



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“LA IMPORTANCIA E INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE EN
MÉXICO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
GUSTAVO REGALADO MACIAS**

ASESOR: L.C. ALDO VIGUERAS GARCÍA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO.DE MEX.

2008



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.

AGRADECIMIENTOS

Un día cuando me encontré en silencio, me pregunte si algún día llegaría este momento; ahora que miro hacia atrás y veo el camino recorrido se que no lo hubiera logrado solo:

A la UNAM:

Por darme la oportunidad de formarme como profesionista en la Máxima casa de estudios del país, y la más importante de América latina.
Por lo anterior... Gracias

A la FES Cuautitlan:

Por darme cabida en sus aulas, porque en ella aprendí a ser humilde, a reconocer mis fallas y carencias, así como mis capacidades y talentos, además quiero agradecer el compromiso y dedicación de todos los profesores que día con día comparten sus conocimientos y experiencias con los alumnos que estudiamos en la FES Cuautitlan.

A mis padres:

Desconociendo el modo de poder agradecerles el haberme formado con buenos principios, pero sobre todo con amor y paciencia, espero que este paso que hemos dado hoy los llene de felicidad y orgullo. Gracias

Familiares y amigos:

Por la amistad incondicional que me brindan, y el saber cada meta conquistada por alguno de nosotros es motivo de alegría para todos. Gracias.

A mi asesor

Por su tiempo y apoyo en la elaboración de este trabajo, mismo que no hubiera sido posible sin su ayuda,

A nuestro jurado:

Por sus valiosas aportaciones a este trabajo y al tiempo que le dedicaron al mismo.

Al pueblo de México:

Quiero reconocer de manera especial al pueblo de México, por su esfuerzo y apoyo para con nosotros sus estudiantes, ahora en esta nueva etapa de nuestras vidas como profesionistas no olvidaremos que estamos en deuda con ustedes. Gracias por creer en nosotros.

DEDICATORIA

Este presente trabajo de tesis lo dedico a todo estudiante que puedan encontrar en su contenido conocimientos que les sean útiles para desempeñar mejor sus labores. Espero así mismo haber hecho este trabajo sencillo y accesible para todos los interesados. Recuerden que el estudio tiene como fin la aplicación de los conocimientos adquiridos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
OBJETIVO.....	I
HIPÓTESIS.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II

Capítulo 1

Aspectos generales de la administración

1.1 ¿Qué es la administración?.....	1
1.2 Recursos empleados por el administrador.....	1
1.3 Antecedentes de la administración.....	2
1.4 ¿Qué es el proceso administrativo?.....	5
1.5 Áreas funcionales en que se emplea el proceso administrativo.....	6

Capítulo 2

Aspectos generales de las compras

2.1 Concepto de compra.....	10
2.2 Tipos de compra.....	10
2.3 Organización del departamento de compras.....	12
2.4 Centralización y descentralización de las compras.....	13
2.5 Documentos utilizados en el área de compras.....	13
2.6 Procedimientos de compras.....	15
2.7 Estudio de proveedores.....	18

Capítulo 3

Tipos de empresas en México

3.1 ¿Concepto de empresa?.....	21
3.2 ¿Clasificación de empresa?.....	22
3.2.1 Por su tamaño.....	22
3.2.2 Por el sector a que pertenecen.....	27

Capítulo 4

El sector transportista en México

4.1 Situación actual del sector transportista de carga en México.....	29
4.2 Estadísticas del sector transportista de carga en México.....	29
4.3 Organismos reguladores del transporte de carga en México.....	31
4.4 Las compras en las empresas transportistas	31
4.5 Principales transportistas en México.....	32

Caso práctico

Datos generales y situación actual de “Transportistas del Centro S.A. de C.V.”.....	34
Diagnostico actual departamento de compras.....	36
Proceso de la elaboración del manual de compras.....	37
Manual de compras.....	40
Resultados de la implantación del manual de compras.....	55

CONCLUSIONES.....	58
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	59
-------------------	----

INTRODUCCIÓN:

Las empresas en la actualidad como resultado de la especialización del trabajo y el uso adecuado de la administración, nos ha llevado a la necesidad de contar con un área de compras, la cual su función principal es el suministro de requerimientos que apoyen al desarrollo de las actividades de la compañía.

Por lo que es indispensable el conocimiento de las funciones del área de compras, así como los tipos de compra que se llevan a cabo con el objeto de facilitar estas funciones logrando que la compañía logre reducción de costos y la obtención de los recursos materiales en tiempo. Ya que una mala planeación nos puede llevar a ocasionar problemas dentro de la operación diaria teniendo consecuencias graves dentro los resultados de la compañía.

El manejo adecuado del proceso administrativo dentro del área de compras nos lleva al logro de los objetivos organizacionales, ya que la adecuada planeación nos lleva a poder obtener descuentos por volumen de compra así como evitar incremento de precios, una adecuada organización nos lleva al logro de las actividades de la compañía de una manera eficiente, así como una adecuada dirección. El control es indispensable ya que nos ayuda a evitar urgencias.

Por lo que el comprador actual requiere contar con conocimientos administrativos que apoyen al logro de su labor de una forma más fácil y eficaz.

Planteamiento del problema:

La inadecuada organización en el departamento de compras de una empresa transportistas no contribuye a realizar los logros de los objetivos.

Objetivo:

Conocer la importancia que tienen los Compras y como contribuyen actualmente en las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Hipótesis:

Sí se establece y comprende la importancia, que tienen actualmente las Compras y la manera en como contribuyen en los resultados de las organizaciones, entonces estaremos en condiciones de promover e implementar su manejo en la empresa Transportistas del centro S.A. de C.V.

Materiales y Metodologías:

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará la siguiente metodología y material:

Metodologías

- Observación directa utilizando como herramientas principales:
- entrevistas con los dueños del proceso de producción, mantenimiento y los demás departamentos involucrados.
- Encuestas a través de hojas de registro
- Manual de procedimientos vigente de la empresa
- Diagramas de flujo

Materiales

- Información recabada en la red Internet

Recopilación de material escrito en: libros y documentación oficial de instituciones públicas y privadas cuyo ámbito sea el tema objeto de este

Capítulo 1: ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración existe desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad para lograr un objetivo común, sin embargo el desarrollo en la ciencia de coordinar el esfuerzo humano tuvo su auge a principio del siglo XX, principalmente en las empresas con fines de lucro.

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección, hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ser que significa subordinación u obediencia, es decir quien cumple alguna función bajo el mando de otro. (1)

La principal función del administrador es la de ejecutar acciones empresariales siempre en función de los objetivos de la organización, y apoyándose siempre en la planeación, organización, dirección y control (proceso administrativo) en todas las áreas y niveles de la empresa. Por lo tanto, administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso efectivo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Para entender el trabajo de un administrador, se debe tener un enfoque de procesos, es decir entender su trabajo como una serie de acciones o pasos a seguir que lleven a un resultado: por ejemplo; obtener ganancias o brindar un servicio. El administrador para lograr algún objetivo, hace uso de recursos y desempeña cuatro funciones principales que son: planear, organizar, dirigir y controlar. (2)

1.2 RECURSOS EMPLEADOS POR EL ADMINISTRADOR

Al igual que un arquitecto requiere de sus planos para levantar alguna edificación, el administrador requiere de recursos para realizar sus funciones eficientemente, estas funciones básicamente se dividen en cuatro tipos: humanos, financieros, materiales e informativos.

Los recursos humanos es el personal requerido para realizar el trabajo y son elegidos en función de los objetivos de la organización. Los recursos financieros son el capital o dinero que el administrador y la organización requieren para lograr sus metas. Los recursos materiales incluyen espacios físicos, como oficinas, instalaciones, vehículos etc. Los recursos informáticos es la información obtenida mediante bases de datos u otros medios electrónicos que el administrador y la organización requieren para evaluar y tomar decisiones.

(1) Chiavaneto Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed, California, 2001, p-3

(2) J.DuBrin Andrew, fundamentos de Administración, Ed, Thomson, 5ª ed, España, 2000, p-6

1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración científica de Frederick Taylor:

Se le conoce como administración científica debido al intento de aplicar métodos científicos a problemas administrativos con el fin de lograr una eficiencia industrial. Los dos principales métodos científicos de esta corriente administrativa son la observación y la medición inicial de la administración. (3)

Frederick Winslow Taylor abandonó los estudios universitarios y se inició como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875. Tres años después, en 1878, entró a trabajar como mecánico a la Midvale Steel Company, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe de departamento de ingeniería tras haber conseguido un título universitario en esta disciplina. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y dedicó la mayor parte de su vida a la consultoría en ingeniería. Se le reconoce como el "padre de la administración científica". Es indudable el impacto e influencia que Taylor tuvo en el desarrollo de la administración. La experiencia que obtuvo inicialmente como aprendiz obrero, capataz, maestro mecánico, y después como director le permitieron conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y determinar las áreas de oportunidad para elevar la calidad de la administración. (4)

En su famoso libro "The principles of Scientific Management" publicado en 1911 se establecían los siguientes principios fundamentales que Taylor consideraba como la base de administración científica.

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados)
- Armonía en la acción grupal, en lugar de la discordia
- Cooperación de los trabajadores, en lugar del individualismo caótico
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

(3) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), M Graw Hill, 3ª ed, California 2001, p-33

(4) Koontz Harold y Weinrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12ª ed. México C-1, p-15

Los cuatro principios de la administración científica de Taylor

1. **Principio de planeación:** sustituir el criterio individual del obrero, la improvisación y actuación empírica en el trabajo, por métodos basados en procedimientos científicos. (5)
2. **Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y capacitarlos para que produzcan mas y mejor. Además de la preparación de los empleados, se deben preparar también las **maquinas** y equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales. (6)
3. **Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible. (7)
4. **Principio de ejecución:** distribuir de manera distinta las funciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. (8)

Teoría clásica.

Fayol, padre de la teoría moderna de la administración operacional

El Francés Henry Fayol es considerado por muchos estudiosos como el verdadero padre de la administración moderna, el advirtió la inmensa necesidad de contar con principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataban de normas flexibles, no absolutamente utilizables en las condiciones imperantes, algunos de los principios estipulados son los siguientes. (9)

1. Autoridad y responsabilidad. Henry Fayol señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre si, y que la segunda debe desprenderse de la primera. La autoridad es concebida como una combinación de factores sociales, y estos a su vez derivan del puesto que ocupe el administrador y de los factores personales,” compuesto por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera” (10)
2. Unidad de mando significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior. (11)
3. Cadena de cuerpo. este es el principio de “la unión hace la fuerza” es la insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y la importancia en esté de la comunicación. (12)

(5-8) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed., California, 2001, p-8

(9-12) Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12ª ed. México, 2003 C-1, p-18

Henry Fayol interpretó los elementos de la administración como funciones: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Elton Mayo y F, Roethlisberger y los estudios de Hawthorne

Entre 1927 y 1932 Elton Mayo y F, Roethlisberger realizaron un experimento en la planta Hawthorne de la Wester Electric Company. De 1924 a 1927. El Consejo Nacional de Investigación de Estados Unidos efectuó un estudio conjunto con la Wester Electric Company con el fin de determinar que efectos provocaba en los empleados la iluminación y otras condiciones físicas en su desempeño laboral y tras descubrir que independientemente que la iluminación aumentara o decreciera, la productividad de un grupo no parecía tener variación, así que los investigadores estuvieron a punto de declarar fracasado el experimento. Sin embargo Elton Mayo y de Hartad advirtieron en el experimento hechos inusuales, y con otros investigadores decidieron continuar con la investigación. (13)

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, basados en parte en ideas antes concebidas por Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La aplicación de variantes en los sistemas de pagos de incentivos, la modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los periodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo no arrojó resultados explícitos que explicaran los cambios en la productividad. Es cuando Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión que existen una interrelación directa entre la productividad y los factores sociales tales como; la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones sociales satisfactorias en el grupo de trabajo, y la eficiencia en un tipo de administración capaz de entender el comportamiento humano individual y grupal y favorecerlo mediante la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno enfocado en poner atención a los individuos se conoce como “efecto Hawthorne” (14)

1.2.1 Corrientes del pensamiento administrativo

Frederick Taylor. Su trabajo se enfoco en elevar la productividad, valiéndose de una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, así como a través del método científico. Sus principios insisten en la armonía y cooperación grupal, la obtención de la mayor producción y el desarrollo de los trabajadores.

Frank y Lillian Gilbert (1900) A Frank Gilberto se le conoce por su estudio de tiempos y movimientos. Lillian Gilberto, psicóloga industrial, centro sus trabajos en los aspectos humanos del trabajo, así como la personalidad y necesidades de los trabajadores.

(13-14) Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 12ª ed. México, 2003 C-1, p-18

Henry L. Gantt (1901) hizo mucho énfasis en la selección científica de los trabajadores y en una relación armónica entre trabajadores y administradores, también destacó la capacitación y creó la gráfica de necesidades de Gantt.

Elton Mayo y F.J Roethlisberger (1933). Realizaron famosos estudios en la planta de Hawthorne de la Wester Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo del desempeño.

William Ouchi (1981) Explicó practicas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos.

