

La sustitución de manufacturas plásticas con agresividad comercial por parte del proveedor hacen que el plástico registre en los próximos años crecimientos del 12 al 15 por ciento.

# CAPÍTULO 5

## LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO

## CAPITULO 5

### LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO

#### 5.1 Manuales administrativos

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas, así como la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Por lo que es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de manuales administrativos que permitan dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

##### 5.1.1 Antecedentes

Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolla la técnica de los manuales como herramienta de administración, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones como circulares, memorándums, etc., en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo. La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización, así como para darle de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada, mediante los manuales, las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo.

Con el transcurrir de los años los manuales se han ido integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas, es decir más claros, concisos y prácticos, aplicándolos a diversas funciones operacionales como es Producción, Ventas, Finanzas, Compras, etc.

### 5.1.2 Concepto

Para saber en qué consisten los manuales administrativos es conveniente analizar la opinión de diversos autores sobre el concepto de manual.

*Duhalt Kraus Miguel A.* "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

*Terry G.R.* "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

*Continolo G.* "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

*Rodríguez Valencia Joaquín.* "Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad".<sup>1</sup>

*Reyes Ponce Agustín.* "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Ed. ECAFSA. México 2000. Pág. 56-57.

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Teoría y Práctica 1ª. Parte*. Ed. Limusa. México 2000. Pág. 177

*Franklin F. Enrique Benjamín.* "Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".<sup>3</sup>

*Gómez Ceja Guillermo.* "Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación, y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma".<sup>4</sup>

### 5.1.3 Objetivos

Los manuales administrativos son un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo que tienen como propósito señalar en forma sistemática dicha información. Dependiendo del tipo y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ⊕ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ⊕ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ⊕ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ⊕ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

---

<sup>3</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura. Ed. McGraw-Hill. México 1998. Pág. 147

<sup>4</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. McGraw-Hill. México 1994. Pág. 378

- ⊕ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ⊕ Explicar las normas generales de una empresa u organismo público, con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así, su adiestramiento y orientación.
- ⊕ Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- ⊕ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ⊕ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ⊕ Agilizar el estudio de la organización.
- ⊕ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ⊕ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ⊕ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ⊕ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ⊕ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ⊕ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ⊕ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

Para lograr claridad, sencillez y flexibilidad en un manual, este debe ser diseñado con base en los objetivos anteriores. La elaboración de manuales se considera necesario para mantener informado al personal acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

#### 5.1.4 Clasificación

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destaca lo relativo a manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipos de manuales se debe contar. Dichos manuales pueden abarcar a toda la empresa, una dirección, un departamento, una sección, etc.

Existen diversos tipos de manuales, que pueden clasificarse de la siguiente manera:

##### Por su naturaleza o área de aplicación

1. **Macroadministrativos.** Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
2. **Mesoadministrativos.** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
3. **Microadministrativos.** Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

#### Por su alcance

1. **Generales o de aplicación universal.** Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
2. **Departamentales o de aplicación específica.** Manuales que concentran un tipo de información en particular y que se aplican a un solo departamento, área o sección.
3. **De puestos o de aplicación individual.** También es llamado instructivo de trabajo, este tipo de manual precisa las funciones, los procedimientos y responsabilidades de un puesto en particular.

#### Por su contenido

1. **De historia de la organización.** Estos manuales son documentos que tienen como propósito proporcionar información histórica sobre la organización, como sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Este tipo de conocimientos proporciona al personal un panorama introspectivo de la tradición, cultura y filosofía de la organización, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral al igual que motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
2. **De organización.** Estos manuales contienen información detallada referente a la estructura de la empresa, señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican las funciones y actividades de los órganos de la empresa, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen organigramas y descripción de puestos.
3. **Manual de procedimientos.** Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica de una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Este manual es una guía de trabajo para el personal y es una herramienta valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. Estos manuales se elaboran a base de diagramas.

4. **Manual de políticas.** Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

El manual de políticas consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Los manuales de políticas muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo: "Más calidad por menos dinero".

Estos manuales ahorran muchas consultas. Puede haber manuales de políticas generales para toda la empresa o específicos para un departamento o área de la organización.

5. **Manual de contenido múltiple.** Son manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- a) Que se considere más accesible para su consulta
- b) Que resulte económicamente más viable
- c) Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- d) Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales.
- e) A una instrucción específica del nivel directivo.

**Por su función específica o área de actividad**

1. **Manual de Compras.** Consiste en definir el alcance de compras, su función, el proceso y los métodos a utilizar para realizar sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
2. **Manual de Producción.** Es un elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
3. **Manual de Ventas.** Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
  - \* Descripción de productos y/o servicios
  - \* Mecanismo para llevarlas a cabo
  - \* Políticas de funcionamiento
  - \* Estructura del equipo de trabajo
  - \* Análisis ambiental
  - \* División territorial
  - \* Medición del trabajo
4. **Manual de Personal.** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:
  - \* prestaciones para el empleado
  - \* uso de los servicios( biblioteca, comedor, etc)
  - \* otros aspectos el reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
  - \* Otros temas de interés general, como tramitación de quejas, sugerencias, etc.
  
2. Para los supervisores, sobre la forma en que deben dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no pueden resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.
  
3. Para el personal del departamento de Recursos Humanos, en cuyo caso podrán ser manuales de organización, de políticas y procedimientos sobre reclutamiento y selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.
  
5. **Manual de Finanzas.** Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
  
6. **Manuales de otras funciones.** Dependiendo del tamaño y otros aspectos de la empresa, esta puede contar con más manuales para otras funciones específicas, como las relaciones públicas, los servicios administrativos, etc.

### 5.1.5 Procedimiento de elaboración

#### *Diseño del proyecto*

Para iniciar la elaboración de un manual, es indispensable prever que la responsabilidad de la conducción de las acciones sea designada a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar un estudio preliminar para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se va a actuar. Con base en este estudio se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Asimismo se deben prever las fuentes de información, que son la referencia de instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Instituciones
- Archivos de la organización
- Directivos y empleados
- Áreas de trabajo
- Clientes y/o usuarios
- Sistemas de información

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

☞ **Propuesta técnica**, que a su vez debe incluir:

- ⊕ **Antecedentes:** recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- ⊕ **Naturaleza:** tipo de manual que se pretende realizar.
- ⊕ **Justificación:** demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- ⊕ **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
- ⊕ **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- ⊕ **Resultados:** beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- ⊕ **Alcance:** área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- ⊕ **Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- ⊕ **Costo:** estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- ⊕ **Estrategia:** ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- ⊕ **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

☞ **Programa de trabajo**, que debe especificar:

- ⊕ **Identificación:** nombre del manual.
- ⊕ **Responsable(s):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- ⊕ **Área:** universo bajo estudio.
- ⊕ **Clave:** número progresivo de las actividades estimadas.
- ⊕ **Actividades:** pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- ⊕ **Fases:** Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- ⊕ **Calendario:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- ⊕ **Representación gráfica:** descripción del programa en cuadros e imágenes.
- ⊕ **Formato:** presentación y resguardo del programa de trabajo.
- ⊕ **Reportes de avance:** seguimiento de las acciones.
- ⊕ **Periodicidad:** espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

### ***Presentación del proyecto a las autoridades competentes***

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a los participantes, como son el área o áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada; áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse y el área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo.

### ***Captación de la información***

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se pueden utilizar las siguientes técnicas de recopilación:

- ❖ Investigación documental.
- ❖ Consulta a sistemas de información.
- ❖ Encuesta
- ❖ Observación directa

### ***Integración de la información***

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accediendo a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etc.

### ***Análisis de la información***

En esta etapa, se debe realizar un estudio de cada uno de los elementos de información que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza
2. Describir ese hecho o situación
3. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes
4. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

- \* ¿Qué trabajo se hace?
- \* ¿Para qué se hace?
- \* ¿Quién lo hace?
- \* ¿Cómo se hace?
- \* ¿Con qué se hace?
- \* ¿Cuándo se hace?

### ***Preparación del proyecto de manual***

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Se deberá hacer una validación y estructuración de la información para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

### ***Elaboración del informe***

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

Para este efecto, es necesario presentar el informe en forma detallada mediante un lenguaje exento de tecnicismos.

Por lo general, un informe consta de los siguientes elementos:

- ❖ *Introducción.* resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- ❖ *Cuerpo o parte principal.* Sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- ❖ *Conclusiones y recomendaciones.*

- ◇ *Apéndices y anexos.* Inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

### ***Presentación del manual para su aprobación***

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias correspondientes para su aprobación, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

Esta aprobación se puede hacer de dos maneras:

- Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja
- Que la aprobación aparezca en una sola hoja al principio del manual, después de la identificación.