W. Edwards Deming (después de la segunda guerra mundial). Introdujo el control de calidad en Japón.

Énfasis en las personas. En la fase en que administrar, es sobre todo, tratar con personas; este enfoque de la Teoría Administrativa intenta destacar a las personas dentro de las empresas y deja en segundo plano la estructura y las tareas. (15)

Énfasis en el ambiente. Es la fase en que administrar es, en especial, enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. (16)

1.4 ¿QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

El proceso administrativo puede considerarse como el esfuerzo administrativo total operando en un empeño particular que incluye la toma de decisiones, la aplicación de técnicas y procedimientos seleccionados y la motivación de individuos y grupos para lograr objetivos específicos.

El proceso administrativo se compone básicamente en cuatro funciones, las cuales son las siguientes:

1. **Planeación**, consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de una organización, definiendo los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar para poder alcanzar los objetivos propuestos.
2. **Organización**, Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías

(15,16) Chiavenato Idalberto, Administración (Proceso Administrativo), Mc Graw Hill, 3ª ed., California, 2003 C-1, P 16

3. **Dirección**, Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados logren los objetivos encomendados, el administrador logra lo anterior mediante la toma de decisiones, ordenes, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos, y relaciones personales
4. **Control**, establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

1.4.1 UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. El proceso administrativo lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Las 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 comunes y usuales en todas las empresas son: compras, producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas

1.5 ÁREAS FUNCIONALES EN QUE SE APLICA EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área 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, las cuales se enumeran a continuación:

1.5.1 COMPRAS: El objetivo de esta área supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos y suministros. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción, debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo. Las funciones del área de compras son las siguientes:

- a) **Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- b) **Guarda y almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas. (peso y medidas)
- c) **Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

1.5.2 PRODUCCIÓN: Es aquella área que formula y desarrolla los métodos mas adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra. Las funciones del área de producción son las siguientes.

- a) **Ingeniería del producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes
- b) **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones necesarias para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- c) **Ingeniería industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- d) **Planeación y control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas respecto a calidad, lotes de producción, “stocks” (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción y asegurarse se este cumpla la programación fijada.
- e) **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras que se realicen sean las más apropiadas
- f) **Control de Calidad:** Es el resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio es satisfactorio para el cliente y de acuerdo sus especificaciones requeridas. Esto se logra mediante pruebas de calidad.
- g) **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

1.5.3 MERCADOTECNIA: Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado par crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Las funciones del área de mercadotecnia son las siguientes:

- a) **Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- b) **Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.

- c) **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- d) **Promoción:** Permite conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
- e) **Venta:** Abarca toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- f) **Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

1.5.4 FINANZAS: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital necesario para el funcionamiento de la empresa. Las funciones del área de Finanzas son las siguientes:

- a) **Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para las aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, y el manejo de la cartera de inversiones.
- b) **Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento y estadística, contabilidad financiera y de costos, etc.

1.5.5 RECURSOS HUMANOS: Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa. Esto se logra mediante programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Las funciones del área de Recursos Humanos son las siguientes:

- a) **Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación y se le otorga al más capaz.
- b) **Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso o no, con el objeto de incrementar el desarrollo del personal.

- c) **Sueldos y salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), solo de esta manera podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.
- d) **Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina.
- e) **Servicios y prestaciones:** Comúnmente las organizaciones las a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del Trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
- f) **Higiene y seguridad industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad para el buen desempeño de sus labores.
- g) **Planeación de recursos humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

Capítulo 2, COMPRAS

2.1 CONCEPTO DE COMPRAS

Definiremos una compra como: la adquisición de bienes y servicios de calidad, en el tiempo y precio adecuados. Procurando siempre comprar al proveedor más confiable. (1)

Desde la antigüedad, la humanidad ha tenido que intercambiar cosas con el propósito de satisfacer sus necesidades. Ya desde entonces se puede decir, que existían las compras como fomento de progreso y riqueza del hombre.

Las compras en las grandes organizaciones, tienen una función muy importante hoy en día, es por eso que, una organización sin un sistema de compras bien elaborado no funcionaría correctamente, ya que no tendría los materiales y servicios necesarios, en tiempo y de la mejor calidad y costo del posible.

Todo el personal que labore en un departamento de compras deberá ser capaz de mantener una excelente comunicación y coordinación con todos las demás personas de los diferentes departamentos de la compañía, especialmente en aquellos cuyo funcionamiento esté íntimamente ligado como por ejemplo: producción,, control de calidad, contabilidad, almacenes e ingeniería. Así como con los proveedores que en determinado momento intervengan en el abastecimiento de materiales y servicios.

El área de compras, en resumen, deberán planear, organizar, elaborar estrategias y procedimientos para realizar las adquisiciones de materiales y servicios de calidad, a un precio adecuado y en el tiempo óptimo, con el propósito de satisfacer las necesidades de todas las áreas de la organización, ayudando con ello al logro de los objetivos fijados por la dirección.

2.2 TIPOS DE COMPRAS

Existen diversos tipos de compras que se practican, entre los cuales se distinguen tres, que son los siguientes:

1. **Compras a precio alzado:** Son las que se refieren a compras de cosas pequeñas que son comunes en el mercado, generalmente se compran por kilos, metros, piezas, etc, ejemplo: tornillos, clavos, madera, etc. Estos artículos son de fácil adquisición por lo cual el comprador no tiene dificultad en comprar las cantidades requeridas en el tiempo establecido.

(1) Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, 3ra. México, 1998, Pág. 301

2. **Compras sobre muestras:** Son aquellas en las que es necesario proporcionar al proveedor una muestra física del material que se desea comprar, con el objeto de que sea elaborado exactamente igual a la muestra, con el supuesto que no habrá problemas al momento de ser utilizado dicho material.

También se lleva a cabo este tipo de compra cuando lo que se desea comprar es por ejemplo; La refacción de algún equipo muy viejo o único, y para el cual no existen refacciones en el mercado o tal vez sea un equipo importado y traer la refacción de importación resultaría muy costoso.

3. **Compras sobre contrato o consignación:** Son aquellas compras que se hacen por un determinado período de tiempo, según las necesidades de abastecimiento de la organización, y para las cuales se firma un contrato especial que contiene cláusulas donde se establecen las condiciones de pago, penalizaciones en caso de incumplimiento del proveedor, o de nosotros como clientes, con la finalidad de evitar problemas futuros.

Existe otra forma de clasificar las compras, y es de acuerdo al ámbito en que se realizan, pudiendo ser nacionales o internacionales.

Las compras nacionales, son las que se llevan a cabo dentro de un país determinado y que están sujetas a las leyes mercantiles propias de ese país. Estas compras se subdividen a su vez en: (2)

a) Locales: Son aquellas que se realizan dentro de la misma región donde está situada la empresa.

b) Foráneas: Se realizan dentro del país, pero fuera de la región donde está situada la empresa.

Las compras Internacionales: Son las que se elaboran directamente a un proveedor extranjero o a través de un distribuidor autorizado establecido en el país (3)

Los problemas de las compras de importación, se relacionan en mucho mayor grado con la naturaleza y las costumbres del proveedor extranjero, pues la moneda, la documentación, condiciones de pago, calidad, seguros, controles, restricciones oficiales, impuestos y transportación, son elementos que se deben tomar en cuenta.

Es natural que este tipo de compras requieran documentos especiales, como por ejemplo el certificado de origen, que es una declaración para fines de entrada en las aduanas del país importador, siendo éste emitido por el país donde se han originado las mercancías.

²(2,3) Manual de iniciación a compras, Volvo Industrial de México, 2004, pág. 3

2.3 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Organizar el departamento de compras es estructurar sus partes de tal forma que puedan funcionar como se espera, sabiendo de la importancia que este departamento representa para las empresas.

Para que se logre obtener una adecuada organización de éste departamento, se deben fijar objetivos claros y definidos, además, debe existir una excelente coordinación del trabajo en equipo.

Para que se de la coordinación necesaria, se deben observar ciertos principios como, la ubicación del departamento dentro de la estructura de la organización, (organigrama) la centralización o descentralización de actividades, la armonía con la que se trabaje con los demás departamentos de la empresa, la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se den en la empresa, con el buen seguimiento de los principios mencionados anteriormente, se logra el resultado esperado.

Los principales tipos de organización en un departamento de compras son:

1. **Organización lineal;** En la cual la autoridad y la responsabilidad se transmiten en línea descendente, o comúnmente conocido como cascada.

2. **Organización funcional;** Fue creada por Frederick W. Taylor, el fundador de la Administración científica, basada en la especialización de funciones y la división del trabajo, lo anterior consiste en que las labores de la Dirección deben ser divididas de tal forma que cada individuo realice el mínimo de funciones posible, para lo cual debe especializarse, para poder ejecutar sus propios planes, y siendo responsable de los resultados que se obtengan.

3. **Organización de línea y staff;** El staff es un grupo de apoyo consultivo integrado por especialistas para cada función, sin que esto le reste autoridad a cada jefe de la función que requiera de apoyo.

2.4 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS

Estos dos aspectos de las compras podrían darse separados o bien darse en conjunto, pero es mejor definirlos en tres partes para que sea más comprensible la función que se realiza en cada caso: (5)

1. Las compras centralizadas, son aquellas en las que un departamento de compras es el encargado de hacer todas las compras de materiales, insumos, equipo, refacciones o servicios para toda la organización; para lo cual requiere de personal especializado y competente. (6)

2. Las compras descentralizadas son aquellas que son efectuadas directamente por los departamentos que van a utilizar los materiales comprados, lo cual en ocasiones es ventajoso para la empresa, ya que se reducen los gastos de transporte, de papeleo y al tratar directamente con los proveedores pueden establecer claramente sus requerimientos. Esta práctica también puede traer graves consecuencias debido a que habrá productos que se utilicen en dos o más departamentos y al comprarlos en pequeñas cantidades será difícil negociar mejores precios o quizás, se compren sin saberlo productos de características similares pero con calidades diferentes, etc. (7)

3. Las compras centralizadas-descentralizadas, son las más comunes en la mayoría de las organizaciones que cuentan con varias plantas. Esto debido a que es más práctico que una sola oficina matriz de compras se encargue de la compra de materiales comunes para todas las plantas con el objeto de obtener mejores precios por volumen, dejando que cada planta compre solamente los materiales que sean necesarios y exclusivos para su funcionamiento. (8)

2.5 DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL AREA DE COMPRAS

1) Las formas o documentos constituyen un medio para transmitir, guardar o registrar información de manera simple y uniforme, por lo cual es útil contar con un catálogo de todas las formas que se utilizan en el departamento de compras pues sirven como medio de comunicación escrita a la gerencia de compras.

Las formas mas comunes del departamento de compras son las siguientes:

a) Requisición:

La requisición, es un formato especial por medio del cual los diferentes departamentos de una empresa, solicitan al departamento de compras la adquisición de materiales y servicios necesarios. En ella debe estar claramente definida la descripción del material, cantidad solicitada, y fecha de entrega solicitada, así como el centro de costos que la origina. (Ver anexo 1, pág.48)

(5,6) Mercado H. Salvador, COMPRAS principios y aplicaciones, 3ra. México, Editorial Limusa, 1999, Pág. 66

(7,8) Mercado H. Salvador, Compras principios y aplicaciones, 3ra. México, Editorial Limusa, 1999, Pág. 66

b) Cotización:

Es el documento impreso que muestra el precio que asigna el proveedor para la compra o venta de materia prima, productos o servicios, y que sirve como base al comprador para negociar y realizar la compra. (Ver anexo 2, pág.49)

c) Orden de compra:

La orden de compra es un documento por medio del cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador, al cumplimiento de las condiciones pactadas en la compra de materiales. Se deben especificar correctamente en la orden de compra, la descripción de los artículos pedidos, dirección exacta donde se deberán entregar los materiales, la fecha en que deberán ser entregado, (siendo responsabilidad del proveedor cualquier tipo de retraso), y las condiciones de pago. (9) (Ver anexo 3, pág.50)

d) Cartas de presentación:

La carta de presentación es el documento que empleado por los vendedores para ofrecer y dar a conocer su producto o servicio al comprador. Este documento contiene datos generales de la empresa, productos que ofrece, y generalmente clientes de referencia. (Ver anexo 4, pág.51)

e) Solicitud de crédito: Es el documento empleado tanto por el proveedor como el comprador, para dar formalidad a las compras a crédito. (Ver anexo 5, pág.52)

f) Facturas: es un documento o contrato que respalda la operación económica de compra-venta, en ella se establece, la clase de producto o servicio, su cantidad, el importe unitario y total de la transacción, la fecha de emisión y vencimiento, el Registro Federal de Contribuyentes tanto del vendedor como del comprador, así como su domicilio fiscal.

g) Nota de crédito y cargo: Es el documento comercial que el vendedor remite al comprador para descargar o quitar de su cuenta un importe determinado, estas notas de crédito se emiten en los siguientes casos.

- Cuando el importe facturado es mayor al que debía facturarse originalmente.
- Como bonificación o descuento posterior a la venta
- Devolución de mercaderías

(9) Mercado H. Salvador, Compras principios y aplicaciones, 3ra. México, Editorial Limusa, 1999, Pág. 40

h) Tarjetas de almacén o cardex: Las tarjetas de almacén o cardex se emplean como medio de control para conservar un inventario promedio de unidades, el uso de estas Tarjetas implica llevar un registro manual de las entradas y salidas de mercancía al almacén, al ser de uso manual su empleo resulta ineficiente, por lo cual este sistema *ha sido* reemplazado por medios electrónicos mas eficientes, aunque conservan en buena medida la estructura de trabajo de estas.

2.6 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

El procedimiento de compras es una serie de pasos a seguir, necesarios para efectuar una compra. Y aunque cada empresa tiene sus propios procedimientos, podemos hacer una lista ordenada de los pasos generales para tal función: ⁽¹⁰⁾

1. Requisición de un material al departamento compras. ⁽¹¹⁾
2. Elaboración, registró y seguimiento de la orden compra. ⁽¹²⁾
3. Recepción, inspección, supervisión y almacenamiento del material. ⁽¹³⁾
4. Control de documentos de la recepción del material. ⁽¹⁴⁾
5. Revisión de documentos y ejecución del pago correspondiente. ⁽¹⁵⁾

Este es sólo un procedimiento que se puede aplicar a actividades elementales. Un procedimiento formal, necesita de cumplir con los siguientes requisitos:

1. Las actividades a realizar deberán ser explicadas a detalle.
2. Se deberá mencionar el departamento que realizará la actividad.
3. Cumplirá con una secuencia lógica requerida
4. Será escrito en un lenguaje común.
5. Deberá incluir, las formas y documentos requeridos (como anexo)

Los procedimientos garantizan ciertas ventajas tales como: delimitación de responsabilidades y autoridades, deberes y funciones, las instrucciones están escritas, describen el departamento completamente, clasifican al personal involucrado, son de gran ayuda en la preparación de presupuestos y fijación de costos, son base para determinar sueldos, etc.

La requisición

La requisición da inicio al proceso de compras, de ser necesario está deberá venir acompañada de copia de planos o especificaciones que permitan una identificación más clara del material o servicio solicitado por el respectivo centro de costos, posteriormente se ha de revisar que la requisición esté debidamente autorizada, de acuerdo con las políticas vigentes de la empresa.

(10-15) Mercado H. Salvador, Compras principios y aplicaciones, 3ra. México, Editorial Limusa, 1999, Pág. 40

Cuando una requisición no cumple con los requisitos para ser trabajada, será regresada al solicitante para que efectúe en ella las correcciones necesarias.

Después de todo este proceso, el comprador podrá proceder a la búsqueda de este material con los proveedores establecidos, y cotizar para realizar un análisis de precios y decidir la compra.

Análisis de mercados

Este análisis consiste en el conocimiento de la disponibilidad del material a comprar, de los precios actuales, de las condiciones generales del mercado. Para poder realizar estos análisis, el comprador debe ser un experto en los mercados de los materiales que regularmente compra. Deberá interpretar los movimientos en los mercados de una manera cuantitativa. Deberá llevar estadísticas, registrar hechos y datos importantes del comportamiento de los mercados de cada material, siendo esto la base para tomar decisiones al realizar las compras.

Negociación de la compra

Un profesional de compras, debe tener una cualidad muy importante que lo distinga entre los demás empleados, esta es, la habilidad para analizar los precios, con el propósito de tomar decisiones adecuadas, además de lograr los mejores arreglos con los proveedores.

La negociación, se debe considerar como el arte de lograr ventajas equitativas tanto para el proveedor como para el comprador, sin que esto cree fricciones o rivalidades entre ellos. No debemos olvidar que la responsabilidad del comprador es, lograr el ahorro máximo para su empresa sin que ello perjudique la calidad de los productos, materiales o servicios comprados.

Por lo anterior, el comprador se debe preparar para realizar una negociación, estableciendo respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son mis objetivos?
2. ¿Cuál será la actitud probable del vendedor?
3. ¿Qué concesiones estoy dispuesto a hacer?
4. ¿Cuáles son los hechos que debo reunir de antemano para justificar mis demandas?

También deberá establecer, quienes serán los participantes, fecha y lugar de realización.

Cuando haya iniciado la negociación, no se debe adoptar una postura ofensiva, si es necesario se debe recurrir a concesiones recíprocas, y cuando logre un objetivo se debe cambiar inmediatamente de tema.

Los elementos de negociación entre el comprador y el proveedor son:

1. La calidad.
2. El precio.
3. Garantía y servicio.
4. Tiempo de entrega.
5. Condiciones de pago.

Orden de compra

Dicho documento debe ser enviado al proveedor y estar redactado correctamente, incluyendo su número consecutivo de O.C. (Orden de compra) que servirá con identificador de la transacción y será utilizado por el proveedor como clave para realizar el embarque y la facturación de la mercancía vendida.

Estas órdenes de compra pueden ser por pedidos individuales, los cuales se hacen para cubrir una compra de cierta cantidad de un artículo, y termina al recibir dicho material y pagar el importe de la factura correspondiente.

Ordenes de compras generales o abiertas, son aquellas que cubren las necesidades de un material específico, en cierto período de tiempo. Las entregas de la cantidad contratada de material, se van solicitando conforme a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta su calendario de producción.

Se deberá de dar un seguimiento adecuado a los pedidos, para asegurar las entregas de materiales a tiempo, y conforme con los programas de producción.

La función anterior, deberá desarrollarla una persona encargada de expedir todos los pedidos generados, también deberá evaluar la calidad en el servicio de cada proveedor, con el propósito de ayudar al comprador en la futura selección del proveedores.

Los puntos de evaluación más importantes son los siguientes.

1. Es importante que un pedido se cumpla exactamente en la fecha de entrega acordada.
2. El embarque es debe llegar en la cantidad acordada.
3. El material debe ser de la calidad y marca requerida.
4. Se debe recibir la mercancía por el precio establecido en la orden de compra sin alteraciones o cargos adicionales

2.7 ESTUDIO DE PROVEEDORES

Selección y control de proveedores:

La decisión sobre la selección del proveedor es la decisión más importante que se puede hacer en el departamento de compras pues los productos o materia prima que ofrece van a tener un alto impacto positivo en nuestra productividad. El propósito de la selección de proveedores es obtener una lista o catálogo de aquellas empresas que ofrecen productos o materias primas, necesarias para nuestra empresa, para poder tener en ellos opciones de cotización y compras.

La decisión para seleccionar a los proveedores consistirá principalmente de las siguientes características:

1. Que sus productos tengan la calidad que satisfaga las necesidades de producción.
2. Que su servicio de entrega sea oportuno.
3. Que el precio sea el más bajo, en relación con sus competidores.
4. Que el servicio que preste sea excelente.
5. Que sus productos vengan con garantía de devolución por si tiene algún defecto o no sean los requeridos.

Otros aspectos a considerar del proveedor, son sus instalaciones, fuerza técnica, solidez financiera, organización, administración, reputación, volumen de ventas, y localización geográfica.

La cantidad de compra que realicemos influirá en el peso que se le asigne a cada uno de los anteriores aspectos.

No es muy recomendable tener a un sólo proveedor y hacerle todo el pedido que necesitamos, ya que podríamos incurrir en problemas de abastecimiento por alguna falla en sus entregas, lo recomendable es contar con dos o tres proveedores máximo, que sean de confianza comprobada, ya que si optamos por un número mayor incurriremos en mucha carga administrativa, y dejaremos de negociar efectivamente debido al bajo volumen de compra.

Por lo regular, algunos compradores solo cuentan con su experiencia y memoria para el conocimiento de fuentes de aprovisionamiento, pero este método sólo funciona, cuando el número de proveedores y/o productos son muy pequeños.

Las principales fuentes de información a la que debe acudir el comprador para localizar las posibles fuentes de abastecimiento son:

Medios electrónicos e Internet:

Este medio es el más popular empleado para la localización y desarrollo de nuevos proveedores, ya que por este medio es posible tener una fuente de información confiable y rápida, la información es entregada por el proveedor vía disquete o CD room o en su caso vía Internet, algunas ventajas de este medio son: 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, etc., y al final se obtiene comodidad y rapidez.

Catálogos:

Comúnmente los catálogos, proporcionan información sobre precios, artículos y materiales que se venden a partir de las listas de precio estándar. Las cotizaciones se hacen solamente calculando descuentos sobre el precio base de estos catálogos.

Literatura de publicidad:

Este material es excelente si se mantiene actualizado diariamente, caso contrario este tipo de material ocupa mucho espacio y se vuelve obsoleto rápidamente.

Visitas a las plantas de los proveedores:

En algunos casos, el comprador 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. Se recomienda, que tales visitas sean realizadas en equipo con los expertos técnicos y financieros.

Muestras:

Con frecuencia un proveedor cuando tiene un producto nuevo, invita al comprador a aceptar una muestra con fines de prueba, en caso que el comprador acepte, debe considerar los siguientes puntos; que muestras aceptar, cómo asegurar una prueba imparcial de las muestras aceptadas, quién pagará los costos de los análisis y si se debe o no reportar al proveedor los resultados de los análisis.

Exhibiciones comerciales:

Es recomendable asistir a las muestras, eventos, exposiciones, ferias o similares, que sean referentes a los artículos que se compra para la empresa, con el propósito de poder conocer que nuevos artículos se ofertan en el mercado.

Una vez determinados por lo menos tres proveedores potenciales para el abastecimiento de cierto producto, se debe buscar desarrollarlos. Es decir, durante el primer contrato se les evaluarán sus resultados en cuanto calidad, estabilidad, empaque requerido, deseo de cooperación, etc.; en caso que sus resultados sean satisfactorios, se procederá a registrarlos como proveedores establecidos.

Posteriormente a través de un análisis comparativo será determinado el proveedor que por sus características, será quien abastecerá a la empresa de los materiales requeridos.

Cuando se solicite cotización a 3 o más proveedores, y exista entre ellos diferencias considerables de precio, se descartarán las cotizaciones que se dude puedan cumplirse, en caso de que la diferencia sea mayor al 10% se deberá recotizar.

Por último y como recomendación, al solicitar cotizaciones, se debe dar preferencia a los proveedores que hayan hecho labor constante y se preocupen por mejorar sus productos y servicios.

Capítulo 3: EMPRESA.

3.1 CONCEPTO DE EMPRESA

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. La empresa al estar formada de hombres alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal de permitir la autodeterminación realización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. (1)

Una empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se les dan diversos enfoque (económicos, jurídicos, filosófico, social etc.) en simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. (2)

3.1.1 Elementos que forman a la empresa:

La empresa se conforma esencialmente por tres elementos: bienes materiales, persona o recursos humanos y sistemas.

- Los bienes materiales están conformados por la infraestructura de la organización: edificios, maquinaria, materia prima, dinero, etc.
- El recurso humano esta conformado por los distintos niveles de colaboradores de la organización: obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directores.
- Los sistemas son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas.

3.1.2 Organización

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos, pero sobre todo necesitan administración. Y aunque el objetivo final de las empresas es producir bienes o servicios, su orientación es la obtener ganancias inmediatas, es decir, recuperar el costo invertido más una utilidad.

Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características: Las empresas asumen riesgos que implican; tiempo, dinero y esfuerzo, es decir, no operan en condiciones de certeza. (3)

(1,2) Reyes Ponce Agustín, administración de empresas, 1ª parte, Limusa, México, 1997, ed, p71.

(3) Vicente L.Perel, Domingo J.D.Lopez Cascante, Fernando A. Magdalena, Administración general, Ed.Machi, Buenos Aires, Argentina, 1996,529 pp., 1ª ed., p 20.

- Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios. Los administradores basan sus decisiones en base a costos, precios, competencia, etc.
- Las empresas se evalúan desde un punto económico o contable.
- Las empresas son de carácter privado, por lo que su administración esta en función de sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

En México las empresas por su tamaño se clasifican en función del número de empleados y al volumen de sus operaciones y se sabe que la micro y pequeña y mediana no son menos importantes que la gran empresa, sino que realmente, son un elemento vital para el desarrollo del país, por su participación en la Producción Nacional y en la generación y mantenimiento de empleos.

Las empresas también se pueden clasificar por su actividad, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por el tipo de mercado y por su estructura legal.

A) El número de trabajadores: Serán micro empresas las que tienen de 1 a 15 trabajadores, pequeñas empresas las que tienen entre 16 y 100 trabajadores, las medianas entre 101 a 250 y grandes empresas las de más de 250 empleados. (4)

B) El volumen económico de las operaciones que realizan: Según este criterio, habría que considerar pequeñas empresas las que facturan menos de 50 millones de pesos al año, medianas empresas las que facturan entre 50 y 1000 millones y grandes empresas que facturan más de 1000 millones de pesos al año. Dado que este factor no es estándar, es riesgoso considerar esta clasificación, es decir, no todas las empresas facturan igual ya que esto depende de muchos factores.(5)

3.2.1 POR SU TAMAÑO (MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA, GRANDE)

Para una mejor comprensión, a continuación se menciona la clasificación por el tamaño de la empresa en la que se pueden diferenciar cuatro grupos: (6)

(4) <http://www.economia.gob.mx/> (Secretaría de Economía)

(5) [http:// www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática)

(6)http://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/num1_07/articulo1.htm

- Micro empresa.
- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Gran empresa.

Los criterios usualmente aceptados para clasificar las empresas por su tamaño son:

Microempresa:

Por el número de personal: de 1 a 15 personas

Por el capital social: No existe una definición oficial para esta clasificación

Pequeña empresa:

Por el número de personal: de 16 a 100 personas

Por el capital social: menos de 1 millón de pesos

Mediana empresa:

Por el número de personal: de 101 a 250 personas

Por el capital social de 1 a 3 millones de pesos

Microempresas

Las microempresas son una opción al desempleo, surgidas en su mayoría sin planeación y sin financiamiento, nacen al quedar el jefe de familia desempleado, o cuando el salario deja de alcanzar para sostener a la familia.