### ***Reproducción del manual***

Una vez aprobado el manual, el grupo responsable de su elaboración debe coordinarse para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

### ***Distribución e implantación del manual***

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso, objetivos, contenido, etc.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

### **Revisión y actualización**

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

## **5.2 Manual de organización**

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son los siguientes:

- ⊕ Identificación
- ⊕ Índice o contenido
- ⊕ Prólogo y/o Introducción
- ⊕ Antecedentes
- ⊕ Legislación o base legal
- ⊕ Atribuciones
- ⊕ Estructura orgánica
- ⊕ Organigrama
- ⊕ Funciones
- ⊕ Descripción de puestos
- ⊕ Directorio

### **Identificación**

En este apartado se debe incluir en primer término los siguientes datos:

- ❖ Logotipo de la organización
- ❖ Nombre oficial de la organización
- ❖ Título y extensión del manual (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- ❖ Lugar y fecha de elaboración
- ❖ Número de revisión (en su caso)
- ❖ Unidades responsables de su elaboración revisión y autorización.
- ❖ Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### **Índice o Contenido**

Consiste en una relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento, añadiendo los números de página como referencia.

### **Prólogo y/o Introducción**

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve, clara y concisa para que a los usuarios se les facilite la lectura y no pierdan el interés en leer todo el manual

### ***Antecedentes***

Esta parte consiste en una descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados, es decir aquí se incluye una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

### ***Legislación o base legal***

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición. (fecha de publicación en el Diario Oficial).

### ***Atribuciones***

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso. La cita tiene que hacerse entre comillas.

### ***Estructura Orgánica***

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

### ***Organigrama***

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### ***Funciones***

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y / o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las responsabilidades y deberes de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ⌘ Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- ⌘ Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- ⌘ Que sigan el orden establecido en la estructura
- ⌘ Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

### ***Descripción de Puestos***

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas
- Responsabilidades o deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

### **Directorio**

Consiste en una relación de los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Por necesidad del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica.

## **5.3 Manual de procedimientos**

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.<sup>5</sup>

Los procedimientos deben fijarse por escrito y gráficamente. De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, explicados, etc., y permiten darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. También deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar que se vuelvan anticuados o poco eficientes, así la revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento que resulte una valiosa guía de trabajo.

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Ed. ECAFSA. México 2000. Pág.105

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual de procedimientos incorpora los siguientes apartados:

- ✦ Identificación
- ✦ Índice o contenido
- ✦ Prólogo y/o Introducción
- ✦ Objetivo(s) de los procedimientos
- ✦ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos
- ✦ Responsables
- ✦ Políticas o normas de operación
- ✦ Concepto(s)
- ✦ Procedimiento (descripción de las operaciones)
- ✦ Formularios o impresos
- ✦ Diagramas de flujo
- ✦ Glosario de términos

### **Identificación**

Este apartado contiene la siguiente información:

- ✧ Logotipo de la organización
- ✧ Nombre oficial de la organización
- ✧ Denominación y extensión del manual (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✧ Lugar y fecha de elaboración
- ✧ Número de revisión (en su caso)
- ✧ Unidades responsables de su elaboración revisión y autorización.
- ✧ Clave de la forma: En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### ***Índice o Contenido***

Consiste en una relación de los capítulos o apartados que forman parte del documento, añadiendo los números de página como referencia.

### ***Prólogo y/o Introducción***

Este apartado debe incluir una breve explicación sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

### ***Objetivo(s) de los procedimientos***

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

### ***Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos***

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

### ***Responsables***

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

### ***Políticas o normas de operación***

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

### ***Concepto(s)***

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

### ***Procedimiento (descripción de las operaciones)***

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

La redacción de los procedimientos es muy importante, algunas recomendaciones para que esta sea eficaz son:

- ✓ Uso de un verbo al inicio de cada paso u operación
- ✓ Redactar en tiempo presente
- ✓ Redacción concisa, es decir suprimir las palabras innecesarias
- ✓ Evitar las palabras ostentosas
- ✓ Expresarse con claridad

### ***Formularios o impresos***

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

### **Diagramas de flujo**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

### **Glosario de términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

## **5.4 Manual de políticas**

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.<sup>6</sup>

Las políticas son normas de carácter flexible y sirven como medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

Se debe cuidar que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas por escrito. También es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, así como de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere

---

<sup>6</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica 1ª. Parte. Ed. Limusa. México 2000. Pág. 168

---

como vigente alguna que ya no lo está, o que se crea cubierto por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

El conocer las políticas de una organización proporciona un marco de referencia sobre el cual se basa toda acción administrativa. Un manual de políticas contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de este.

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a proporcionar soluciones rápidas ante alguna situación, libera de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

El manual de políticas contiene los siguientes apartados:

- ⊕ Identificación
- ⊕ Índice o contenido
- ⊕ Prólogo y/o Introducción
- ⊕ Declaración de políticas

### **Identificación**

Este apartado contiene la siguiente información:

- ⊗ Logotipo de la organización
- ⊗ Nombre oficial de la organización
- ⊗ Denominación y extensión del manual (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ⊗ Lugar y fecha de elaboración
- ⊗ Número de revisión (en su caso)
- ⊗ Unidades responsables de su elaboración revisión y autorización.
- ⊗ Clave de la forma: En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### ***Índice o contenido***

Consiste en una relación de los capítulos o apartados que forman parte del documento, añadiendo los números de página como referencia.

### ***Prólogo y/o Introducción***

Este apartado debe incluir una breve explicación sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación, alcance, cómo usar el manual e importancia de su revisión y actualización.

### ***Declaración de políticas***

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas generales o de cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Hay que recordar que las políticas escritas establecen los límites o marcos de referencia dentro del cual el personal pueda actuar en forma equilibrada de acuerdo a los objetivos y actitudes según convenga las condiciones de la empresa.

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere formular una lista de políticas por función operacional (finanzas, ventas, etc) y posteriormente discutirla con los responsables de cada función para:

- Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir
- Precisar los límites a que llegarán las políticas
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas
- Presentar un borrador de las políticas y discutirlos con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva
- Aprobación de las políticas por la dirección superior
- Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas

# CAPÍTULO 6

## CASO PRÁCTICO

---

## CAPITULO 6

### PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES PLÁSTICOS.(CASO PRÁCTICO)

#### 6.1 Diseño conceptual

El modelo administrativo que se propone para el departamento de compras, es una integración de manuales administrativos que servirán como herramienta de apoyo a dicho departamento, ya que contiene en forma ordenada los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

El diseño e implementación de estos manuales administrativos ayudará a disminuir o desaparecer deficiencias en las operaciones realizadas, asegurando continuidad y coherencia en la ejecución del trabajo y evitando duplicidad de funciones, además que servirá como instrumento de capacitación para personal de nuevo ingreso, proporcionando a este y al personal que actualmente labora en la organización información acerca de la historia de la organización, su estructura, funciones de cada puesto, las líneas de responsabilidad y autoridad, los procedimientos y sus políticas, con el propósito de incrementar la productividad del departamento de compras y por consiguiente el crecimiento y desarrollo de la organización.

Los manuales administrativos que integran este modelo son:

- \* Manual de organización
- \* Manual de procedimientos
- \* Manual de políticas

## 6.2 Diseño estructural



### **6.3 Diseño funcional**

La función principal del departamento de compras es abastecer a la organización de todo lo necesario para su funcionamiento, optimizando los recursos al máximo. Para que el departamento de compras opere de manera eficiente y logre alcanzar la productividad deseada se propone el diseño e implementación de los siguientes manuales administrativos:

#### **6.3.1 Manual de organización**

#### **6.3.2 Manual de procedimientos**

#### **6.3.3 Manual de políticas**



ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN  
PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

EMDC/01

ENERO 2005

**ÍNDICE**

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
❖ Introducción .....	1
❖ Propósito del Manual .....	3
❖ Antecedentes .....	4
❖ Directorio .....	6
❖ Estructura Orgánica .....	7
❖ Organigrama .....	8
❖ Descripción de puestos .....	9

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	1 de 17

## INTRODUCCIÓN

El Manual Específico de Organización de Compras es un documento de consulta que va a servir de guía, así como de medio de comunicación y coordinación al personal del Departamento de Compras en el desarrollo de sus actividades.

Este manual da a conocer la estructura orgánica de la empresa, es decir, cómo está integrada, que departamentos la componen, las funciones y descripción de los puestos, los grados de autoridad y responsabilidad, así como el directorio y antecedentes de la organización.