¿Por qué es importante desagregar las microempresas de las PYME? La razón más simple es que son diferentes. El promedio de empleados de una microempresa es de 3.76, sin embargo para una pequeña es de 20.54. Las ramas que más empleados ocuparon en el sector de microempresas fueron tortillerías, panaderías y herrerías. (7)

El costo de creación de una empresa grande es muy alto, sin embargo el mismo costo de una microempresa es muy pequeño. Como Gabriel Zaid comenta en su libro “Hacen falta empresarios creadores de empresarios”, refiriéndose a la eficiencia de los pequeños empresarios: “son más eficientes que las grandes empresas y el gobierno respecto a sus inversiones. Resulta fácil inferir que es más económico y rápido arrancar un “puesto de tamales” que una armadora de partes eléctricas.

(7) <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=102>

Por otro lado, las micro empresas además de contribuir abatiendo el desempleo, lo hacen también generando nuevas fuentes de trabajo. Este esquema no es nuevo, se viene manejando desde antes de la revolución industrial en el que el aprendiz después de especializarse en un oficio partía a otra ciudad a ejercer dicho oficio, habiendo creado una nueva fuente de empleo.

Debemos tomar en cuenta a las microempresas y desarrollar sistemas administrativos, financieros y de control para ellas. Necesitamos entender sus características y motivaciones para lograr implementar modelos de mejora en las mismas. Las clasificaciones a lo largo del tiempo seguirán cambiando, pero todos sabemos que la panadería de la esquina, la vieja tintorería de la vuelta de la casa y el taquero de cerca del trabajo son microempresas y seguramente están generando nuevos empleos y nuevos empresarios.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Son aquellas empresas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios tridimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico. (8)

En lo que respecta a la Secretaría de Economía, la pequeña y mediana empresa basa su concepto y organización de acuerdo al número de empleados, valor de sus activos y su capital social

En su gran mayoría, las pequeñas y medianas empresas están dedicadas a la actividad comercial. Además es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando a los intermediarios y logrando una relación más directa entre productor y consumidor.

(8) Rodríguez Valencia Joaquín), como administrar pequeñas y medianas empresas, 2ª edición México, ed, Limusa, p.47

Más del 95% de todas las empresas de todo el país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional, es por ello que las empresas pequeñas y medianas constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo. (12)

Características comunes de las pequeñas y medianas empresas

Poca o ninguna especialización en administración, esencialmente esta recae en una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares, y en la mayoría de los casos no están capacitados para llevar a cabo esta función, (es cuando las empresas corren mayor peligro)

Falta de acceso al capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan. Posición poco dominante en el mercado de consumo: se limitan a trabajar en un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones guardan una relación muy íntima con la comunidad local debido a sus escasos recursos.

La empresa pequeña y mediana crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con un apoyo técnico-financiero significativo

Se ha comprobado que una de las causas de fracaso de las empresas es la falta de preparación y experiencia de los pequeños empresarios para hacer frente a las responsabilidades de una empresa, deciden crear una, pero generalmente dejan los asuntos de la empresa en manos de otros lo cual provoca una deficiencia de tipo administrativo. Un gran paso hacia el logro del éxito de la empresa, es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Factores que causan la quiebra de la pequeña y mediana empresa

- Negligencia: por no estar al tanto de las transformaciones que continuamente se presentan; ya que deben ser advertidas con oportunidad y asimilarlas provechosamente.
- Fraude; por la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.
- Falta de experiencia en el ramo: con frecuencia el gerente carece de experiencia en el ramo (cuando incursiona por primera vez) y como consecuencia ignora los problemas específicos de esta actividad económica.

(12) <http://www.inegi.gob.mx> (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática)

- Experiencia desbalanceada o la sobreconcentración: si quien administra pone mayor atención a un área determinada, de acuerdo a su interés o especialidad y descuida las otras, esto redundará negativamente en el desarrollo de la organización, y llevándola al fracaso (Es el factor con mayor porcentaje de fracasos empresariales)
- Incompetencia del gerente y falta de liderazgo
- Desastre por hechos imprevistos, cortando de tajo la existencia de la empresa.

Las PYMES cubren necesidades económicas y humanas (personales) esenciales; de ahí su importancia y la siguiente afirmación: “La pequeña y mediana empresa es el elemento principal de la economía mexicana” (14)

Grandes empresas

Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el gran volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 1000 empleados. (15)

Características comunes de grandes empresas

- El administrador o los administradores, no solo se dedican la mayor parte del tiempo a las funciones típicamente administrativas sino que requieren un staff más o menos grande de personas que los ayuden a administrar.
- Se requiere un grupo muy grande de especialistas por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.
- Se impone un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y a empleados que serán los únicos capacitados dentro de políticas y normas que se les fijen.
- Son indispensables la previsión y planeación a largo plazo, y por lo mismo más técnicas detalladas y formales.

(14) <http://pyme.com.mx>

(15) <http://www.economia.gob.mx/> (Secretaría de Economía)

- Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para realizar correctamente las actividades, sino para ir ocupando los puestos vacantes que quedan en la empresa por ascensos, o expansiones.

3.2.2 CLASIFICACIÓN POR EL SECTOR AL QUE PERTENECEN

- a) Empresas de Giro Industrial.- Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor al incorporarles procesos.

La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

Las extractivas se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales.

Las manufactureras transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.

- b) Empresas de Giro Comercial.- Compra bienes o mercancías para la venta posterior.

Sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de distribución o la disponibilidad al producto.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas.

Las mayoristas se dedican a la compra o venta de productos a gran escala.

Las minoristas venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas o comisionistas.

Las comisionistas, como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.

- c) Empresas de Giro Agrícola.- Ganaderas, de pesca o silvícolas. Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvicultura, todas ellas actividades primarias. Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

- d) Empresas de Servicios.- Comercializan servicios profesionales de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el sector educación, sector turismo, sector bancario, de transportes, etc.

Los servicios tienen tres características:

Intangibles: No se pueden tocar.

Heterogéneos: Varían porque se llevan acabo por personas.

Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Precisamente la empresa transportista, (empresa de servicio), es tema de este trabajo de investigación, por lo que a continuación y en el siguiente capítulo se revisarán los aspectos generales de esta industria y en especial, la importancia del departamento de compras.

Capítulo 4, SECTOR TRANSPORTISTA Y LAS COMPRAS

Introducción

La integración económica mundial del comercio, las finanzas y la industria manufacturera han experimentado un acelerado crecimiento en las dos más recientes décadas. El transporte desempeña un papel primordial en este nuevo orden económico mundial, vinculando a personas y lugares, agilizando el comercio y el turismo y fomentando la competencia y especialización económicas. La experiencia comercial con América del Norte refleja esas tendencias mundiales. La reducción de las barreras al comercio, y la creciente movilidad de la población han creado una mayor necesidad de información e infraestructura en los servicios de transporte, tanto a nivel Nacional como en los tres países. (1)

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TRANSPORTISTA EN MÉXICO

En la actualidad en México el sector de transporte de carga cuenta con un gran factor de desarrollo nacional, ya que por medio del autotransporte de carga se desarrollan gran parte de las actividades económicas que se llevan a cabo dentro del país. Por medio del Tratado de Libre Comercio con América del Norte. (TLCAN), el autotransporte de carga de México es el más utilizado para la transportación de mercancías. (2)

La actividad de transporte en México ha contado con una gran evolución a través de los años, el gobierno ha elaborado programas de desarrollo para este sector. Dentro del país se cuenta con 83,103 empresas que se dedican a los transportes. Las cámaras nacionales de transporte son 3458; las cuales se dividen en 3,044 a Autotransporte de carga, 283 a Autotransportes de pasajeros y turismo, 131 a Transporte marítimo. (3)

4.2 ESTADÍSTICAS DEL SECTOR TRANSPORTISTA EN MÉXICO

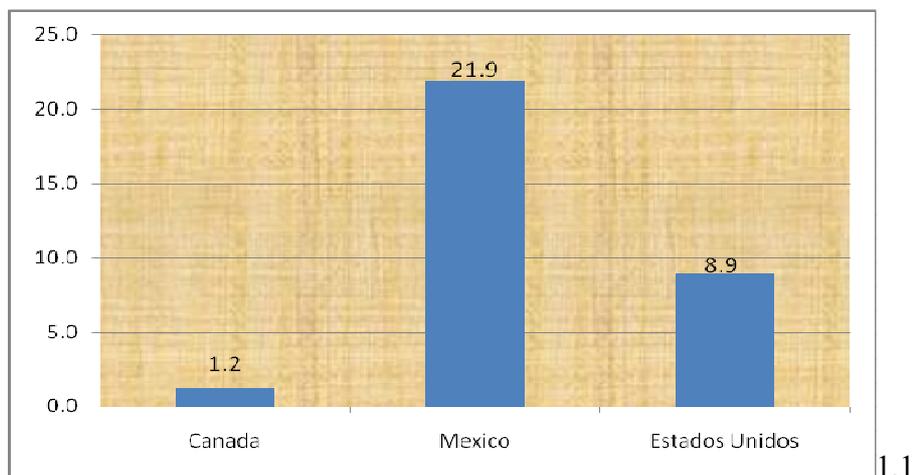
La siguiente gráfica muestra el crecimiento en el número total de vehículos de transporte carretero: de 1990 a 1996, Fuente (Instituto Mexicano del Transporte) (4)

Variación porcentual.

(1,3) <http://dgaf.sct.gob>. (Dirección General de Autotransporte Federal)

(4) <http://www.imt.mx> (Instituto mexicano del transporte), Graficas, Pág. 177

CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE CARRETERO EN AMERICA DEL NORTE



Este es otro indicativo del gran crecimiento de este sector en México, la disparidad en cifras con los países vecinos del Norte, es debido a la fuerte infraestructura en transporte existente en esos países, por lo cual mantiene un crecimiento sostenido, no así en el caso de Mexicano. (5)

El siguiente cuadro muestra la cantidad de empresas dedicadas al transporte de carga y su infraestructura.

Características seleccionadas de la infraestructura y del transporte terrestre, 1990-2001. Fuente (6)

INFRAESTRUCRURA DEL SECTOR TRANSPORTISTA EN MEXICO

CONCEPTO	1990	2001
Empresas	3,482	83,103
Personas Morales	3,482	7,880
Personas Físicas	ND	75,223

(1.2) Este cuadro nos muestra que el mayor porcentaje de las empresas dedicadas al transporte de carga en México, son administradas por personas físicas, lo que representa un enorme nicho de oportunidades para la profesionalización de esta industria.

Debemos recordar que la historia del autotransporte camina paralela a los avances de los caminos, al crecimiento de la población, así como a los avances técnicos y científicos de la ingeniería del transporte.

(5) <http://dgaf.sct.gob.mx> (Dirección General de Autotransporte Federal)

(6) <http://www.sct.gob.mx/> (Secretaría de comunicaciones y transportes)

4.3. ORGANISMOS REGULADORES DEL TRANSPORTE DE CARGA EN MEXICO

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), le corresponde coadyuvar activamente al proceso de modernización del país a través de la conformación de una infraestructura de transportes y comunicaciones moderna, eficaz y suficiente, que permita, generar un crecimiento sano y sostenido, fortalecer la competitividad de las industrias.

Instituto Mexicano del Transporte (IMT), es un centro de desarrollo de investigación y desarrollo tecnológico dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, desarrolla proyectos de investigación en el ámbito del transporte público y privado, y contribuye a la formación de recursos humanos en materia de transporte a nivel posgrado.

Dirección general de autotransporte federal (DGAF), su función consiste en regular, normar, vigilar y sancionar los servicios del autotransporte público y privado, en los caminos de jurisdicción federal y diseñar los sistemas de operación del servicio, genera estadísticas de aspectos operativos del transporte de carga, número de empresas y flota vehicular, así como la infraestructura conexas a estos servicios.

4.4 LAS COMPRAS EN LAS EMPRESAS TRANSPORTISTAS

Las compras en las empresas transportistas:

Las compras de materiales más significativos para una empresa transportista, son la compra de unidades nuevas y de medio uso (compras directas), siendo las marcas líderes en el mercado Kenworth, International, Volvo, Freightliner, entre otras, y aquellas compras empleadas en el mantenimiento operativo de las unidades, por ejemplo y en orden de importancia, Combustibles (Diesel y gasolina), llantas, aceite de motor, diferencial, transmisión, anticongelante, balatas, así como la inmensa variedad de refacciones necesarias para el correcto funcionamiento del sistema eléctrico, mecánico y de carrocería de las unidades que conforman la flotilla.

Es en ese tipo de compras (refacciones), es donde se requiere especial atención, debido a la dificultad de proveer tanta refacción sea necesaria para mantener una unidad operativa, pues las refacciones muchas veces no son estándar en unidades de distinto modelo y aun menos en unidades de distinta marca. Por eso la conveniencia de hacer compras estándar de unidades, es decir, de un mismo modelo y marca.

4.4.1 Particularidades de las compras en las empresas transportistas.

- La compra de unidades nuevas es técnica y especializada.
- La compra de unidades es continua, la tecnología se torna obsoleta en un promedio de 10 años.
- Las compras son de bajo volumen pero de alto costo. (exceptuando combustibles y llantas)
- La compra de refacciones es inmediata, ya que no es posible anticipar la falla de algún componente de las unidades.
- La compra de alguna unidad o refacción se basa más en la disponibilidad que en el precio. (no existe alta disparidad entre los distintos proveedores)
- La compra de refacciones bajo el sistema de stock mínimo solo es posible en aquellas empleadas en mantenimiento preventivo o programado (Balatas, filtros, cambios de aceites, etc.) ya que la inmensidad de refacciones requeridas por unidad hace financieramente imposible este sistema.
- La compra de unidades de distinta marca y modelo obliga a mantener un catalogo de proveedores muy grande.
- La compra de unidades usadas es recurrente pero no recomendable debido a la pronta obsolescencia de la tecnología y al elevado costo de mantenimiento.

Como se observa la compra en una transportista tiene una naturaleza dinámica y compleja, necesitada de controles y mecanismos accesibles que le permitan desarrollarse de la mejor manera.

4. 5 PRINCIPALES TRANSPORTISTAS EN MÉXICO

Algunas empresas que por su tamaño y presencia en el territorio nacional se pueden considerar como los mayores competidores en la industria transporte de carga federal son:

TUM (Transportistas Unidos Mexicanos S.A. de C.V)

TMM (Transportes Marítimos Mexicanos S.A. de C.V.)

Transportes Castores de Baja California S.A. de C.V.

Transportes Julian de Obregón S.A. DE C.V.

Tres Guerras S.A. DE C.V.

TDR Transportes

Como se menciono anteriormente la industria del transporte de carga federal se compone principalmente de PYMES, constituidas como personas físicas, tal y como se muestra en el cuadro 1.2, Por lo cual debemos insistir en mostrar a esta industria como una gran oportunidad de inversión.

CASO PRÁCTICO

DATOS GENERALES Y SITUACIÓN ACTUAL DE “TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A. DE C.V.”

Breve historia organizacional

Transportistas del Centro S.A. de C.V. es una empresa dedicada al transporte y distribución de carga en general. Fue constituida en el año 1986 por el Sr. Carlos Ruiz Martines y la Sra. María de los Ángeles Ramírez de Martínez, siendo participantes en esta actividad sus hijos. En el 2006 se constituyó como Transportistas del Centro S.A de C.V. Lugar: Col. Guadalupe Tepeyac, Delegación Gustavo A. Madero en México D.F. y de acuerdo con los criterios de la Secretaría de Economía es una (PYME)

Las unidades que tienen son propiedad única y cuentan con permiso y placas emitidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para circular en carreteras federales, así como con permiso para transportar materiales de carga en general y materiales peligrosos; también han logrado forjar una buena imagen fundada en la satisfacción de los clientes que va de una entrega más eficiente y segura de sus productos.

La seguridad es un factor muy importante para nosotros por lo que participamos activamente en organizaciones relacionadas con nuestra actividad como es la AMIFAQ (Asociación Mexicana de la Industria Fitosanitaria A.C.), el SETIQ (Sistema de Emergencias en Transporte para la Industria Química) y la ANIQ (Asociación Nacional de la Industria Química) asistiendo a: cursos de manejo de materiales peligrosos, así como cursos de normatividad vigente para el transporte, conferencias relativas a “Respuesta a emergencias en el transporte y distribución de productos químicos y agroquímicos”. Además formamos parte del subcomité de materiales peligrosos por parte de la SCT (Secretaría de Comunicaciones y transportes.)

En Transportistas del Centro S.A. de C.V. encontrará un grupo de profesionales altamente calificados dispuesto a trabajar para satisfacer todas sus necesidades

LOS SERVICIOS QUE OFRECEMOS SON:

Transporte especializado de material peligroso, y carga en general en cajas secas a toda la República Mexicana.

Devolución de evidencias.

Seguridad en el envío de los materiales.

Localización de los envíos vía satélite.

Recolección de carga a domicilio.

Respuesta inmediata a sus servicios.

El personal administrativo y operativo es el corazón de la empresa y esta consiente del compromiso y responsabilidad que implica el manejo de materiales peligrosos, así como de atender a nuestros clientes de la mejor forma posible, con amabilidad y respeto.

Mantenemos una comunicación constante con el personal mediante una comunicación bidireccional a través de equipos de comunicación satelital, radio y telefonía celular. Todo esto coordinado por nuestro centro de monitoreo las 24 Hrs. del día los 365 días del año.

Objetivo:

Satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes, proporcionando un servicio eficiente y seguro, entregando a tiempo cada uno de sus productos.

Compromisos:

El personal tiene el compromiso leal de dar toda la atención y cuidado requerido, tanto al cargar como al descargar, para que sus productos viajen en forma segura y lleguen a su destino en óptimas condiciones.

Contar con unidades de modelo reciente, respetando las medidas de seguridad necesarias, así como con operadores responsables en el manejo de los productos.

Contar con los permisos necesarios que la Secretaria de Comunicaciones y Transportes requiera y respetar las normas y reglamentos en transporte de materiales.

Clientes

Sus principales clientes y socios comerciales son empresas líderes en las siguientes ramas industriales:

Envasados y Poliuretanos, Recubrimientos, Adhesivos, Medicamentos, Insecticidas, Plaguicidas, Fertilizantes, Químicos orgánicos, Servicios de mensajería, Carga en general, equipo industrial, etc.

Empresas a las que han prestado sus servicios por más de 15 años y que siguen contando con su confianza y preferencia.

DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

El departamento de compras labora con tres personas, el gerente de compras, y dos compradores auxiliares, los mismos que no tienen un programa de actividades específicas, sino que se labora a las órdenes y necesidades inmediatas del trabajo. Lo que provoca duplicidad de trabajo. Cabe aclarar que quien da la pauta de las labores a desarrollar es el gerente del departamento, por lo que existe poca autoridad y juicio por parte de los asistentes.

Así, cuando el gerente del departamento de compras no se encuentra por visitas a proveedores, enfermedad, vacaciones, faltas, etc. Se complica la toma de decisiones y el trabajo mismo.

Otro problema que prevalece es el no utilizar adecuadamente las bases de datos, ya sea por falta de capacitación o por omisión deliberada de los usuarios, esto conlleva a no tener información y comunicación oportuna con los departamentos de Almacén y Mantenimiento.

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente el departamento de compras de Transportistas del Centro S.A. de C.V. se dirige bajo las decisiones y juicios personales del gerente, que varían de operación en operación, provocado por la falta de procedimientos institucionales. Otra consecuencia de la falta de un método de trabajo, la centralización de las decisiones y el control en una sola persona, lo cual evita una equitativa carga de trabajo y la eficiencia del mismo.

HIPÓTESIS

Al contar el departamento de compras con un manual de políticas y procedimientos se dotará a los integrantes del departamento de compras con una estructura administrativa lógica de trabajo, lo que a su vez permitirá alcanzar los objetivos de la empresa rápidamente, además de facilitar la capacitación de nuevos integrantes.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPRAS

La elaboración del manual estará a cargo de unidad externa, la cual en base a visitas, cuestionario y sesiones realizara el documento. Todo aquello con la colaboración del personal del departamento de compras. La descripción del programa de actividades para el desarrollo del manual se enumera en diez puntos que son los siguientes:

1. Aceptación del proyecto por el departamento de compras, y la dirección general.
2. Recopilación de la información, cuestionarios.
3. Observación en el desarrollo de las actividades en el departamento de compras.
4. Redacción de aspectos generales del manual.
5. Junta, presentación del trabajo realizado para observaciones y comentarios
6. Elaboración de correcciones
7. Junta y aprobación del manual
8. Impresión y composición del manual.
9. Junta de presentación y explicación del contenido y uso del manual
10. Implantación del manual

Para la recopilación de la información de utilizaron los siguientes métodos.

- Observación. Se conoció la manera en que se conducía cada empleado, obteniendo como resultado, los errores, fallas y procedimientos con que se manejaba cada proceso laboral.
- Cuestionario: este método se empleo para identificar el punto de vista personal del equipo de trabajo del departamento de compras, respecto a las labores que en este se realizan, la relación de los individuos que en el trabajan y la comunicación que existe entre ellos. (ver cuestionarios)

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A. DE C.V.
Cuestionarios

Los cuestionarios siguientes se aplicaron a los integrantes del departamento de compras, antes de la implementación del manual operativo de compras:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/07 Encuestado: Lic. Carlos Hernández Gómez Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?	x	
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?	x	
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	x	
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?	x	
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?	x	
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/07 Encuestado: Lic. Nicolás Ortiz Vélez Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?		X
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?		x
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?		X
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?	X	
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?	x	
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/07 Encuestado: Lic. German López Mota Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?		X
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?		X
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?		
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?	x	
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?		x
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

Después de reunir la información se procedió a organizarla y comenzar con la redacción del manual. Para ello se recurrió a la elaboración de juntas en las cuales se comentaba al comité interno los avances del manual y se tomaban en cuenta las sugerencias de los participantes, así hasta llegar a la presentación del mismo y posteriormente a la aprobación del documento. Una vez realizado todo lo anterior se realiza la impresión del manual y se anuncio una junta en la que se haría la presentación del manual, así como la explicación de su contenido, para dar paso a la implantación del documento. Siendo el resultado el siguiente manual.

MANUAL DE COMPRAS

“Transportistas del Centro, S.A. de
C.V.”

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRAS			REG. No.: Reg. No.: Codificación
	DEFINICIÓN Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS			EDITION: 0 PAGE: 41/X Edición: 0 Página: 41/X
EDITED BY/ <i>Editado por:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ <i>Revisado por:</i> Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ <i>Gerente del proceso:</i> Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ <i>Dueño del proceso:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/ <i>Válido desde:</i> Date 09/02/07

DEFINICIONES:

PROPOSITO: Apoyar en las actividades del departamento de compras automotrices para proveer de materiales y Servicios en tiempo, calidad y al mejor costo.

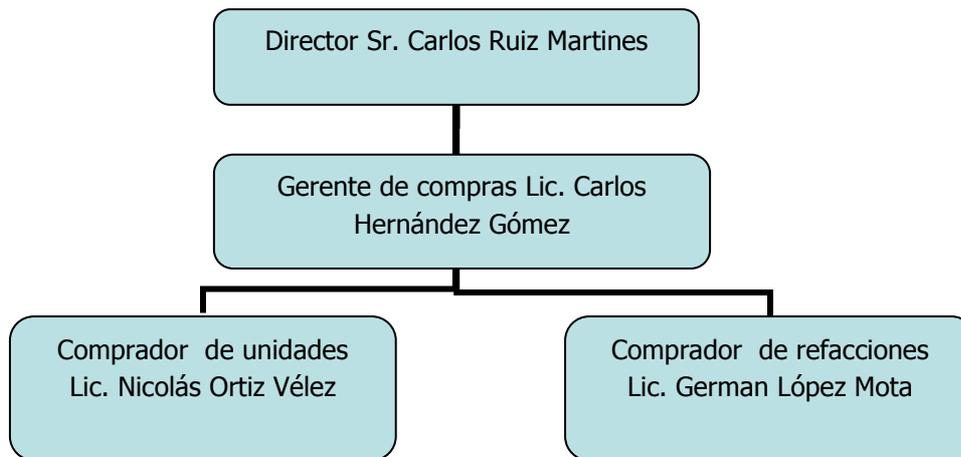
ALCANCE: este manual tiene por alcance dar a conocer las políticas para poder realizar las actividades de apoyo hacia el departamento de compras automotrices con la finalidad proveer materiales y servicios a los diferentes departamentos pertenecientes a Transportistas del Centro S.A. de C.V.

POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS :

1. El gerente de compras será el responsable de la administración y vigilancia de la buena operación del departamento de compras.
2. El gerente de compras tiene como función principal la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores que contribuyan al desarrollo de la organización. (Exposiciones, Ferias, Internet, Catálogos, etc.).
3. El gerente de compras, será el responsable de la evaluación trimestral de los proveedores, y conforme a su desempeño dar continuidad o baja del proveedor en nuestro catalogo.
4. El gerente de compras deberá mantener un catalogo de proveedores actualizado y tan pequeño como sea posible con el fin de evitar un excesivo gasto administrativo.
5. El comprador directo será el único autorizado a comprar unidades nuevas y de medio uso, una vez autorizada la requisición por el gerente de compras y el director general.
6. El comprador directo en la compra de unidades basara su decisión en unidades de marca y modelo estándar igual con el propósito de estandarizar la flotilla.
7. El comprador directo será el responsable de llevar el control administrativo de las unidades de flotilla, (permiso, placas, etc)
8. El comprador de refacciones será el único autorizado a comprar refacciones y equipo de seguridad necesarios, previamente autorizado por el gerente de mantenimiento.
9. El comprador de refacciones conservara un stock mínimo de refacciones y materiales básicos mediante compras en consignación, ejemplo (Combustible diesel y a gasolina, llantas, aceites, y refacciones menores para mantenimiento preventivo.
10. El comprador de refacciones podrá desarrollar un proveedor, cuando por necesidad de alguna refacción inexistente en el mercado, deba recurrir a una compra sobre muestra.
11. El comprador de refacciones podrá realizar pagos en efectivo, sin necesidad de autorización, siempre que la compra a precio alzado sea menor a \$1000.00
12. Como política preventiva no se debe representar más del 80% de las operaciones comerciales de ningún proveedor.
13. Todos los proveedores deberán con un control o certificado de calidad, ejemplo (ISO-9001)
14. Se dará atención a proveedores los días martes de cada semana, para tener un control de actividades correcto
15. No se pagaran facturas por compras hechas por personal ajeno al departamento de compras.
16. Los viajes a exposiciones, visitas a plantas de proveedores o cualquier otra actividad de negocios, que requiere desembolso de efectivo, deberá ser pagada por la dirección del departamento de compras, en ningún caso por algún proveedor.
17. El comprador deberá abstenerse de recibir regalías en dinero o especie por parte de algún proveedor.
18. A final de cada mes los diversos integrantes del departamento de compras, celebraran una reunión para discutir asuntos referentes al departamento, los acuerdos se entregaran por escrito.
19. El comprador podrá comprar a un proveedor con precio mayor, cuando la calidad de su producto o servicio sea la requerida, no así la de su competencia.
20. Las compras deberán hacerse siempre a crédito, salvo compras menores a \$1000.00
21. Cualquier aumento justificado de precios, deberá ser revisado y aprobado tanto por la gerencia de compras como su jefatura superior.