El manual está dirigido al personal del Departamento de Compras, pero al estar relacionado con otras áreas de la organización puede ser de utilidad también a éstas, por lo que éste manual puede ser consultado por cualquier otra área que así lo requiera.

El uso de este manual es muy sencillo, ya que al inicio del mismo aparece un índice, en dónde se mencionan los temas que lo integran, así como el número de página en el que podremos localizarlos. Todas las páginas contienen en la parte superior un encabezado en donde indica el nombre del manual, el número de página que se está consultando y el número total de las mismas, así como el título del tema o sección que se está consultando, de esta manera será más sencillo hacer cualquier tipo de consulta.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	2 de 17

## INTRODUCCIÓN

Es de gran importancia que este manual se mantenga actualizado, debido a los cambios que puedan surgir ya sea dentro o fuera del área, con la finalidad de que no pierda su efectividad o se vuelva obsoleto, por lo tanto es recomendable hacer revisiones cada año para realizar las modificaciones pertinentes o antes si se requiere.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	3 de 17

### PROPÓSITO DEL MANUAL

El manual de organización de compras tiene los siguientes propósitos:

- \* Dar a conocer la estructura orgánica de la empresa
- \* Establecer los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad
- \* Definir las funciones y responsabilidades de los puestos que existen dentro del departamento de Compras
- \* Facilitar las actividades
- \* Incrementar la eficiencia del área
- \* Servir de apoyo a otras áreas

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	4 de 17

### ANTECEDENTES

Essel de México S.A. de C.V. es una empresa transnacional que forma parte del Grupo Essel Propack. Essel Propack Ltd. (anteriormente Essel Packaging Ltd.) es un gran mundo de empaques en tubos de laminado plástico. Essel Propack proporciona soluciones de empaque a sectores dentífricos, cosméticos, farmacéutico, etc., teniendo clientes multinacionales.

Essel Propack tuvo su origen en Mumbai, India en 1984, siendo la primera empresa en introducir tubos laminados en este país. Ahora es la empresa número uno en el mundo en la fabricación de tubos laminados con una gran participación en el mercado, ya que tiene empresas en países como China, Estados Unidos, Alemania, Colombia, México, Venezuela, Filipinas, Indonesia, Egipto y próximamente en Rusia y otra planta en India.

Essel Propack llega a México en abril del año 2002, creando Essel de México, una empresa dedicada a la fabricación de tubos de laminado plástico e impresión de laminado, esta planta en México inicio operaciones en agosto de 2002 por lo que se puede considerar que es una empresa nueva en este país , pero que tiene un gran respaldo, ya que forma parte de un grupo con gran experiencia en su ramo.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	5 de 17

### ANTECEDENTES

Al inicio de sus operaciones Essel de México, contaba sólo con una máquina impresora y una formadora, fabricando 500 mil tubos mensuales, pero dado que al paso del tiempo se han ido sustituyendo los envases de aluminio por plástico laminado, el mercado va creciendo y se van obteniendo más clientes nuevos, por lo que se adquirieron nuevas máquinas y actualmente Essel de México fabrica y vende alrededor de 1.5 millones de tubos mensuales.

Actualmente, Essel de México tiene una presencia importante en el mercado de los envases plásticos como tubos laminados, ya que cuenta con clientes importantes del sector dentífrico, farmacéutico y cosmético como Colgate Palmolive, Procter & Gamble, Fábrica de Jabón La Corona, Jonhson & Jonhson, Corporación Tropical, Laboratorios Columbia, entre otros.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	6 de 17

## DIRECTORIO

NO.	NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
1.0	Ing. Manuel Yglesias Figueira	Director General	109
2.0	L.C. Eloy Aguilar Pineda	Gerente de Administración y Finanzas	105
2.1	L.C. Guadalupe Rodríguez Mercado	Contador General	106
2.1.1	C.P. Magdalena Zavala Díaz	Contador	108
2.1.2	C.P. Carlos García Jimenez	Contador	111
2.1.3	César Pérez Solís	Encargado de Tesorería	114
2.2	<b>Lic. Adriana Escobedo Guerrero</b>	<b>Jefe de Compras</b>	<b>110</b>
3.0	Ing. Luis F. González	Gerente de Producción	107
3.1	Ing. Felipe Reyes López	Superintendente de Mantenimiento	103
3.2	Ing. Epigmenio Silva Guerrero	Jefe de Control de Calidad	112
3.3	Ing. José Flavio Martínez Flores	Jefe de Logística	115
3.3.1	Mauricio Moreno González	Encargado de Almacén	116
4.0	Lic. Lourdes Vázquez Rivera	Gerente de Recursos Humanos	113
5.0	Lic. Mary Carmen Perea Escutia	Gerente de Ventas	102
5.1	Lic. Luis Arturo Alcántara Alcántara	Jefe de Mercadotecnia	104
5.2	Maribel Galván González	Atención a clientes	101

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	7 de 17

## ESTRUCTURA ORGANICA

1.0 Dirección General

2.0 Gerencia de Administración y Finanzas

2.1 Departamento de Contabilidad General

- 2.1.1 Sección de Costos
- 2.1.2 Sección de Impuestos
- 2.1.3 Sección de Tesorería

**2.2 Departamento de Compras**

3.0 Gerencia de Producción

- 3.1 Departamento de Mantenimiento
- 3.2 Departamento de Control de Calidad
- 3.3 Departamento de Logística
  - 3.3.1 Sección de Almacén

4.0 Gerencia de Recursos Humanos

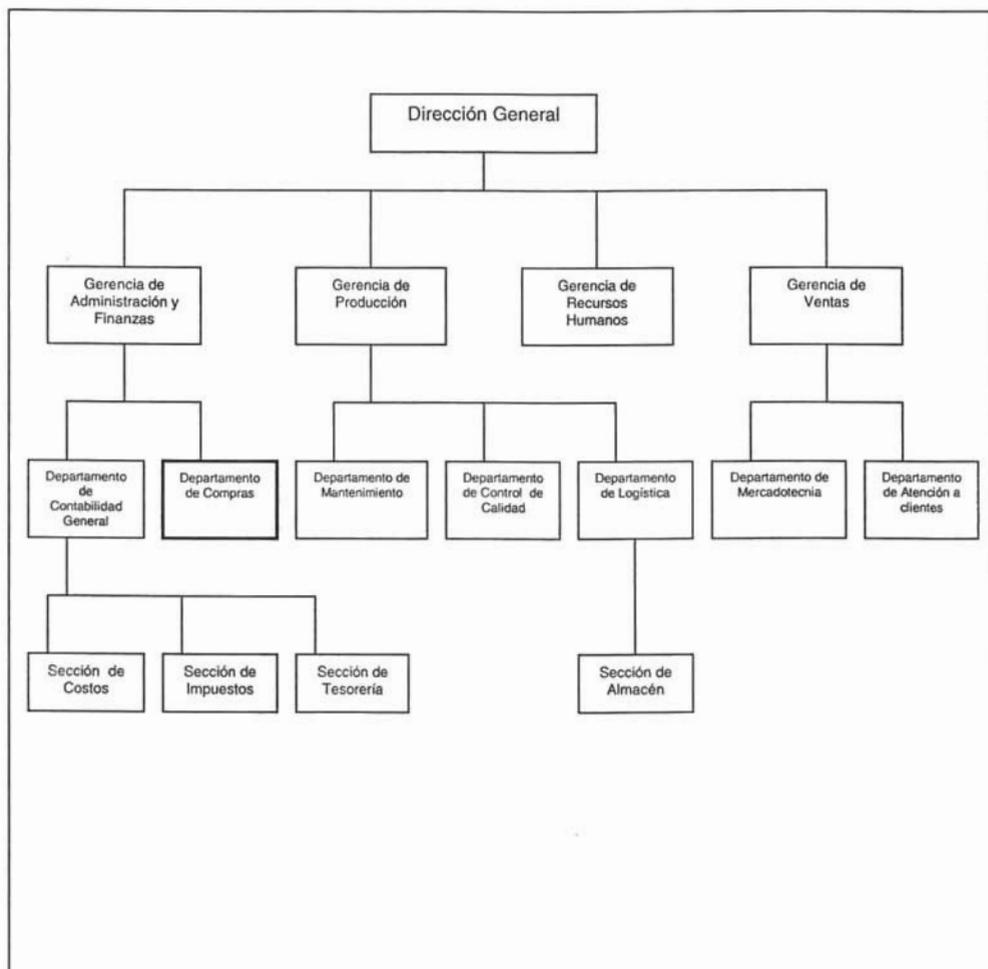
5.0 Gerencia de Ventas

- 5.1 Departamento de Mercadotecnia
- 5.2 Departamento de Atención a clientes

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	8 de 17

### ORGANIGRAMA



Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	9 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Jefe de compras
Propósito del Puesto:	Abastecer a la organización de los bienes y servicios requeridos para su operación.
Número de plazas:	Única
Ubicación física del puesto:	Departamento de Compras
Nivel Jerárquico:	Tercer Nivel
Jefe Inmediato:	Gerente de Administración y Finanzas
Subordinados:	Asistente de Compras
Tipo de puesto:	Confianza
Clasificación del puesto:	Administrativo 100%
Material y/o equipo utilizado:	Computadora, impresora, teléfono, fax, copiadora, archivero, papelería.
Sueldo Mensual:	\$10,000.00
Aspectos confidenciales:	Información sobre los proveedores, cotizaciones, precios, nuevos proyectos.
Horario:	Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs con una hora de comida de 14:00 a 15:00 hrs.
Periodo de revisión:	Anual