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRAS: ORGANIGRAMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL			REG. No.:	Codificación
				Edición: 0	
EDITED BY/ <i>Editado por:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ <i>Revisado por:</i> Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ <i>Gerente del proceso:</i> Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ <i>Dueño del proceso:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/ <i>Válido desde:</i> Date 09/02/07	

El área de compras de la empresa “Transportistas del centro S.A de C.V.” tiene como finalidad que la empresa cuente oportunamente con los recursos necesarios en el mantenimiento y operación de su flotilla vehicular, procurando que las compras se hagan en las mejores condiciones de precio calidad, servicio y bajo las mejores condiciones de crédito.



CULTURA ORGANIZACIONAL

El responder a las necesidades del departamento en conjunto y de una forma armoniosa mediante el uso adecuado de la comunicación logrando así una retroalimentación.

Que el departamento conozca todas y cada una de sus funciones para poder dar solución a los problemas que se le presenten

Ideologías y creencias encaminadas al logro de los objetivos del departamento.

Misión

Ser una organización al servicio al cliente, dinámica y flexible que ofrece el mejor costo beneficio a través de la mejora continua.

Visión

Ser la organización líder a nivel nacional en el sector del autotransporte. Contando siempre con una estructura organizada con el más alto nivel en tecnología y capacitación.

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>		Nombre del proceso MANUAL DE COMPRAS			REG. No.:
		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS			Reg. No.: Codificación
EDITED BY/ <i>Editado por:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer		REVIEWED BY/ <i>Revisado por:</i> Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ <i>Gerente del proceso:</i> Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ <i>Dueño del proceso:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	EDITION: PAGE: <i>Edición:</i> 0 <i>Página:</i> 43/X
VALID FROM/ <i>Válido desde:</i> Date 09/02/07					

PROPOSITO: Apoyar en las actividades del departamento de compras automotrices para proveer de materiales y Servicios en tiempo, calidad y al mejor costo.

ALCANCE: este procedimiento tiene por alcance dar a conocer las herramientas para poder realizar las actividades de apoyo hacia el departamento de compras automotrices con la finalidad proveer materiales y servicios a los diferentes departamentos pertenecientes a Transportistas del Centro S.A. de C.V.

DEFINICIONES:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA:

1.- La primera actividad tarea del Comprador es verificar diariamente en el sistema MFG-PRO, que requisiciones están vigentes, (solo las requisiciones autorizadas se mostraran en sistema) imprimir las y dar revisión del contenido de los siguientes puntos.

- El usuario que elabora la requisición de compra deberá anotar claramente el servicio o material solicitado.
- El departamento o centro de costo que solicita la compra.
- El nombre del gerente que solicita y autoriza.
- La descripción de los conceptos requeridos.
- La cantidad solicitada.
- La unidad de medida del material solicitado.

2. La segunda actividad comprador, es solicitar cotización por escrito, mínimo con dos proveedores, negociar un costo de compra mas bajo y realizar el cuadro comparativo correspondiente.

3.- La tercera actividad del comprador es presentar el cuadro comparativo al gerente para su aprobación con la requisición impreso y mínimo dos cotizaciones impresas con los proveedores registrados.

4. La cuarta actividad del comprador es, con la firma y autorización del gerente de compras o jefe inmediato superior proceder a elaborar la orden de compra correspondiente.

5. La quinta actividad del comprador es enviar la orden de compra al proveedor via electrónica o por medio de fax, y confirmar la recepción de la misma y el tiempo de entrega del material.

6. La sexta actividad del comprador, tener contacto directo con almacén para verificar que la orden de compra haya sido dada de alta correctamente en el sistema de y se mostrara en su modulo.

7. La séptima actividad del comprador es verificar con el departamento solicitante que la mercancía recibida haya cumplido con los requerimientos solicitados.

- El Almacén checa que el bien cumpla con los requisitos especificados, en caso negativo se devuelve la mercancía y se informa al departamento de compras. En caso positivo .
- El almacén firma de recibido, de conformidad anotando, nombre, fecha, y firma

8. La octava actividad del comprador es generar diariamente el reporte de órdenes de compra vencidas en el sistema MFG-PRO, y dar seguimiento para que el material sea entregado.

9. La novena actividad de comprador es dar un correcto archivo a la documentación empleada para generar la orden de compra.

- Original de O.C. al proveedor.
- Una copia al expediente.
- Una copia al departamento de presupuestos.
- Una copia al departamento de almacén. Departamento solicitante.
- Una copia al departamento de Mantenimiento. Departamento solicitante.

10. La octava actividad del comprador es mantener un catalogo de proveedores lo mas pequeña y efectiva posible que permita una mejor negociación de compra basada en el volumen de compras.

11. Las compras superiores a 1,000 dólares para compras de refacciones, deberán en todo caso ser autorizadas por escrito por la gerencia de compras y la dirección general. Esta disposición no aplica para compra de unidades.

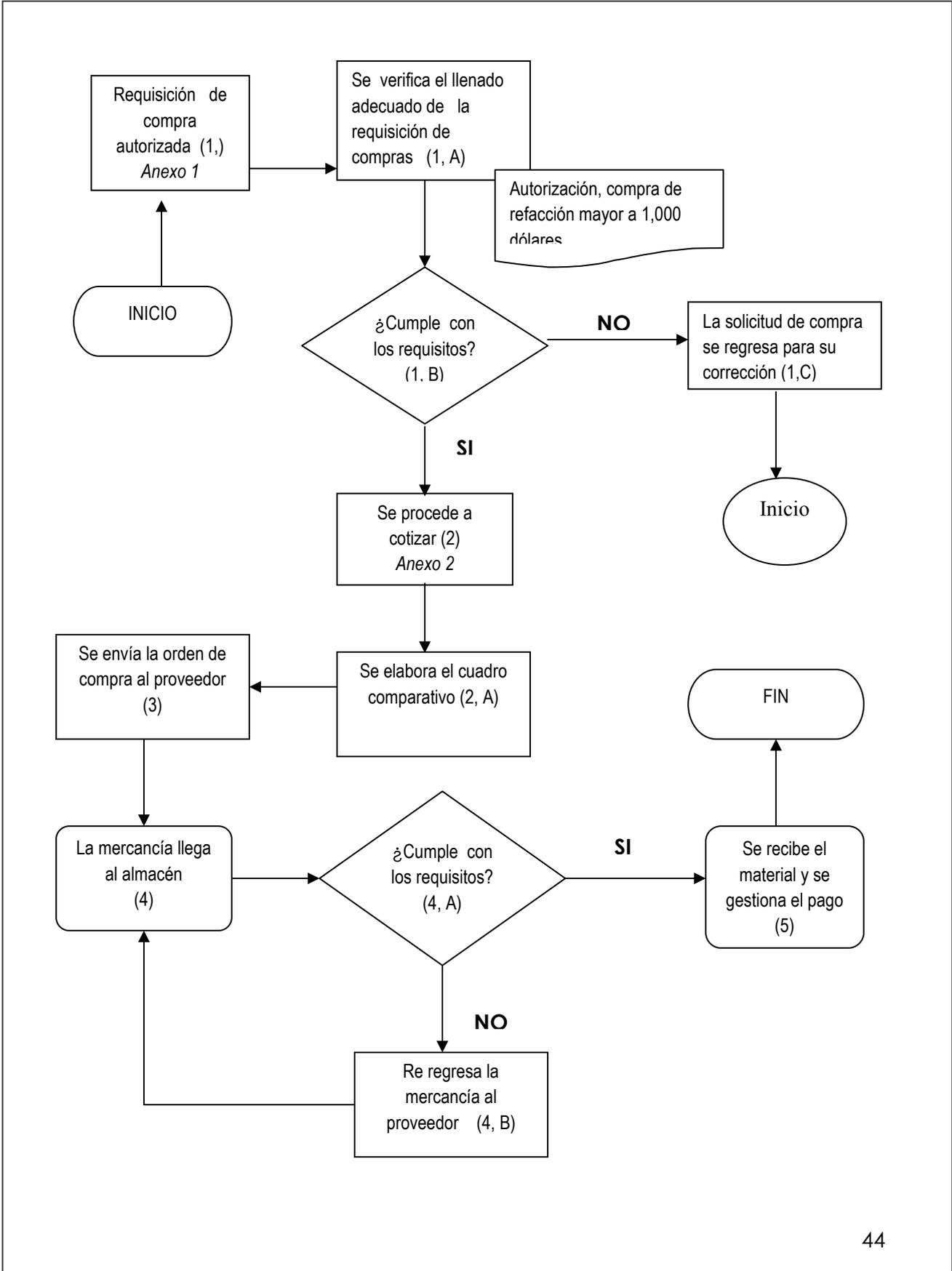
12. Las compras en dólares u otra moneda extranjera se harán conforme al tipo de cambio diario del Banco de México.

13. Solo los gerentes de los Departamentos de Mantenimiento y Almacenes, así como la dirección general estarán autorizados para descargar requisiciones de compra en el sistema MFG-PRO

14. La cancelación de una orden de compra, solo será realizable, cuando exista urgencia del material y el proveedor no cumpla con el plazo de entrega establecido en su cotización, previa autorización por parte de la gerente de compras y/o dirección general y previo a aviso al proveedor. El aviso a los demás departamentos involucrados, será automático, una vez cancelada la orden de compra en sistema.

14. Cualquier punto omitido en este manual de políticas será resuelto por la dirección general.

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA CICLO DE UNA ORDEN DE COMPRA			REG. No.:	Codificación
				Edición: 0	
EDITED BY/Editado por: Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ Revisado por: Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ Gerente del proceso: Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ Dueño del proceso: Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/Válido desde: Date 09/02/07	

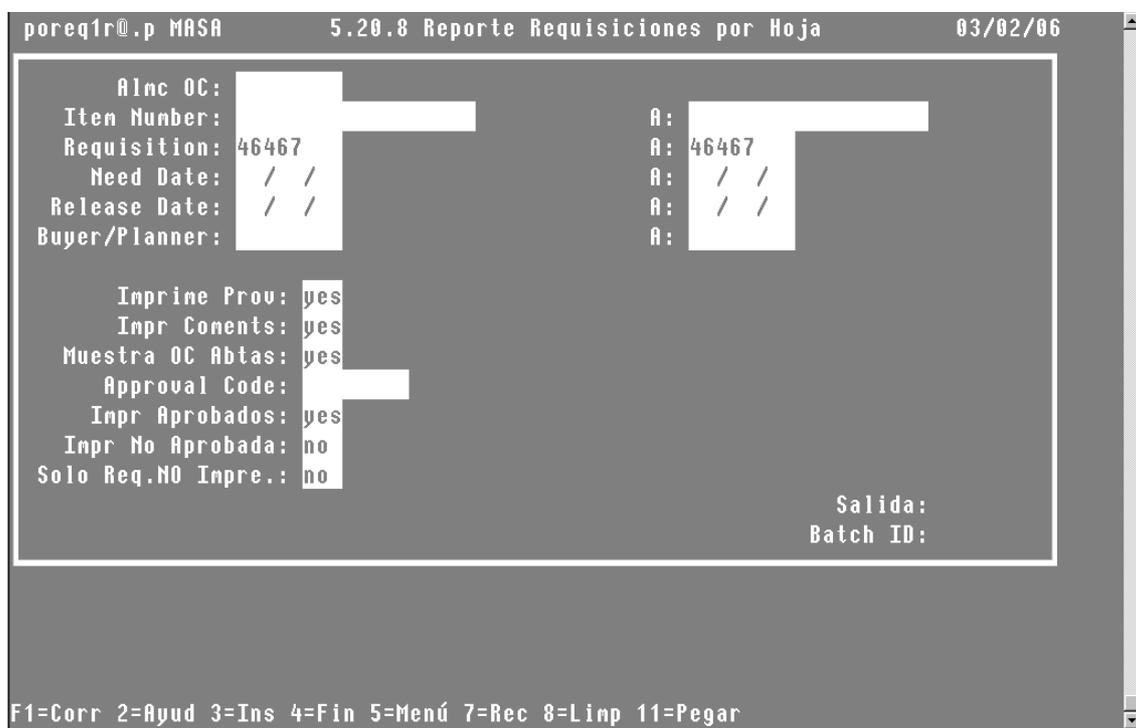


<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA EN MFG-PRO			REG. No.:	Codificación
				Edición: 0	
EDITED BY/Editado por: Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ Revisado por: Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ Gerente del proceso: Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ Dueño del proceso: Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/Válido desde: Date 09/02/07	

MFG-PRO. Es el sistema de información empleado en Transportistas del centro S.A. de C.V. para la administración informática de la empresa. La Intranet se conforma de tres módulos principales. Distribución, Manufactura, Financiero y estos a su vez tienen submódulos. El ingreso a los módulos es controlado por medio de claves o passwords, cada departamento asigna a su personal su propia clave, así como el nivel de acceso o seguridad según corresponda el nivel de autoridad de la persona.