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	10 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### B. FUNCIONES DEL PUESTO

#### Genérica:

Adquirir los bienes y servicios necesarios para que la organización realice sus operaciones, optimizando los recursos al máximo.

#### Específicas:

1. Recibir pedidos internos de compra debidamente autorizados por la gerencia correspondiente, revisarlos, firmar de recibido y entregar copia rosa al departamento solicitante.
2. Cuando se trata de un bien o servicio no frecuente o si es la primera vez que se va a comprar, buscar posibles fuentes de abastecimiento y pedir cotizaciones.
3. Recibir cotizaciones, analizarlas y elaborar cuadro comparativo para elegir la mejor opción de compra.
5. Presentar cuadros comparativos, señalando la mejor opción, al gerente de administración y finanzas para su aprobación.
6. Una vez aprobado por el gerente de administración y finanzas presentarlo al director general para su autorización.
7. Pedir la elaboración de la orden de compra.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	11 de 17

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

8. Confirmar con los proveedores vía telefónica la recepción de la orden de compra y fechas de entrega.
9. Dar seguimiento a las ordenes de compra colocadas.
10. Mantener informado al departamento solicitante sobre el status de la compra.
11. Concertar citas y atender personalmente a los proveedores.
12. Elaborar informes para sus superiores.
13. Elaborar cédulas de compras mensuales requeridas por el área de costos.
14. Asistir a reuniones para revisar propuestas de compras importantes o analizar cualquier punto relacionado al abastecimiento de materiales o servicios para la empresa.
15. Elaborar registros de proveedores clasificados por materia prima, material de empaque, refacciones, papelería y artículos de oficina, servicios, etc. para fácil localización donde se incluyan datos como nombre o razón social, dirección, teléfonos, contacto, bienes y/o servicios que ofrece, tiempos de entrega, condiciones de pago, etc.
16. Negociar con proveedores precios, tiempos de entrega, mejores condiciones de pago y créditos.
17. Buscar nuevas y mejores fuentes de abastecimiento.
18. Supervisar a su asistente en todas las funciones asignadas.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	12 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### C. RESPONSABILIDADES

1. Suministrar bienes y servicios a toda la organización requeridos para la realización de sus operaciones.
2. Optimizar los recursos de la empresa seleccionando al proveedor adecuado.
3. Realizar negociaciones que beneficien a la compañía.
4. Mantener informado a sus superiores sobre asuntos relacionados con el departamento.

### D. RELACIONES DEL PUESTO

#### Internas

Permanentes: Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de almacén, jefe de control de calidad, jefe de logística, asistente de compras.

Periódicas: Director general, Contador general, Encargado de Tesorería.

#### Externas

Permanentes: Proveedores

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	13 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### E. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

#### Inherentes al puesto

Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas  
 Edad: 25 a 35 años  
 Sexo: Indistinto  
 Experiencia: 2 años en el Área de Compras  
 Estado civil: Indistinto  
 Domicilio: Viva cerca de la empresa

#### Inherentes al prospecto

Debe ser una persona con facilidad de palabra, capacidad para negociar y tomar decisiones, persuasivo, trabajo en equipo, buena presentación, creativo, responsable, honesto.

### F. CONDICIONES DE TRABAJO

#### Instalaciones

Color: Claro  
 Ventilación: Moderada  
 Iluminación: Luz blanca

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	14 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Asistente de compras
Propósito del Puesto:	Auxiliar al jefe de compras en todas sus funciones
Número de plazas:	Única
Ubicación física del puesto:	Departamento de Compras
Nivel Jerárquico:	Cuarto Nivel
Jefe Inmediato:	Jefe de compras
Subordinados:	Ninguno
Tipo de puesto:	Confianza
Clasificación del puesto:	Administrativo 100%
Material y/o equipo utilizado:	Computadora, impresora, teléfono, fax, copiadora, papelería.
Sueldo Mensual:	\$5000.00
Aspectos confidenciales:	Información sobre los proveedores, cotizaciones, precios, etc.
Horario:	Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs con una hora de comida de 14:00 a 15:00 hrs.
Periodo de revisión:	Anual

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	15 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**B. FUNCIONES DEL PUESTO****Genérica:**

Auxiliar al jefe de compras en la adquisición de bienes y servicios que la organización necesita.

**Específicas:**

1. Elaborar ordenes de compra
2. Recabar firmas del jefe de compras, gerente de administración y finanzas y del director general, para las ordenes de compra.
3. Enviar las ordenes de compra al proveedor vía fax y confirmar que lo haya recibido.
4. Entregar la copia correspondiente de la orden de compra a almacén, contabilidad general, departamento solicitante y conservar una para el archivo de compras.
5. Capturar en el sistema las ordenes de compra colocadas y el status de las mismas para tener un control y poder mantener informado al departamento solicitante sobre sus requisiciones.
6. Recibir copia de las notas de remisión o facturas que entregará almacén sobre los materiales recibidos.
7. Una vez enterado de que ya se recibió el bien o servicio solicitado al proveedor capturarlo en el sistema donde se lleva el control de las ordenes de compra.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	16 de 17

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

8. Archivar ordenes de compra por consecutivo.
9. Archivar cotizaciones.
10. Llevar un control de los archivos tanto electrónicos como en papel de las ordenes de compra y cotizaciones.
11. Llevar un control del archivo de proveedores y mantenerlo actualizado.

#### C. RESPONSABILIDADES

1. Elaborar ordenes de compra, solicitar su autorización, enviar al proveedor y confirmar que sean recibidas.
2. Llevar un seguimiento y control de ordenes de compra.
3. Tener un control de los archivos de cotizaciones, ordenes de compra y proveedores.

#### D. RELACIONES DEL PUESTO

##### Internas

Permanentes: Jefe de compras

Periódicas: Gerente de Administración y Finanzas, Director general, Encargado de almacén y Contador general.

##### Externas

Permanentes: Proveedores

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Organización de Compras	Página	17 de 17

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**E. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO****Inherentes al puesto**

Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas  
 Edad: 22 a 28 años  
 Sexo: Indistinto  
 Experiencia: No necesaria  
 Estado civil: Indistinto  
 Domicilio: Viva cerca de la empresa

**Inherentes al prospecto**

Debe ser una persona con facilidad de palabra, con iniciativa, responsable, honesto, que le guste trabajar en equipo, buena presentación.

**F. CONDICIONES DE TRABAJO****Instalaciones**

Color: Claro  
 Ventilación: Moderada  
 Iluminación: Luz blanca

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--



**ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**

**MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

EMDC/02

ENERO 2005

## ÍNDICE

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
◇ Introducción .....	1
◇ Propósito del Manual .....	3
◇ Procedimiento de Compras .....	4
◇ Simbología utilizada .....	5
◇ Diagrama de flujo .....	6
◇ Descripción del procedimiento .....	9
◇ Formatos utilizados en el procedimiento .....	10

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	1 de 14

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos es un instrumento de información en el que se describen los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del Departamento de Compras.

Este documento servirá de guía al personal en la realización de sus actividades diarias, ya que detalla cronológicamente las actividades dentro del departamento de compras y quién es el responsable de ejecutarlas.

Este manual está dirigido al personal del Departamento de Compras, pero al estar relacionado con otras áreas de la organización puede ser de utilidad también a éstas, por lo que éste manual puede ser consultado por cualquier otra área que así lo requiera.

El uso de este manual es muy sencillo, ya que al inicio del mismo aparece un índice, en dónde se mencionan los temas que lo integran, así como el número de página en el que podremos localizarlos. Todas las páginas contienen en la parte superior un encabezado en donde indica el nombre del manual, el número de página que se está consultando y el número total de las mismas, así como el título del tema o sección que se está consultando, de esta manera será más sencillo hacer cualquier tipo de consulta.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	2 de 14

## INTRODUCCIÓN

Es de gran importancia que este manual se mantenga actualizado, debido a los cambios que puedan surgir ya sea dentro o fuera del área, con la finalidad de que no pierda su efectividad o se vuelva obsoleto, por lo tanto es recomendable hacer revisiones cada año para realizar las modificaciones pertinentes o antes si se requiere.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	3 de 14

### PROPÓSITO DEL MANUAL

El manual de procedimientos de compras tiene el propósito de proporcionar al personal una herramienta que detalle los pasos a seguir al realizar su trabajo, ya que establece por escrito las actividades que se realizan en el Departamento de Compras en forma cronológica, precisando quien debe ejecutarlas y que documentos se utilizan, a fin de incrementar la productividad del departamento y con ello el desarrollo de la organización.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	4 de 14

### PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Título del Procedimiento:	Procedimiento de Compras
Propósito:	Dar a conocer detalladamente los pasos a seguir dentro del departamento de compras en el desarrollo de sus actividades, básicamente la adquisición de materiales.
Alcance:	Departamento de compras
Responsables:	Departamento de compras, Almacén, Departamento de contabilidad y Proveedor.
Normas de Operación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se podrá realizar ninguna orden de compra si no se cuenta con un pedido interno autorizado.</li> <li>- Se deberán pedir tres cotizaciones diferentes del artículo o servicio a comprar.</li> <li>- Las ordenes de compra deberán estar firmadas por el jefe de compras, por el gerente de administración y finanzas en señal de revisión y autorizadas por el director general.</li> <li>- Todos los materiales y/o servicios comprados deben estar respaldados por una factura y orden de compra.</li> <li>- Solo se recibirán facturas que tengan como respaldo una orden de compra.</li> </ul>

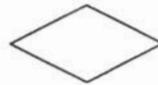
Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	5 de 14

## SIMBOLOGIA UTILIZADA



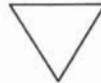
Inicio o término  
del procedimiento



Decisión



Actividad



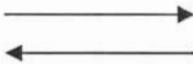
Archivo



Documento



Conector de actividades



Flujo



Conector de páginas

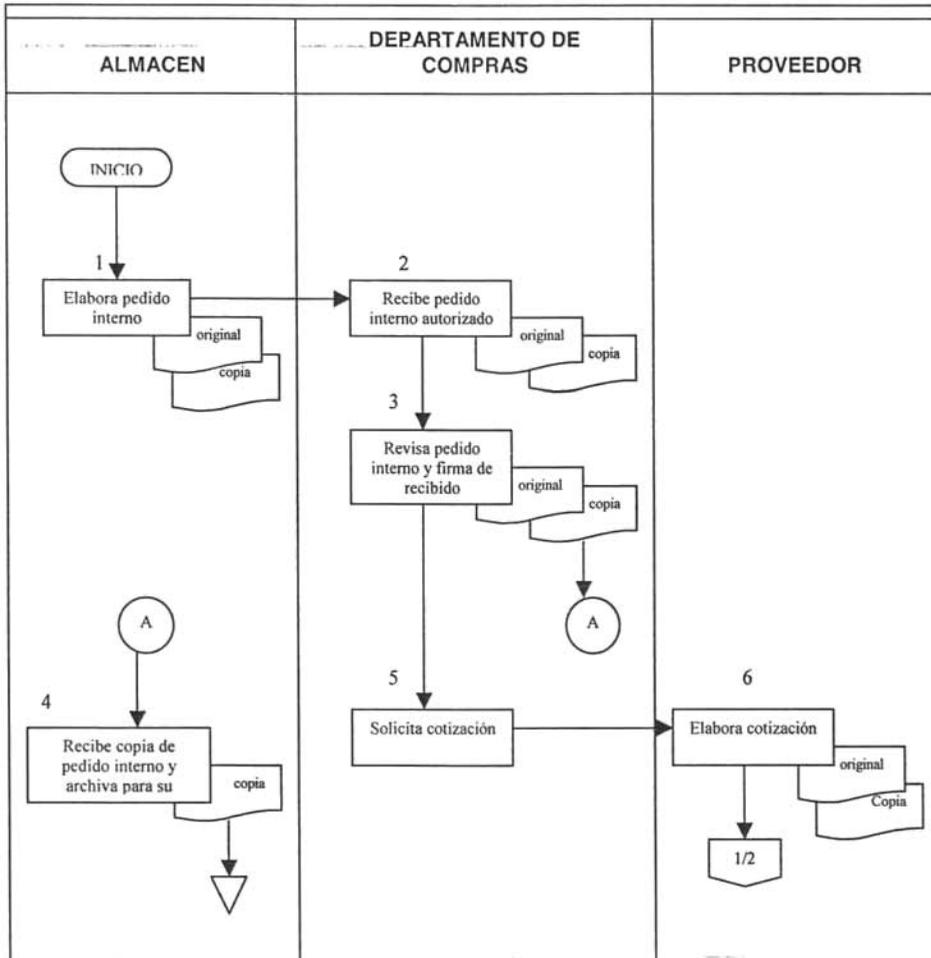
Elaboró  
Guadalupe Barrera  
Asistente de Compras

Revisó  
L.C. Eloy Aguilar  
Gte. de Admón. y Finanzas

Autorizó  
Ing. Manuel Yglesias  
Director General

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	6 de 14

**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**



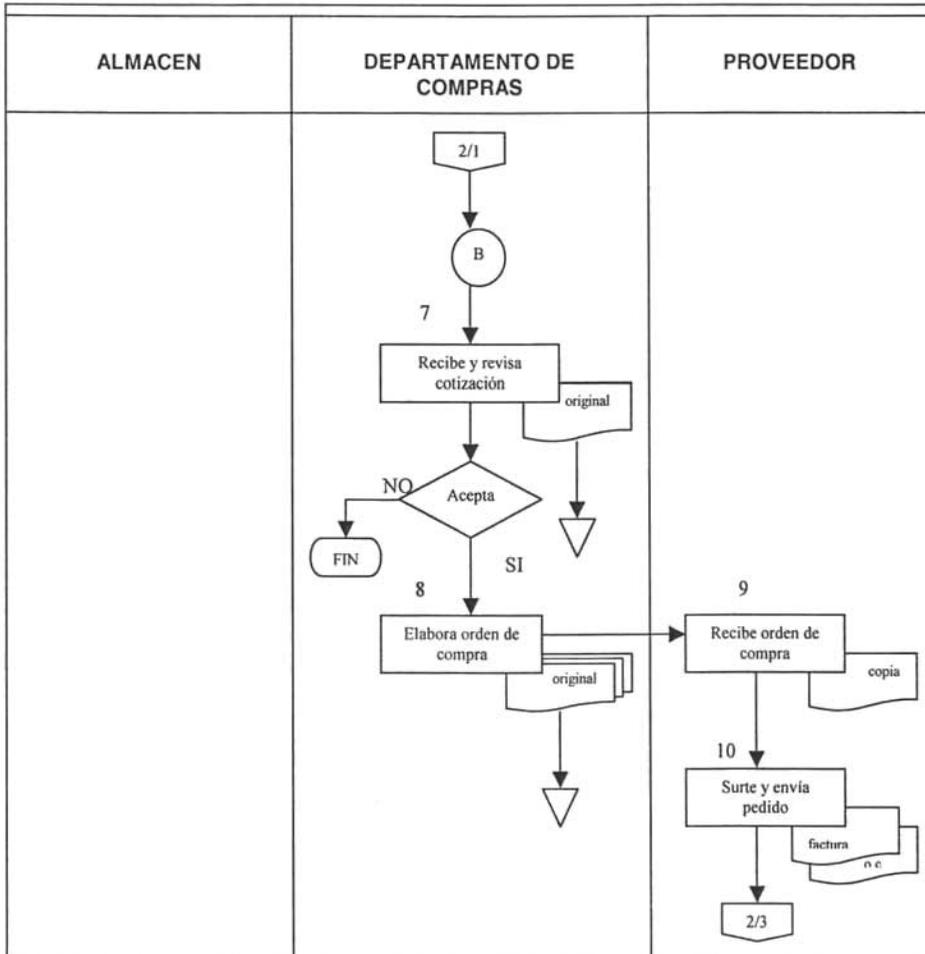
Elaboró  
Guadalupe Barrera  
Asistente de Compras

Revisó  
L.C. Eloy Aguilar  
Gte. de Admón. y Finanzas

Autorizó  
Ing. Manuel Yglesias  
Director General

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	7 de 14

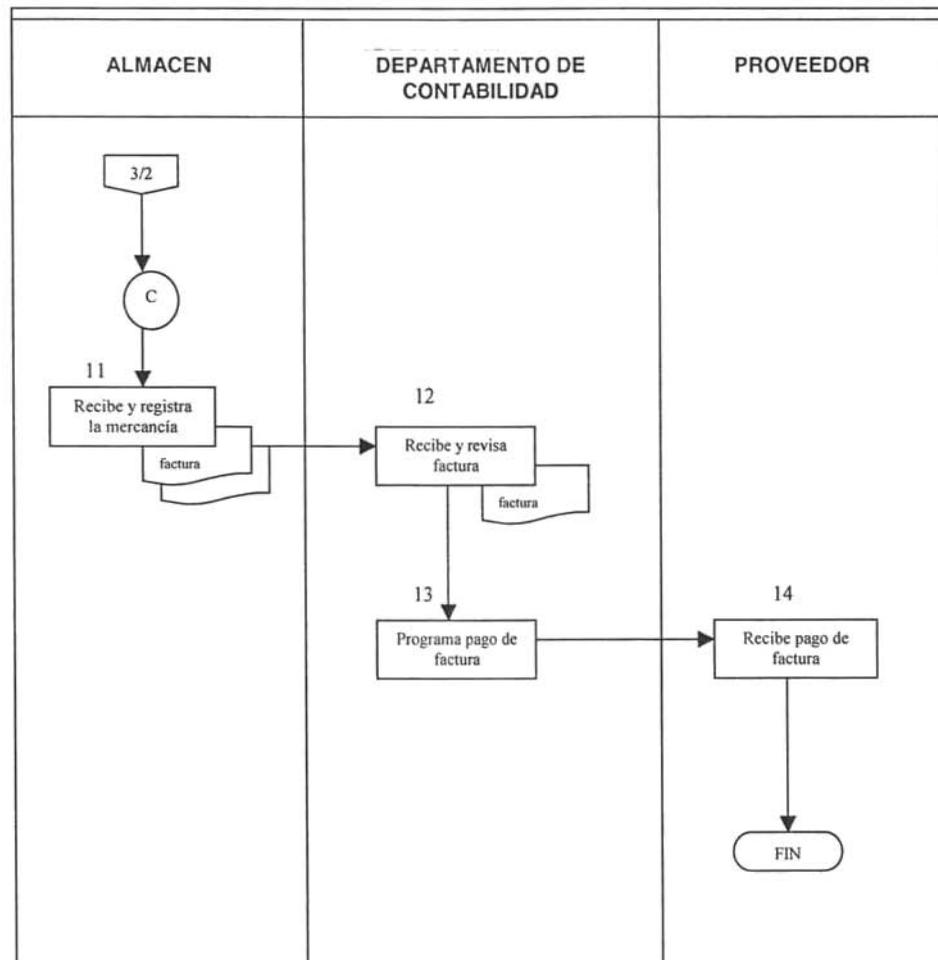
**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**



Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	8 de 14

**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**



Elaboró  
Guadalupe Barrera  
Asistente de Compras

Revisó  
L.C. Eloy Aguilar  
Gte. de Admón. y Finanzas

Autorizó  
Ing. Manuel Yglesias  
Director General

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	9 de 14

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

NO. OPERACIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1	Almacén	Elabora pedido interno, en original y una copia, del material requerido y solicita firmas de autorización.
2	Departamento de Compras	Recibe pedido interno autorizado en original y una copia.
3	Departamento de Compras	Revisa pedido interno, firma de recibido tanto el original como la copia, devuelve la copia ya firmada a almacén y se queda con la original para tramitar la compra.
4	Almacén	Recibe copia de pedido interno firmado por el departamento de compras y lo archiva para su control
5	Departamento de Compras	Solicita cotización sobre los materiales requeridos en el pedido interno
6	Proveedor	Elabora cotización en original y copia
7	Departamento de Compras	Recibe la cotización del proveedor en original y la revisa, si la acepta pasa a la actividad número 8, si no la acepta termina el procedimiento con este proveedor y archiva cotización.
8	Departamento de Compras	Elabora orden de compra en original y copia y la envía al proveedor.
9	Proveedor	Recibe orden de compra(copia)
10	Proveedor	Surte el pedido, enviándolo con la factura y copia de la orden de compra.
11	Almacén	Recibe material con factura, registra la entrada en el sistema y envía la factura al departamento de contabilidad.
12	Departamento de Contabilidad	Recibe la factura y la revisa
13	Departamento de Contabilidad	Programa pago de factura
14	Proveedor	Recibe el pago de factura

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Especifico de Procedimientos de Compras	Página	10 de 14

## FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO

## PEDIDO INTERNO

		PEDIDO INTERNO NO. 1	
ESSEL DE MEXICO		FECHA: 2	TIEMPO DE ENTREGA: 3
DEPARTAMENTO SOLICITANTE: 4			
CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
5	6	7	8
OBSERVACIONES: 9			
10 SOLICITA		11 AUTORIZA	12 RECIBE

Elaboró  
Guadalupe Barrera  
Asistente de Compras

Revisó  
L.C. Eloy Aguilar  
Gte. de Admón. y Finanzas

Autorizó  
Ing. Manuel Yglesias  
Director General

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	11 de 14

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

## PEDIDO INTERNO

NO.	DATO SOLICITADO	ANOTAR
1	Pedido Interno No.	Número consecutivo que asignará el departamento de compras al pedido interno.
2	Fecha	Día, mes y año en que se está solicitando la compra
3	Tiempo de entrega	Tiempo en el que se requiere tener el material en la empresa
4	Departamento solicitante	Departamento que solicita la compra del material
5	Código	Código que identifique el artículo a comprar
6	Cantidad	Número de piezas que se solicitan de cada artículo
7	Unidad	Unidad de medida del artículo solicitado
8	Descripción	Nombre y características del artículo
9	Observaciones	Observaciones sobre la compra
10	Solicita	Nombre y firma del responsable del departamento solicitante
11	Autoriza	Nombre y firma del gerente a donde corresponda el departamento solicitante
12	Recibe	Nombre y firma de la persona que reciba en el departamento de compras

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	12 de 14

## FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO

## ORDEN DE COMPRA

		ORDEN DE COMPRA NO. 1		
		ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.		
FECHA: 2				
PROVEEDOR: 3				
TELÉFONO: 4	FAX: 5			
AT'N. 6				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
7	8	9	10	11
			IMPORTE	12
			DESCUENTO	13
			IVA	14
			TOTAL	15
FECHA DE ENTREGA: 16				
CONDICIONES DE PAGO: 17				
LUGAR DE ENTREGA: 18				
SOLICITADO POR: 19				
OBSERVACIONES: 20		NOTA: CITAR EN LA FACTURA EL NUMERO DE ESTA ORDEN DE COMPRA		
21 ELABORÓ	22 REVISÓ	23 AUTORIZÓ		

Elaboró  
Guadalupe Barrera  
Asistente de Compras

Revisó  
L.C. Eloy Aguilar  
Gte. de Admón. y Finanzas

Autorizó  
Ing. Manuel Yglesias  
Director General

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	13 de 14

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

## ---ORDEN DE COMPRA

NO.	DATO SOLICITADO	ANOTAR
1	Orden de Compra No.	Número consecutivo que asigna el departamento de compras a la orden
2	Fecha	Día, mes y año en que se elabora la orden
3	Proveedor	Nombre o Razón Social del proveedor a quien se enviará la orden
4	Teléfono	Número telefónico del proveedor
5	Fax	Número de fax del proveedor
6	At'n.	Nombre de la persona a quien va dirigida esta orden
7	Cantidad	Número de piezas solicitadas de cada artículo
8	Unidad	Unidad de medida del artículo solicitado
9	Descripción	Nombre y características del artículo
10	Precio Unitario	Precio por unidad de cada artículo
11	Total	Resultado de multiplicar la cantidad por precio unitario de cada artículo
12	Importe	La suma total de todos los artículos que se están solicitando

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Procedimientos de Compras	Página	14 de 14

## INSTRUCTIVO DE LLENADO

## ORDEN DE COMPRA

NO.	DATO SOLICITADO	ANOTAR
13	Descuento	Cantidad que el proveedor rebaja del precio normal de los artículos solicitados
14	IVA	Impuesto del 15% sobre el importe de la mercancía
15	Total	Total a pagar al proveedor que es el importe menos el descuento más el IVA
16	Fecha de entrega	Fecha en la que se compromete el proveedor a entregar la mercancía
17	Condiciones de Pago	Forma de pago de la mercancía acordada con el proveedor
18	Lugar de entrega	Lugar donde el proveedor debe entregar la mercancía, en este caso la dirección de la empresa que está solicitando el bien o servicio
19	Solicitado por	Nombre del jefe de compras
20	Observaciones	Observaciones sobre la compra
21	Elaboró	Nombre y firma del jefe de compras
22	Revisó	Nombre y firma del Gerente de Admón. y Finanzas
23	Autorizó	Nombre y firma del Director General

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--



ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

EMDC/03

ENERO 2005

---

**ÍNDICE**

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
◇ Introducción .....	1
◇ Propósito del Manual .....	2
◇ Declaración de políticas .....	3

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	1 de 11

## INTRODUCCIÓN

Una política es una norma de carácter flexible que establece cómo proceder en un caso concreto.

El Manual Específico de Políticas de Compras es un documento en el que se encuentra en forma escrita un conjunto de lineamientos acerca de la conducta o los enfoques que deben considerarse al adquirir materiales, artículos o servicios.

Este manual está dirigido al personal del Departamento de Compras, pero al estar relacionado con otras áreas de la organización puede ser de utilidad también a éstas, por lo que éste manual puede ser consultado por cualquier otra área que así lo requiera.

Es de gran importancia que este manual se mantenga actualizado y en cuanto se apruebe una nueva política se integre al mismo, con la finalidad de que no pierda su efectividad o se vuelva obsoleto, por lo tanto es recomendable hacer revisiones cada año para realizar las modificaciones pertinentes o antes si así se requiere.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	2 de 11

### PROPÓSITO DEL MANUAL

El propósito de este manual es:

- Evitar que se tomen decisiones particulares o diferentes, cuando se origina un problema, siguiendo los lineamientos establecidos.
- Asegurar que se tomen decisiones y se realicen acciones, de acuerdo a un solo criterio, además de poder consultar esta guía cuando surjan dudas.
- Delegar autoridad durante la realización de una actividad señalada.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	3 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC01 Canales de compra

Todas las compras de bienes y servicios que efectúe la empresa, deberán ser hechas mediante el Departamento de Compras. Respecto a las especializadas con importancia o por servicios profesionales, publicidad, capacitación, o de cualquier otro tipo donde se requieran conocimientos peculiares bien definidos para decidir profesionalmente sobre lo más provechoso, serán los interesados quienes tramiten estas adquisiciones, señalando al Departamento de Compras todos los datos, convenios, detalles, proveedores y demás información adecuada, con objeto de cerrar los tratos y convenios.

#### PC02 Criterios de Aprobación

No se podrá emitir un pedido a proveedores o un contrato de servicio sin su correspondiente aprobación.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	4 de 11

## DECLARACIÓN DE POLITICAS

### PC03 Requisitos para solicitar Adquisiciones

La solicitud para adquirir un bien o un servicio deberá ser por escrito mediante el formato de Pedido Interno debidamente autorizado. El departamento de compras no podrá emitir una Orden de Compra o un contrato de servicio sin contar con el Pedido Interno.

### PC04 Autorización de solicitudes de Adquisición

La organización establece niveles de autoridad para las negociaciones, emisiones de pedido y contrato de servicios, considerando la jerarquía y experiencia de su personal. Se deberá mantener por escrito, en la tabla de autorizaciones, los niveles de autoridad de cada departamento para solicitar la adquisición de bienes y servicios al Departamento de Compras.

### PC05 Autorización a pedidos internos

Todos los pedidos internos transferidos al departamento de compras, deberán estar aprobados por el Gerente del Área solicitante, solo en caso de compras especiales se requerirá también la autorización del Director General.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	5 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC06 Condiciones del Pedido

Los pedidos internos de compras que se emitan deberán mostrar descripción completa del material, definiendo la calidad, especificaciones o marca, la cantidad requerida y el tiempo de entrega.

#### PC07 Influencia o compromisos

Las decisiones de compras se fundamentarán en los principios establecidos en estas políticas y deberán estar libres de cualquier influencia o compromiso que anteponga intereses diferentes a los de la empresa.

#### PC08 Conflicto de intereses

Ningún empleado que contemple una relación de tipo económico o familiar con el proveedor podrá decidir la compra; en todo caso la decisión recaerá en el superior inmediato.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	6 de 11

## DECLARACIÓN DE POLITICAS

### PC09 Selección de Proveedores

Para la selección del proveedor, se debe considerar, en el mismo orden lo siguiente:

- Los que tengan convenio o sean único proveedor de Essel Propack
- Los que tengan convenio con Essel de México, S.A de C.V.
- Otros proveedores

### PC10 Criterios para seleccionar proveedores

La selección de proveedores que aún no tengan convenio con la empresa se determinará con base a criterios calificativos en cuanto a capacitación para el ofrecimiento del mejor valor en términos de calidad, precio y servicio. En adición a factores evaluativos la selección de proveedores deberá considerar criterios tales como: Capacidad técnica, Sistemas de manufactura, Sistemas de control de calidad, Capacidad comercial, Precio competitivo, Descuentos, Capacidad de despacho, Capacidad de cumplimiento, Tiempo de entrega.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	7 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC11 Cotizaciones

Si no hay convenio y es primera vez que se compra el bien o servicio, deberá recabarse por lo menos tres cotizaciones diferentes para posteriormente realizar un cuadro comparativo, donde se deberá seleccionar al proveedor que dé a Essel de México, S.A de C.V. el mejor precio, la mejor calidad, el mejor tiempo de entrega y las mejores condiciones de pago.

#### PC12 Solicitudes formales

La organización establece un instrumento de solicitud de compra: "Orden de Compra", el cual ha de ser utilizado en el momento de aprobarse un Pedido Interno. Se deberá realizar esta solicitud formal para recepcionar tanto en almacén como en el sistema. No son aplicables las solicitudes informales y/o de manera verbal.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	8 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC13 Diversificación de Proveedores

El Departamento de Compras está obligado a encontrar dos o más proveedores distintos de cada material para no depender de uno solo y en caso de que la primera opción no pueda surtir el material se tenga otra opción.

#### PC14 Manejo de Información

Las comunicaciones con proveedores deberán observar una estricta confidencialidad con respecto a precios y términos de venta de sus competidores, guardando de igual manera discreción en cuanto a sus nombres. Ningún empleado de la compañía divulgará o revelará información a terceros sobre ofertas, características, condiciones y demás datos obtenidos en negocios, o contactos con proveedores de la empresa. Los castigos a esa falta se aplicarán, según cada caso, decididos por el Director General.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	9 de 11

## DECLARACIÓN DE POLITICAS

### PC15 Relación con proveedores

Las relaciones con proveedores se buscarán mantener en un clima de cordialidad, dentro de una absoluta seriedad y respeto mutuo. Se tratará de evitar la solución de conflictos con proveedores por la vía legal; en caso de presentarse situaciones que se juzgue que ameriten accionarse por esta vía, deberá discutirse previamente con el Departamento de Compras para que analice el entorno de sus problemas.

### PC16 Negociaciones

La gerencia de Administración y Finanzas deberá participar en las negociaciones mayores como política de participación corporativa directa a las actividades de compras.

### PC17 Salvedades a los términos y condiciones de compra

Los proveedores que soliciten cambios en nuestras condiciones generales de compra, serán atendidos por el Jefe de Compras, para negociar sobre los posibles cambios. Se negociarán sus términos hasta el punto donde resulte conveniente y no riesgoso para la empresa.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	10 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC18 Comparación de los materiales recepcionados con los requeridos

El almacenista efectúa una comparación de los materiales recibidos contra una Orden de Compra, esta orden debe poseerse en el momento oportuno evitándose así inconformidades tales como, especificaciones distintas a las requeridas y cantidades no solicitadas.

#### PC19 Recibo de partidas compradas excedidas

Cuando por razones de empaque, errores del proveedor o demás circunstancias especiales, las mercancías entregadas por alguno de ellos, sobrepase lo solicitado, podrá recibirse con autonomía en el almacén, sin permiso previo, los sobrantes no superiores al 10% por artículo. Cualquier cantidad que exceda estos límites, deberá devolverse al proveedor, a menos que éste solicite y consiga del Jefe de Compras la autorización respectiva.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

	ESSEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	Fecha	Enero 2005
	Manual Específico de Políticas de Compras	Página	11 de 11

### DECLARACIÓN DE POLITICAS

#### PC20 Anticipo a proveedores

Los anticipos deberán ser del mínimo posible. Cuando exista duda del proveedor o de su capacidad financiera, éste deberá extender un recibo a favor de la empresa Essel de México, S.A de C.V. que lo está contratando mediante la cual garantice su buen y oportuno uso. Para otorgar un anticipo deberá estar previamente formalizada la adquisición a través de una Orden de Compra.

#### PC21 Pagos con abono en cuenta o cheque a nombre del proveedor

Todos los pagos deberán ser directamente al proveedor. Esta condición debe ser especificada en la orden de compra.

#### PC22 Contratos de Servicio

Los trabajos de obra civil, instalaciones, ingeniería, etc. se deberán formalizar a través de contratos. El personal de los contratistas que desarrolle trabajos en Essel de México, S.A de C.V. deberán cumplir con los requisitos del seguro social, así como los estándares de Seguridad Industrial establecidos en la empresa.

Elaboró Guadalupe Barrera Asistente de Compras	Revisó L.C. Eloy Aguilar Gte. de Admón. y Finanzas	Autorizó Ing. Manuel Yglesias Director General
--	--	--

## CONCLUSIONES

El método de investigación aplicado en este trabajo fue no experimental, de tipo transeccional descriptivo; y se puede concluir que fue el adecuado, ya que al analizar la información obtenida durante la investigación se aprueba la hipótesis que dice: "A través de la implementación de un modelo administrativo dentro del departamento de compras, la empresa operará de manera óptima y obtendrá el desarrollo deseado" , dando solución al problema planteado.

Como se pudo observar a lo largo de este trabajo, la Administración es sumamente importante para que se puedan alcanzar los objetivos planteados y de esta manera lograr el éxito deseado dentro de cualquier organización, por lo tanto en el capítulo uno se habló de la administración, concluyendo que es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

La administración siempre ha existido en la vida del hombre, aunque no se conocía como tal, y lo ha ayudado en la realización de su trabajo y a conseguir sus metas. Según sus características la administración se puede aplicar en donde exista un grupo social, ya que es universal.

Un grupo social en el que sin duda debe aplicarse la administración para el logro de los objetivos son las empresas, por lo que el capítulo dos se enfoca a la empresa, conceptuándola como: un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Toda empresa persigue objetivos económicos, sociales y técnicos; y cuenta con recursos materiales, humanos y técnicos para el logro de esos objetivos.

Existe una gran diversidad de empresas, por lo que se pueden clasificar según diferentes criterios, los más comunes son: por actividad o giro, por su magnitud y por el origen de su capital. Todas las empresas tiene diferentes áreas funcionales dependiendo de su tamaño, giro, etc, pero las más usuales y comunes en toda empresa son: Producción, Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas.

El modelo administrativo propuesto está dirigido al departamento de compras, por lo que el capítulo tres se dedicó a este departamento, refiriéndose a las compras como la adquisición de bienes o servicios mediante un pago de dinero para satisfacer una necesidad.

El departamento de compras tiene diversas funciones, entre las más comunes se pueden mencionar las siguientes: solicitar cotizaciones, buscar y seleccionar proveedores, elaborar ordenes de compras, dar seguimiento a las mismas, llevar registros de proveedores y mantenerlos actualizados, etc. Por sus funciones, este departamento tiene una estrecha relación con los demás departamentos de la organización, como es almacén, contabilidad, relaciones públicas, producción, ventas, etc. La importancia del departamento de compras radica en que este departamento es el encargado de abastecer al resto de la organización de los bienes o servicios necesarios para la realización de sus actividades, optimizando los recursos de la organización al máximo.

El objetivo general de la función de compras es obtener los materiales adecuados en la cantidad requerida al precio conveniente en el momento que sean necesarios.

El capítulo cuatro contempló la industria de los envases plásticos en México, en donde se pudo observar que el sector del plástico proyecta en los próximos años un crecimiento importante, dado que seguirá sustituyendo con ventajas a materiales tradicionales como el vidrio, metal, madera y papel. La sustitución de manufacturas plásticas con agresividad comercial por parte del proveedor hacen que el plástico registre en los próximos años crecimientos del 12 al 15 por ciento.

En nuestro país, su cadena productiva impacta en todos los sectores de la economía nacional y su futuro se encuentra basado en proporcionar calor agregado al petróleo y petroquímica, riquezas naturales del país.

El capítulo cinco se refirió a la documentación de soporte técnico administrativo, donde se mencionó el uso de manuales administrativos, los cuales son sin duda un medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir a sus integrantes, en forma ordenada y sistemática, información de la organización como antecedentes, estructura, objetivos, políticas, procedimientos, etc., así como las funciones, obligaciones, niveles de autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización para un mejor desempeño de sus tareas.

Por último se creó un modelo administrativo para el departamento de compras en una empresa fabricante de envases plásticos, el cual será de gran utilidad para la organización, ya que le permitirá aprovechar al máximo sus recursos económicos, técnicos, materiales y humanos con los que cuenta.

Los manuales administrativos serán una herramienta importante, ya que su uso facilitará la realización de actividades, evitará duplicidad de funciones, facilitará la toma de decisiones y se tendrá un control de los procedimientos.

El manual de organización dará a conocer al personal antecedentes de la organización, su estructura, cómo está integrada, las funciones de cada puesto, también ayudará en la selección del personal, ya que contiene una descripción de puestos.



El manual de procedimientos orientará al personal en la realización de sus actividades y el manual de políticas servirá para dar a conocer los lineamientos sobre los cuales opera la organización, ayudando a la toma de decisiones.

---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

1. BAILY P., J.H. Administración de Compras y Abastecimientos, editorial CECSA, México 1997.
2. BITTEL, LESTER. Enciclopedia del Management, editorial Océano, Barcelona 2000.
3. CRUZ, LEONEL. Prácticas y políticas de compras, editorial CECSA, México 1997.
4. DE LA FUENTE, RICARDO. Manual General de Políticas, editorial ECASA, México 1982.
5. DEL RIO GONZALEZ, CRISTOBAL. Adquisiciones y Abastecimientos, editorial ECAFSA, México 2002.
6. FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN. Organización de empresas. (Análisis, Diseño y estructura), editorial McGraw Hill, México 1998.
7. GOMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y organización de empresas, editorial McGraw Hill, 8ª. Edición, México 1994.
8. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la Investigación, editorial McGraw Hill, 3ª. Edición, México 2003.
9. HEYEL, CARL. Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas Management 1, editorial Grijalbo, México 1984.
10. LEENDERS, MICHIEL. Administración de Compras y Materiales, editorial CECSA, México 1997.
11. MERCADO, SALVADOR. Compras, Principios y aplicaciones, editorial Limusa, México 1998.
12. MICHAELI, WALTER. Ingeniería del Plástico, editorial Macmillan, 2ª. edición, New York 1995.
13. MÜNCH GALINDO, LOURDES. Fundamentos de administración, editorial Trillas, 5ª. Edición, México 1997.
14. REYES PONCE, AGUSTÍN. Administración de Empresas Teoría y Práctica 1ª parte, editorial Limusa, México 2000.
15. RINCÓN CÓRCOLES, ANTONIO. La Industria del Plástico, editorial Limusa, México 2000.
16. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. Como elaborar y usar los manuales administrativos, editorial ECAFSA, 2ª. edición, México 1998.
17. WITZEL, MORGEN. Diccionario de empresa y gestión, editorial Paraninfo, México 1999.
18. ZORRILLA ARENA, SANTIAGO. Diccionario de Economía, editorial Limusa, México 1998.

19. Enciclopedia Analítica de la Ciencia, Tomo IV, editorial Academic Press, 3ª. Edición, México 1995.
20. Enciclopedia del Plástico, Tomo I, editorial IMPÍ, México 1998.
21. Enciclopedia Temática Estudiantil Océano, Tomo VII, editorial Océano, 2ª. edición, Barcelona 1998.
22. Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo- Americana, Tomo XIV, editorial Espasa-Calpe, Madrid 1982.

#### PAGINAS DE INTERNET

[www.canacindra.org](http://www.canacindra.org)

[www.esselpropack.com](http://www.esselpropack.com)

[www.monografías.com](http://www.monografías.com)

[www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)