El paso previo a iniciar la creación de orden de compra, es verificar que exista una requisición de compra, modulo 5.20.8 en el sistema MFG-RPO

Modulo 5.20.8 (Requisición de órdenes de compra)



Nota: Solo las requisiciones autorizadas se mostrarán en este módulo, se revisa que los datos sean correctos y completos. (Ver requisiciones)

Para elaborar el informe de requisición de compras, el sistema te permite hacer un filtrado conforme a uno o varios de los siguientes criterios:

Almc OC: Filtra la requisición conforme al almacén elegido, Refacciones o General

Item Number: Por número de requisición.

Need Date: Filtra la requisición conforme al rango de fecha en que se necesita el material.

Release Date: Filtra la requisición conforme a su fecha de elaboración.

Buyer /Planner: Filtra la requisición conforme al comprador asignado por tipo de compra. (Refacciones o directo)

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA EN MFG-PRO			REG. No.:	
				Reg. No.: Codificación	
EDITED BY/ <i>Editado por:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ <i>Revisado por:</i> Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ <i>Gerente del proceso:</i> Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ <i>Dueño del proceso:</i> Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	EDITION: <i>Edición:</i> 0	PAGE: <i>Página:</i> 46/X
				VALID FROM/ <i>Válido desde:</i> Date 09/02/07	

1.-En el menú principal de MFG-PRO introduces la clave 5.7 (ordenes de compra),



2. Menú de mantenimiento de orden de compra 5.7 de MFG-PRO



En las casillas de este menú se captura los datos primarios de una orden de compra

Caso práctico

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA EN MFG-PRO			REG. No.:	Codificación
				EDITION: Edición: 0	PAGE: Página: 47/X
EDITED BY/Editado por: Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ Revisado por: Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ Gerente del proceso: Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ Dueño del proceso: Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/Válido desde: Date 09/02/07	

Purchase Order: No de orden de compra: El sistema asigna automáticamente un número consecutivo de orden de compra.

El proveedor en la casilla de Supplier: la captura de la clave del proveedor se hace manualmente., si se desconoce esta clave puede hacer su búsqueda oprimiendo F2: ahora debes dar Enter o F1

Una vez ingresado la clave del proveedor es importante verificar, que sus datos sean conforme a su cotización especialmente en lo que se refiere a términos de crédito y el tiempo de entrega, ya que la orden de compra se imprimirá con esta información, en caso contrario es necesario solicitar al gerente de compras realice la actualización

3. Menú de mantenimiento de orden de compra 5.7 de MFG-PRO

```

popont.p e+          5.7 MNTU Orden de Compra (OC)          09/02/06
-----
Purchase Order: T810209  Supplier: PNL1701  Ship-To: UBM

----- Proveedor -----          ----- Enbarcar-A -----
ALUMINIO EXTRUIDO EXTRAL,S.A      Volvo Industrial de Mexico,
ESPANA NO. 400                    S.A. de C.V.
COL. GRANJAS ESTRELLA             LAGO DE GUADALUPE 289
MEXCIO DF 09880                   TULTITLAN MEX 54900
MEXICO                             MEXICO

Order Date: 09/02/06  Price Tbl:          Confirming: yes  Imp/Exp: no
Due Date: 10/02/06   Disc Tbl:          Currency: USD  Language:
Buyer: 832           Ln Dcto: 0.00%       Taxable: yes  1  /  /
Bill-To: 0001       Site: 00           Fixed Price: yes
Sales/Job:          Project:          Credit Terms: 10  0.00
Contract:          Entered By: nconcohc
Contact: GUSTAVO GARCIA PADILLA     Req By:
Remarks: ENTREGAR EN EL ALMACEN GENERAL.  Conentarios: yes

F1=Cre 2=Aud 3=Ins 4=Fin 5=Borrar 6=Menú 7=Rec 8=Limp
    
```

En las casillas de este menú se captura los datos generales de una orden de compra (El sistema contiene valores prefijados para algunas casillas, estas serán omitidas en el listado)

Order date; fecha de elaboración de la orden de compra.

Buyer: No de comprador, No 112 corresponde al gerente de compras, No.032 corresponde al comprador de unidades, No.033 corresponde al comprador de refacciones.

Remarks: Destino donde deben entregarse las mercancías.

Currency: Moneda en que se efectúa la compra.

Credit terms: Términos de crédito. El sistema registra automáticamente este dato, del catalogo de proveedores inscrito previamente por el gerente de compras, sin embargo de ser necesario es posible cambiar este dato desde este modulo pero solo tendrá efecto en esta orden de compra. Da enter o F1

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA EN MFG-PRO			REG. No.:
				Reg. No.: Codificación
EDITED BY/Editado por: Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ Revisado por: Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ Gerente del proceso: Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ Dueño del proceso: Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	EDITION: Edición: 0
				PAGE: Página: 48/X
				VALID FROM/Válido desde: Date 09/02/07

4. Menú de mantenimiento de orden de compra 5.7 de MFG-PRO



En las casillas de este menú se captura los datos específicos de una orden de compra. Las casillas con valores prefijados por el sistema serán omitidas en el listado siguiente.

Item Member: Nomenclatura para el tipo de compra, TOOLING corresponde a una compra de refacción, DIRECT ITEM corresponde a una compra de unidad.

Qty Ordered: Cantidad de la orden

Cost Unit; Costo unitario

UM: Unidad de medida (PZ, MTS, KGS, LTS)

Comentarios: YES/NO

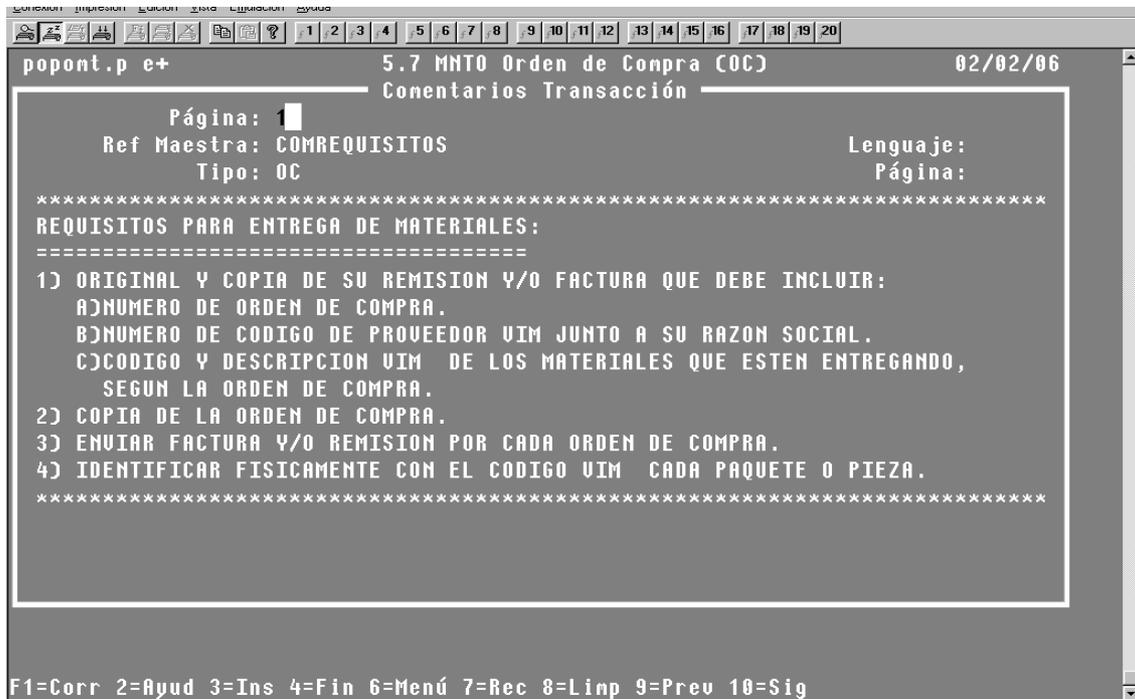
En la casilla de costo unitario es importante revisar que el tipo de moneda conque se efectuó la orden sea la correcta.

En la casilla de comentarios se tiene la opción de colocar comentarios o no en la cola del documento de la orden de compra, si se elige la opción YES se pasa al siguiente modulo.

Caso práctico

<i>Transportistas del Centro S.A. de C.V.</i>	Nombre del proceso MANUAL DE COMPRA ELABORACIÓN DE UNA ORDEN DE COMPRA EN MFG-PRO			REG. No.:	
				Reg. No.: Codificación	
			EDITION:	PAGE:	
			Edición: 0	Página: 49/X	
EDITED BY/Editado por: Gustavo Regalado Macias Comprador/ Buyer	REVIEWED BY/ Revisado por: Carlos Hernández Chavez/ Buyer	PROCESS MANAGER/ Gerente del proceso: Pedro Barbosa Cabrera/ Gerente de compras	PROCESS WNER/ Dueño del proceso: Gustavo Regalado Macias Comprador / Buyer	VALID FROM/Válido desde: Date 09/02/07	

5. Menú de mantenimiento de orden de compra 5.7 de MFG-PRO



Nota: El comentario solo se emplea cuando se necesita tener la seguridad máxima de la pieza que se requiere, das enter o F1, la orden de compra se genera en un archivo PDF y se imprime

La orden de compra se genero correctamente en el sistema, para terminar el ciclo de orden de compra es necesario seguir los siguientes pasos.

La orden impresa se autoriza

La orden de compra se envía al proveedor por correo electrónico o fax, y se confirma su recepción y la fecha de entrega.

Se da seguimiento a la orden de compra hasta la recepción de la mercancía.

El pago al proveedor se gesta automáticamente en el sistema una vez que se da entrada a la mercancía en el departamento de almacén.

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A. DE C.V.

Anexo 2, Cotización



Bardahl de México, S.A. de C.V.

Centeno No. 193, Col. Valle del Sur C.P. 09819 México D.F. Tel: 5624-9902 Fax: Ext.2148

2007

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO SA DE CV

Atención: Ing. Gustavo Regalado Macias

Por este medio, me permito enviar un cordial saludo, y aprovecho para presentar los costos de nuestros productos que son de la más alta calidad que hay en el mercado, a continuación encontrará el listado de producto:

Descripción Marca Mexlub	Presentación	Precio Unitario
	19 lts	\$ 351.00
Mexlub SF SAE 40 , 50 , 60 Monogrado Gasolina	208 lts	\$ 3,631.00
	19 lts	\$ 327.00
Mexlub Diesel Oil CF - 2 SAE 40 , 50 Monogrado	208 lts	\$ 3,363.00
	19 lts	\$ 311.00
Mexlub Diesel CD Serie 3 SAE 50 Monogrado	208 lts	\$ 3,196.00
	19 lts	\$ 360.00
Mexlub Diesel Oil CH-4 SAE 15W-40 , 20W-50 Multigrado	208 lts	\$ 3,700.00
	19 lts	\$ 376.00
Mexlub ATF Dexron II Trasmisión Automática	208 lts	\$ 3,870.00

Condiciones de Venta:

Precios más IVA

Tiempo de entrega 2 a 3 días hábiles

Crédito a 30 días previa autorización

Sin más por el momento, agradeciendo de antemano sus atenciones me despido de usted en espera de vernos favorecidos con su preferencia, cualquier detalle adicional al respecto estoy a sus ordenes.

Atentamente

Sr. Armando A. Román Pérez

Ventas industriales

Tel. 5624.9902 Ext. 2138. Cel. 04455.2091.0581

E – mail: aromanpbardahl@prodigy.net.mx

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A.DE C.V.

Anexo 3, Orden de compra

Transportistas del Centro S.A. de C.V.		Orden de compra al proveedor No. ORC-0601001 Fecha : 06/01/2006			
INFORMACION DEL PROVEEDOR		REFERENCIA		VALOR	
Alberto Garcia CC : 10212121 DIRECCION : TELEFONO : 8852635 CIUDAD : PAIS :				\$ 1,250,000.00	
		PLAZO DE ENTREGA DEL PEDIDO			
		FECHA DE INICIO : 06/01/2006			
		PLAZO (DIAS HABILES) : 10			
		FECHA MAX. DE ENTREGA : 18/01/2006			
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT.	DCTO.	VALOR TOTAL
03110	Teclado ergonómico Colores negro y gris	50 Und	\$ 25,000.00		\$ 1,250,000.00
No se cuentan fletes				PARCIAL :	\$ 1,250,000.00
				DESCUENTO :	\$ 0.00
				IVA :	\$ 0.00
				TOTAL :	\$ 1,250,000.00
FORMA DE ENVIO : Entregada en nuestro punto de venta			ANTICIPO		IDENTIFICACION
FORMA DE PAGO : Pago a 30 días			CAJA		\$ 200,000.00
CONDICIÓN ADIC. : No definida					
Preparado	Revisado	Aprobado	Recibido	FIRMA Y SELLO	
				_____ C.C. O HIT.	
FRM-036V Software ContaPyme v.3 - InSoft Ltda. PBX: 57-6-8850800.					

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A. DE C.V.

Anexo 4, Carta de presentación.



México, D.F a 07 de Agosto del 2007

At  n: Ing. Gustavo Regalado Macias

Por este conducto, me permito enviarle un cordial saludo y al mismo tiempo informarle que la compa a Bardahl de México, S.A. de C.V., fabrica y comercializa aditivos, aceites y grasas lubricantes de la más alta calidad que existe en el mercado.

Bardahl de México, S.A. de C.V., fabrica productos que satisfacen ampliamente las estrictas especificaciones que requieren los organismos internacionales y fabricantes de equipos en general, en virtud de que emplea materias primas de primera calidad.

Además, Bardahl de México, S.A. de C.V., cuenta con un laboratorio de control de calidad de primerísimo nivel que analiza, tanto las materias primas como al producto terminado, motivo por el cual podemos confiar en la excelencia de nuestros productos. . Aunado a que contamos con la certificación ISO 9001.

Asimismo, les informamos del programa de Servicio Integral de Lubricación, el cual será proporcionado por nuestro departamento técnico sin ningún costo adicional, sin responsabilidad de nuestra parte y que consiste de lo siguiente:

Se elaborará un cuadro de lubricación en el que se examinar  cada equipo que utilice lubricante, con la información obtenida se podrá definir si el lubricante utilizado es el adecuado, si el método de aplicación es el correcto y de esta manera poder establecer un programa de mantenimiento preventivo.

En espera de su favorable respuesta, quedamos a sus  rdenes.

Atentamente

Armando Román Pérez.
Ejecutivo de Cuenta Industria
Tel. 5624-9902 Ext. 2138 Fax. 2148
Cel.04455-2091-0581
aromanpbardahl@prodigy.net.mx

TRANSPORTISTAS DEL CENTRO S.A. DE C.V.

Anexo 5, Solicitud de crédito

SERVITIRE S.A. DE C.V.				
Solicitud de Crédito				
				Fecha: / /
DATOS GENERALES				
Razón Social: _____				
RFC: _____	Fecha de inicio de operaciones: / /			
Dirección: _____	Colonia: _____			
Ciudad: _____	C.P. _____	Telefonos: _____		
Giro del negocio: _____				
No. de Unidades : _____	Tipo de Unidades : _____			
El inmueble que ocupa la empresa es: <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Rentado				
En caso de ser rentado nombre del arrendador: _____				
Dirección: _____			Telefonos: _____	
CREDITO Y PAGOS				
Limite de Credito Solicitado: \$ _____	Limite de Crédito Concedido: \$ _____			
Forma de pago: _____				
Días que toma a revisión: _____			Hora de _____ a _____	
Días de pago: _____			Hora de _____ a _____	
Personas responsables y con autorización para pagos: _____				

REFERENCIAS				
Comerciales				
	Nombre	Dirección		Teléfono(s)
1.-	_____			
2.-	_____			
3.-	_____			
Bancarias				
	Cuenta de Cheques	Banco	Sucursal	No. Cuenta
1.-	_____			
2.-	_____			
	Tarjeta de Crédito	Emisor	Sucursal	No. Cuenta
1.-	_____			
EXTENSIONES DE PODER				
	Nombre			Firma
1.-	_____			
2.-	_____			
Doy poder amplio y cumplido para firmar facturas o enviar vales a mi nombre a las personas cuyos nombres y firmas aparecen arriba reconociendo el valor integro de las mismas.				
_____			_____	
Nombre y Firma del Vendedor			Nombre y Firma del Solicitante	

RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

Una vez superada la resistencia natural al cambio por parte de algunos empleados que consideraban la situación actual del departamento dicho en sus propias palabras “no tan mala” y convenciéndolos de la importancia y ventajas que este nuevo plan de trabajo significaba tanto para ellos como para la mejora y consecución de los objetivos organizacionales. El manual fue aceptado, a continuación se presentan las cifras y movimientos.

Información aportada por el departamento de contabilidad de Transportistas del Centro S.A. de C.V. (Unidades monetarias expresadas en millones de pesos.)

CONCEPTO	COSTOS POR CONCEPTO DE COMPRAS				
	ENE 2006	ENE 2007	INCREMENTO 2006 A 2007	ENE 2008	INCREMENTO 2007 A 2008
Unidades nuevas / usadas Y Refacciones	32,000,000.00	44,000,000.00	27%	55,000,000.00	20%
Llantas	2,220,000.00	3,100,000.00	29%	4,000,000.00	23%
Combustibles	2,150,000.00	2,950,000.00	27%	4,170,000.00	29%

Durante el periodo 2007 -2008 que se implanto el manual de compras se redujo el porcentaje de costo de compras en unidades y refacciones así como de llantas. Y los combustibles tuvieron aumento mínimo.

5.5.1 Preceptos necesarios para la interpretación de las cifras expuestas

La labor del personal del departamento de compras se justifica mayormente por la capacidad de mantener los costos de productos y servicios sin aumento, no así en bajarlos, esto es así debido a la tendencia de inflación que experimenta la económica nacional y mundial año tras año. Bajo este precepto el hecho de haber tenido disminución en los costos de compra durante el periodo de implementación del manual de compras demuestra que la buena organización en el departamento contribuye al desarrollo y logro de los objetivos de la organización.

Algunos productos como los combustibles se comercializan a precio fijo establecido por las autoridades federales, esto limita la capacidad del comprador para negociar con sus proveedores un precio estable o menor. Bajo este precepto un aumento de precio del 2% para este producto es aceptable y justificado.

Tales hechos ayudan a sustentar la importancia de la implementación del manual de compras, para mejorar las condiciones administrativas, así como las condiciones financieras de la organización, brindando al personal del área una mejor estructura del trabajo administrativo, lo que se traduce en disminución de costos de compra, o como también puede entenderse, en mayores utilidades y capacidad financiera.

Respecto al desempeño administrativo en el departamento de compras, al comparar los cuestionarios aplicados a los compradores, se puede valorar que anterior a la implementación del manual, los miembros del departamento no tenían claridad en cuales eran las políticas y procedimientos del área, sino que estas se ajustaban según las circunstancias. Posterior a la implementación del manual se visualiza el conocimiento de todos a través del desenvolvimiento en el trabajo, se nota que cada individuo sabe sus labores y las realiza en forma correcta.

Después de la implementación del manual operativo de compras se volvió a realizar el mismo cuestionario y las respuestas fueron las siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/08 Encuestado: Lic. Carlos Hernández Gómez Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?	x	
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?	x	
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	x	
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?		X
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?	x	
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/08 Encuestado: Lic. Nicolás Ortiz Vélez Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?	X	
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?	X	
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?		X
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?	x	
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN AL PERSONAL DE COMPRAS			
Fecha: 14/01/08 Encuestado: Lic. German López Mota Encuestador: Lic. Arturo Sánchez			
No.	Cuestionamiento	SI	NO
1	¿Sabe específicamente cuales son sus labores en el departamento?	X	
2	¿Conoce los procedimientos aplicables en el trabajo diario de su departamento?	X	
3	¿Conoce el trabajo de sus compañeros de área?	X	
4	¿Recientemente ha notado que duplico alguna labor?		X
5	¿La comunicación con su gerente de departamento es buena?	X	
6	¿Considera que la operación de su departamento puede mejorar?	x	

Al determinar claramente la autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes del departamento se logró también evitar la duplicidad de trabajo o realizar actividades para las cuales no se tenían la debida información o autoridad, ó dejar de lado responsabilidades anteriores para asumir otras.

Todos estos hechos sustentan como verdadera nuestra hipótesis, que la implementación del manual de compras, influyo en el logro de los objetivos de la empresa, al atender las demandas de nuestros clientes internos y externos, así como mejorara la estructura de trabajo administrativo en el departamento.

CONCLUSIONES

La empresa de transporte de carga federal en México ha tenido un crecimiento acelerado a partir de 1990 con la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El gran flujo de mercancías y la necesidad de ser transportadas por el territorio nacional y más allá de nuestras fronteras, fue el detonador que comenzó este crecimiento, esta demanda por transporte de carga ha sido cubierta casi en su totalidad por PYMES las cuales enfrentan retos no de mercado, sino de estructura, organización y administración.

Al dotar a las PYMES transportistas con una estructura organizacional lógica, así como de políticas y procedimientos. El trabajo cotidiano en la empresa se torna controlado, armonioso y conveniente, pues facilita el logro de los objetivos organizacionales.

La importancia e influencia del departamento de compras en un empresa transportista radica en su función principal; dotar a la empresa del mayor número de unidades operativas que permitan absorber el mayor mercado posible, esto resulta especialmente difícil cuando consideramos las características propias de las compras de esta industria.

Al dotar a este departamento con un manual que contenga las herramientas administrativas relativas a organización, políticas y procedimientos, pudimos mejorar lo siguiente aspectos:

- Involucrar a los miembros del departamento a tomar decisiones, una vez que se identifico plenamente sus funciones y por ende sus responsabilidades y así evitar la centralización de las decisiones.
- Contar con un método de trabajo que distribuyera la carga de trabajo equitativamente.
- Evitar la duplicidad de trabajo y la toma de decisiones urgentes.
- Incrementar la comunicación entre los distintos departamentos de la organización.
- contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales al reducir costos y por ende a tener mayores ganancias y financiamiento.

Para concluir esta investigación, podemos puntualizar que donde existe un organismo, es necesario la fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implementación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, esta es la única manera de evitar la duplicidad de funciones, definir mas adecuadamente los roles y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, además de tomar decisiones acertadas en el momento preciso y de esta forma mejorar el servicio que presta dicho departamento.

Por lo tanto, toda organización, sea grande o pequeña, debe considerar como necesidad el tener a la mano guías que permitan encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal, facilitando la instrucción en aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, objetivos, normas, etc..

CONCLUSIONES

La empresa de transporte de carga federal en México ha tenido un crecimiento acelerado a partir de 1990 con la puesta en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El gran flujo de mercancías y la necesidad de ser transportadas por el territorio nacional y más allá de nuestras fronteras, fue el detonador que comenzó este crecimiento, esta demanda por transporte de carga ha sido cubierta casi en su totalidad por PYMES las cuales enfrentan retos no de mercado, sino de estructura, organización y administración.

Al dotar a las PYMES transportistas con una estructura organizacional lógica, así como de políticas y procedimientos. El trabajo cotidiano en la empresa se torna controlado, armonioso y conveniente, pues facilita el logro de los objetivos organizacionales.

La importancia e influencia del departamento de compras en un empresa transportista radica en su función principal; dotar a la empresa del mayor número de unidades operativas que permitan absorber el mayor mercado posible, esto resulta especialmente difícil cuando consideramos las características propias de las compras de esta industria.

Al dotar a este departamento con un manual que contenga las herramientas administrativas relativas a organización, políticas y procedimientos, pudimos mejorar lo siguiente aspectos:

- Involucrar a los miembros del departamento a tomar decisiones, una vez que se identifico plenamente sus funciones y por ende sus responsabilidades y así evitar la centralización de las decisiones.
- Contar con un método de trabajo que distribuyera la carga de trabajo equitativamente.
- Evitar la duplicidad de trabajo y la toma de decisiones urgentes.
- Incrementar la comunicación entre los distintos departamentos de la organización.
- contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales al reducir costos y por ende a tener mayores ganancias y financiamiento.

Para concluir esta investigación, podemos puntualizar que donde existe un organismo, es necesario la fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implementación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, esta es la única manera de evitar la duplicidad de funciones, definir mas adecuadamente los roles y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, además de tomar decisiones acertadas en el momento preciso y de esta forma mejorar el servicio que presta dicho departamento.

Por lo tanto, toda organización, sea grande o pequeña, debe considerar como necesidad el tener a la mano guías que permitan encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal, facilitando la instrucción en aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, objetivos, normas, etc..

BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de empresas 1ra. parte

México, Limusa, 1997

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

El proceso administrativo 2da, edición

México Ed. Diana 1994

VICENTE L.PEREL DOMINGO

Administración general

Buenos Aires, Argentina, Ed. Machi, 1996,

CHIAVENATO IDALVERTO

Administración (Proceso Administrativo)

California, Ed., M Graw Hill, 2001

KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ

Administración una perspectiva global

México, Ed, Mc Graw Hill, 2003

GARCIA MERINO TERESA

¿Producir o compra? Un análisis contingente de las decisiones estratégicas de integración vertical en la empresa

México, Ed. Color, 2002

RODRIGUEZ Valencia Joaquín,

Cómo administrar pequeñas y medianas empresas

México, Editorial Limusa, 1998

ESCRIBANO RUIZ GABRIEL

Gestión administrativa de compra-venta

México, UTEHA, 1989

MERCADO H. SALVADOR,
Compras, principios y aplicaciones

México, Ed. Limusa, 1999

PARRA GUERRERA FRANCISCA

Gestión de stocks

México, EDICOL, 1993

LECLERCQ XAVIER

La auditoria del servicio de compras,

Alfaomega grupo editor, S.A. DE C.V., 1995

RODRIGUEZ VILLALOBOS ALEJANDRO

Programación lineal continua, planificación de requerimientos de materiales

México, EDICOL, 1992

SAVALL LILDO VICENTE

Almacenaje de productos

México, Ed. Color, 2002

Direcciones electrónicas

<http://www.sct.gob.mx/> (Secretaría de comunicaciones y transportes)

www.imt.mx (Instituto Mexicano del Transporte)

<http://dgaf.sct.gob.mx/> (Dirección General de Autotransporte Federal)

<http://www.economia.gob.mx/> (Secretaría de Economía)

<http://www.nafinsa.gob.mx> (Nacional Financiera Banca de Desarrollo)

<http://www.pymes.gob.mx> (Pequeñas y Medianas Empresas)

<http://www.inegi.gob.mx> (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática)