

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA
DE BEBIDAS FERMENTADAS**

MARTA LIDIA MILIAN BALCARCEL

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA
EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS**

Tesis

Presentada a la Junta Directiva
de la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

MARTA LIDIA MILIAN BALCARCEL

Previo a conferírsele el título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo de 2005

**MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4	PC Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5	BC Jairo Daniel Dávila López

EXAMINADORES DE AREAS PRÁCTICAS

AREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Administración-Finanzas	Lic. Julio César Duarte Cordón
Mercadotecnia-Administración de Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jiménez

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala,
Octubre, 2004

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha quince de octubre del año dos mil dos, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS"**, elaborado por el estudiante Marta Lidia Milán Balcárcel, con cene estudiantil 9119093

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los tramites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Edwin Otilio Hércules Sando
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
Colegiado No. 4213

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE MAYO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1 del Acta 13-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de mayo de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 11-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de marzo de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARTA LIDIA MILLAN BALCARCEL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

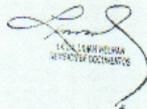
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Gracias por la vida y por guiarme en el sendero para ser una profesional.
- A MIS PADRES:** Antonio Milián Bran y María Lubina Balcárcel de Milián.

Con mucho amor y mil gracias por todo su apoyo, ayuda y comprensión.
- A MI ESPOSO:** José Antonio Balcárcel Ruiz

Gracias por haberme brindado su apoyo en el tiempo dedicado a mi carrera y a su comprensión por el tiempo no dedicado.
- A MIS HIJOS:** José Antonio y Adriana Gabriela

Con muchísimo amor y gracias por ser la luz para seguir adelante.
- A MIS HERMANOS:** Marco Antonio, Etelvina, Jorge Armando y Nery.

Con mucho cariño.
- A MIS AMIGOS:** Carmen Aché, Julissa Moya, Brenda Santana, Eileen Maldonado, Elio Morales, Carlos Monzón, Carlos González y José Domingo Molina.

Muchas gracias por todo su apoyo brindado.
- A MI ASESOR:** Lic. Edwin Hércules

Gracias por su apoyo incondicional
- A LA EMPRESA:** EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

En especial al Ing. Fernando Meneses por toda su ayuda.
- A LA UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Escuela de Administración y todos los Docentes que me guiaron para ser una profesional.
- A TODA MI FAMILIA:** Gracias por acompañarme.

INDICE

	<u>No. Págs.</u>
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1. Proceso administrativo	1
Planeación	2
Organización	3
Dirección	3
Control	4
2. Reorganización	4
3. Gerencia de compras	5
3.1 Evolución y carácter de las compras	5
3.2 Función de compras	5
3.3 Organización del departamento	5
3.4 Tamaño y naturaleza de la empresa	6
3.5 Objetivos de la empresa	6
3.6 Políticas	6
3.7 Procedimiento de compras	6
3.8 Aprovisionamiento	7
3.9 Aspectos generales de aprovisionamiento	7
4. Diagnóstico administrativo	8
4.1 Conceptualización	8
4.2 Análisis estructural	8
4.3 Análisis funcional	8

4.4	Análisis procedimental	8
4.5	Análisis de facultades	9
4.6	Análisis de relaciones	9
4.7	Análisis organizacional o administrativo	9

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

1.	Antecedentes de la Empresa	10
2.	Análisis estructural	12
2.1	Niveles jerárquicos	12
2.2	Tramo de control	13
2.3	Tipo de autoridad	14
3.	Análisis funcional	14
4.	Análisis procedimental	16
5.	Análisis de facultades	17
5.1	Delegación	17
6.	Análisis de relaciones	17
6.1	Unidades administrativas	18
6.2	Interpersonales	18
6.3	Comerciales	18
6.4	Jerárquicas	18
6.5	Formales e informales	18

7.	Análisis organizacional o administrativo	19
8.	Análisis y discusión de resultados	21

CAPITULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS FERMENTADAS

	Introducción	26
2.	Objetivo de compras	26
3.	Política	27
4.	Estructura propuesta departamento de compras	27
5.	Funciones	28
	5.1 Cálculo de necesidades	29
	5.2 Compra o adquisición	29
	5.3 Obtención	29
	5.4 Almacenamiento	29
	5.5 Despacho o distribución	30
6.	Descripción de puestos	30
7.	Procedimiento de compras propuestos	30
	7.1 Compras solicitadas por el interesado	30
	7.2 Compras previa negociación	31
	7.3 Ordenes de servicio por mantenimientos	31
	6.4 Compras a proveedores de artículos de uso frecuente	31
	7.5 Compras de acuerdo a un plan de producción	32
	7.6 Compras por inventario cíclico	32

7.7	Compras a consignación	32
7.8	Compras por fondo fijo	33
8.	Normas y procedimientos de compras	33
8.1	Normas	33
8.2	Procedimientos	34
8.2.1	Compras locales	34
8.2.2	Pedido al exterior	36
8.3	Cotizaciones obligatorias	38
8.4	Entrega ordenes de compra a proveedores	38
8.5	Certificación de proveedores	39
9.	Registros administrativos	40
9.1	Control interno de requisiciones	40
9.2	Seguimiento entrega de artículos	41
9.3	Seguimiento trabajos de servicios	41
9.4	Control de requisiciones por medio de fondo fijo	41
	Conclusiones	43
	Recomendaciones	44
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE ANEXOS

Anexo No.	Descripción
1	Cuestionario Departamento de Compras
2	Grafica No. 1 El jefe del departamento permite la participación de los empleados, antes de tomar una decisión?
3	Grafica No. 2 Están consignados por escrito todos los procedimientos?
4	Grafica No. 3 Su jefe conoce a quién a delegado cada responsabilidad, cuando distribuye tareas?
5	Grafica No.4 Conoce usted el régimen disciplinario de la Empresa?
6	Grafica No.5 Descripción Técnica de puestos Departamento de Compras

INDICE DE ORGANIGRAMAS

No.	Descripción	Pág. No.
1	Organigrama General Actual Empresa Embotelladora de Bebidas Fermentadas	12
2	Organigrama Específico Actual Departamento de Compras Empresa Embotelladora de Bebidas Fermentadas	13
3	Organigrama Nominal Propuesto Departamento de Compras Empresa Embotelladora de Bebidas Fermentadas	28

INTRODUCCION

Por la importancia que tiene la función de compras dentro del esquema administrativo, deben realizarse las mismas basándose en los principios generales de la administración, con el fin de dar un mejor servicio al interesado en las compras y contrataciones de servicios.

En el departamento de compras de la empresa, se manifiesta poca fluidez en las gestiones administrativas que se realizan para la adquisición de insumos, ya que la limitada aplicación de técnicas que simplifiquen y delimiten el trabajo de cada responsable en su área de acción, constituye un mal procedimiento administrativo.

La no utilización de los procedimientos adecuados, repercute en las personas encargadas de las compras, ya que no utilizan una guía efectiva para realizar las actividades diarias, por lo que el usuario se ve afectado con la pérdida de tiempo.

Contar con el personal capacitado para las políticas y procedimientos de la empresa facilita el proceso administrativo, por lo que conocer los procedimientos, guías y controles de un departamento, es factor importante en el abastecimiento de productos para una empresa.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se enfoca en la propuesta de reorganización que oriente las labores del personal que se encarga de

las funciones de adjudicación de compras, que permita tener una mejor selección, adjudicación y abastecimiento de artículos en el menor tiempo posible.

El trabajo de tesis consta de tres capítulos, en el primer capítulo se desarrolla el marco conceptual del proceso administrativo, reorganización, gerencia de compras y diagnóstico administrativo.

El segundo capítulo, contiene los resultados del diagnóstico administrativo del departamento de compras, que incluye los antecedentes de la empresa y el esquema de análisis, que resume los resultados del estudio de estructura, funcional, procedimental, facultades, relaciones, organizacional o administrativo y análisis y discusión de resultados.

El tercero y último capítulo, esta formado por la propuesta de reorganización de la unidad del departamento de compras, el cual cuenta con la introducción, objetivo, políticas, estructura propuesta, funciones, descripción de puestos, procedimientos de compras propuestos, normas y procedimientos de compras y registros administrativos.

Finalmente, aparecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como los anexos y la bibliografía utilizada para la elaboración del presente informe.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“Método sistemático para manejar actividades.” (16:11)

“Desde finales del siglo XIX se acostumbraba definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (16:11)

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. En la parte restante de esta sección, se describen brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran”. (16:11)

PLANEACION

“Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”. (16:11)

“La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlas; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. No existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos humanos, materiales o reputación”. (11:20)

“Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que: (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueden ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas”. (16:11)

“El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización, mediante la definición de metas para cada una de las

sub-unidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.” (16:11)

ORGANIZACIÓN

“Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”. (16:12)

“La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización”. (11:20)

DIRECCION

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. (16:13)

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer

el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo". (16:13)

CONTROL

"Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas". (16:13)

"El gerente debe de estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos (1) establecer estándares de desempeño, (2) medir los resultados presentes, (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones". (16:13)

2. REORGANIZACION

"Puede ser producto de las deficiencias comprobadas de la estructura prevaleciente. Algunas de estas deficiencias resultan de debilidades organizacionales: amplitud excesiva de los tramos de administración, una cantidad desmesurada de comités, falta de uniformidad en las políticas, lentitud en la toma de decisiones, fracasos en el cumplimiento de objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o deterioro del control financiero. Otras se derivan de insuficiencias de los administradores. La falta de conocimientos o habilidades de un

administrador que por alguna razón es imposible reemplazar puede evitarse si se organiza de manera que se traslade a otro puesto una buena parte de la autoridad de toma de decisiones de aquél”.

(7:343)

3. GERENCIA DE COMPRAS

3.1 Evolución y carácter de las compras

“Históricamente la función de las compras ha estado condicionada al desarrollo del mundo mercantil e industrial”.

(3:3)

3.2 Función de compras

“Es el conjunto de actividades asignadas por la organización de la empresa, encaminadas a la obtención de materias primas, materiales de empaque y otros productos o artículos necesarios para la producción de bienes y servicios.”(4:32)

3.3 Organización del departamento

“El departamento de compras, constituye una unidad dentro del esquema organizacional de la empresa, por consiguiente sus objetivos y políticas son fijadas previamente, tomando en cuenta los aspectos siguientes:” (4:33)

3.4 Tamaño y naturaleza de la empresa

“En vista de que existe diversidad de criterios que van desde el mercado que dominan y abastecen pasando por las formas simples y complejas de producir y del número de personas que trabajan, así como del monto del capital en giro.” (4:34)

3.5 Objetivos de la empresa

“Los objetivos del departamento de compras deben estar en correlación con los objetivos generales de la empresa.” (4:36)

3.6 Políticas

“El departamento de compras debe tener el arte de administrar bien las políticas y directrices generales de su gestión, y está constituida por un conjunto de normas, escrita o no, que representan objetivos a alcanzar, líneas de conducta y orientaciones generales.” (4:37)

3.7 Procedimiento de compras

“Es un conjunto de etapas o fases sucesivas que es necesario llevar a cabo para lograr la consecución de un propósito determinado, es un método de ejecutar una actividad cualquiera.” (4:45)

3.8 Aprovevisionamiento

“La práctica del proveenamiento en su justo valor, es decir diferente de toda otra función (producción, ventas, etc.), se puede considerar como el origen de la compra propiamente dicha y su diferencia está en que la compra es la concertación de la acción en sí, mientras en el proveenamiento, juntamente con el suministro, son las partes que la integran. En otras palabras el proveenamiento es lo que la empresa recibe como materia prima, materiales, servicios, etc., ya sea para transformarlos en artículos terminados, o mercancías finales o para venderlos.” (3:7)

3.9 Aspectos generales de proveenamiento

“Dentro de los aspectos, destaca el aspecto económico que es la estructura determinante del hecho; el aspecto físico que es el medio que la sustenta, el aspecto financiero que es el fin que la realiza, el aspecto jurídico que es la norma que la regula a través del derecho y finalmente el aspecto psicológico que la influencia, constituyendo su unidad global que le da carácter y lo simplifica.” (3:11)

4. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

4.1 Conceptualización

“Es un sistema sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (2:30)

4.2 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (2:37)

4.3 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como, conjunto de atribuciones y obligaciones que se tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (2:38)

4.4 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (2:39)

4.5 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. (2:39)

4.6 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.”
(2:39)

4.7 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.”
(2:40)

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

EN UNA EMPRESA EMBOTELLEADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Los orígenes de la empresa se remontan al siglo pasado, cuando el espíritu emprendedor de dos hermanos los llevó a establecer una fábrica de bebidas fermentadas única en su género en el país.

Actualmente un Consejo de Administración es el responsable del desarrollo de las políticas principales que rigen el funcionamiento de la misma, delegando parte de su autoridad y confianza sobre la Gerencia General y Director de Área.

La empresa siempre se ha caracterizado por tener una orientación hacia la dignificación del ser humano como base fundamental de cualquier tipo de organización; por mantener un perfecto equilibrio entre las necesidades organizacionales y las de cada uno de sus trabajadores; por la visión futurista y previsor de sus objetivos; por la confianza en Guatemala y sus habitantes y su permanente preocupación por dar siempre lo mejor.

La empresa produce bebidas de diferentes marcas, para lo cual utiliza agua propia como materia prima principal y es sometida a un riguroso tratamiento de control de calidad.

El proceso de elaboración es cuando la materia prima se descarga y se limpia por medio de equipos automatizados especiales.

El proceso de embotellado es envasar en los diferentes tipos de botellas, latas y barriles, es un proceso sumamente tecnificado y requiere de un personal altamente calificado para garantizar la óptima operación de las complejas maquinas de la sala de llenado. Los equipos por los cuales pasan los diferentes envases se denomina tren de envasado.

La misión de la empresa esta “dedicada a la producción de bebidas fermentadas de excelente calidad, conformada por un equipo de personas altamente calificadas, contando con tecnología avanzada”, la misma está formalmente establecida.

La visión es la satisfacción del consumidor y a la permanencia en el mercado.

2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

2.1 Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos son los siguientes:

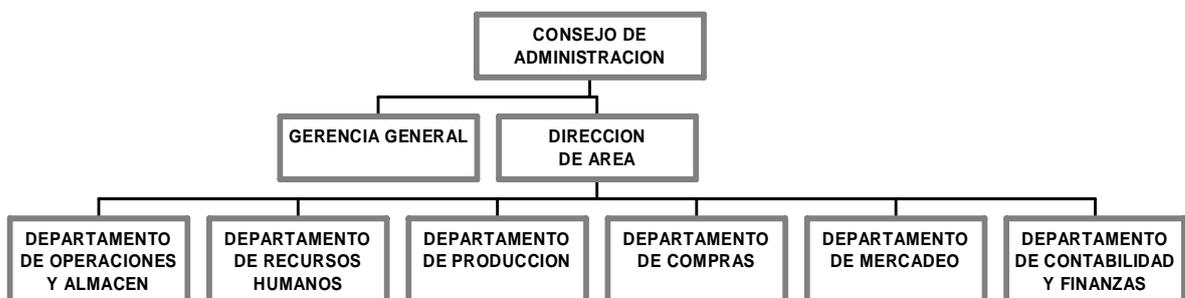
Primer nivel:	Consejo	Máxima autoridad
Segundo nivel:	Dirección	Dirección de las unidades
Tercer nivel:	Jefatura	Jefe de departamento

La empresa actualmente tiene seis departamentos encargados de la administración de todas las actividades. En la gráfica siguiente se aprecian mejor los niveles jerárquicos.

GRAFICA No. 1

ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS



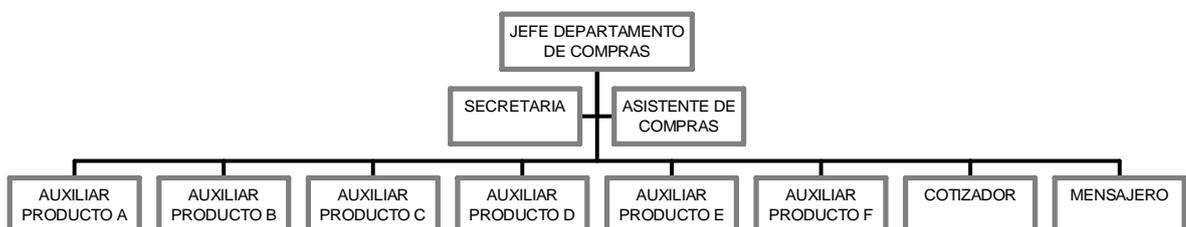
Fuente: elaboración propia 2004.

2.2 Tramo de control

El jefe del departamento ejerce un aceptable control sobre el personal a su cargo, por no ser tan numerosos, aunque lo recomendable sean cinco (5) o seis (6), ya que actualmente tiene a su cargo diez (10) personas.

El departamento de Compras, está sujeto al Jefe de Compras del cual dependen directamente: una secretaria, un asistente, seis auxiliares, un cotizador y un mensajero. Actualmente el departamento de compras tiene el organigrama siguiente:

GRAFICA No. 2
ORGANIGRAMA ESPECIFICO ACTUAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS



Fuente: elaboración propia, 2004

Acerca de la existencia del organigrama la mayoría del personal del departamento dijo conocerlo. Además se les realizó la encuesta a siete personas del departamento. (Ver anexo 1)

2.3 Tipo de autoridad

El tipo de autoridad que ejerce el jefe del departamento de compras es autócrata, porque ordena y no toma en cuenta la opinión de los integrantes del departamento.

Sobre los objetivos del departamento, el 43% indicaron que desconocen si existen manuales de organización.

Se observó una alta dependencia de subalternos, hacia el jefe del departamento, ya que el 43% indicó que no toma decisiones. (Ver Anexo 2).

3. ANÁLISIS FUNCIONAL

Las funciones del departamento, no están normadas ni documentadas, así como las atribuciones de los puestos de trabajo que la integran.

El 57% indicó que no existen por escrito los procedimientos del departamento y el 43% restantes dice que a veces, se les solicitó una copia y no la tenían. (Ver anexo 3).

El Jefe de Compras indicó que su objetivo es velar por la solvencia de la empresa, comprando artículos de buena calidad y al más bajo costo y sin perder de vista la satisfacción de los clientes internos.

El Jefe del departamento no cuenta con un plan de trabajo para las diferentes compras que solicitan, ya que no tienen reuniones de seguimiento.

Las condiciones están dadas para que en el departamento se coordinen, supervisen y ejecuten las políticas de compras y servicios directamente, sin embargo, no son cumplidas ya que el Jefe del mismo tiene centralizadas las compras en pocos proveedores y él es quien asigna la adjudicación de la compra.

Las actividades de control presupuestario, están asignadas a cada departamento, pero el Jefe de compras decide a que proveedor es asignada la compra, sin tener participación alguna el jefe del departamento solicitante.

La falta de cotizaciones de varios proveedores, hace que el departamento de compras no tenga suficientes alternativas de adjudicación, que ofrezcan mejores beneficios para la empresa, sin utilizar intermediarios y esto hace que los precios sean altos y que constantemente el proveedor cambie los mismos.

4. ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

En el departamento de compras se realiza el procedimiento general de solicitar los artículos por medio de la solicitud elaborada a máquina de escribir en original y dos copias, la cual esta firmada por el jefe del departamento solicitante, existiendo una excesiva pérdida de papel, ya que la original y una copia se dejan en compras y la otra es para el departamento solicitante.

Falta de control en el uso de los recursos por parte de las personas que solicitan los artículos, lo que hace que la compra no sea rentable ya que no existen un plan de trabajo.

Se observó desperdicio de papel, ya que por cada solicitud, se elabora orden de compra y cheque. Además el encargado de la compra debe mecanografiar nuevamente toda la solicitud para poder generar la orden de compra.

El departamento de compras no cuenta con un programa de modernización para implementar los diferentes procedimientos de compras, para lo cual se debe capacitar al personal para la implementación y tecnificación de los mismos.

No existe un programa de tecnificación para poder llevar a cabo procedimientos nuevos, involucramiento de jefes en las aprobaciones

por medio de sistema de las artículos solicitados y un mejor control en los inventarios de almacén.

5. ANÁLISIS DE FACULTADES

5.1 Delegación

La Dirección de Área delegó al departamento de compras la facultad de tomar decisiones, dentro del departamento que considere conveniente para el buen funcionamiento del mismo, la autorización de documentos y la administración del personal a su cargo. El jefe del departamento delega en su asistente la autorización para firmar documentos, pero se toma facultades extras que no le corresponden y crea malestar en algunos empleados.

Respecto a la aplicación de la autoridad dentro del departamento de compras, es centralizada y autócrata, ya que no toma en cuenta la sugerencia de sus subalternos.

6. ANÁLISIS DE RELACIONES

Las relaciones que existen entre los trabajadores del departamento, es de respeto y colaboración mutua.

6.1 Unidades administrativas

La relación que existe entre el departamento de compras y los demás departamentos es de colaboración.

6.2 Interpersonales

Se determinó que en forma descendente es adecuada, buena, comedida y oportuna de acuerdo a las circunstancias. La horizontal es adecuada. La informal se da en todos los departamentos, en forma constante.

6.3 Comerciales

Las relaciones comerciales están ligadas exclusivamente con los proveedores, a quienes se les solicita cotizaciones eventualmente, ya que para muchos trabajos ya están definidos los proveedores.

6.4 Jerárquicas

La relación jerárquica que existe, se da a través del jefe del departamento a cada subalterno de forma autócrata.

6.5 Formales e informales

Las relaciones formales se dan a través de las solicitudes de compra o servicio que se le entregan al proveedor y las informales son ordenes verbales que se le dan al cotizador.

7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO

En base al diagnóstico administrativo, se observaron diferentes problemas específicos, los cuales son:

El salario percibido por el personal con menos años de servicio es inferior, a pesar que no existe diferencia de las actividades que realiza respecto del grupo, además que ingresan personas con salarios altísimos y con pocas atribuciones lo que hace que exista inconformidad.

El 71% de los encuestados dice respetar el horario de entrada y el 29% dice que a veces, pero se pudo observar que la hora de almuerzo no es respetada.

Las actividades ordinarias las concluyen en horario extraordinario.

En lo que respecta a la delegación, distribución y control de trabajo por parte del jefe del departamento, hacia los trabajadores el 58% indicó que a veces el jefe tiene control, el 29% dijo que no y el 14% dijo que si. (Ver anexo 4).

El personal del departamento desconoce el reglamento disciplinario interno. Las instrucciones disciplinarias no han sido transmitidas por escrito. (Ver anexo 5).

En el desarrollo del personal manifiestan que por la saturación de trabajo no han podido seguir con sus estudios y que por esa razón continuar en los mismos puestos de trabajo y que las oportunidades de ascenso están sujetas al apoyo que puedan obtener de otros jefes. La superación académica observada es estudios de diversificado y algunos con estudios universitarios.

El 100% indicó que la iluminación es adecuada, existe una adecuada distribución en cuando al mobiliario y equipos. A pesar de contar con el equipo de cómputo necesario, el personal no ha logrado aprovechar al máximo las herramientas, ya que no poseen los conocimientos, ni la capacitación adecuada para la implementación de otros procedimientos de compras.

Se detectó un alto nivel de identificación con el cargo, sin embargo, no existe identificación con las actividades, ya que para realizarlas, el personal consideran que no se utilizan sus conocimientos técnicos, las tareas son rutinarias, lo cual provoca en algunos casos, conformismo.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Empresa Embotelladora de Bebidas Fermentadas es una empresa con prestigio nacional e internacional, fundada desde 1886 por dos Hermanos guatemaltecos. En 1947 se constituyó con la razón social que hasta el día de hoy tiene, la cual desde su inicio se caracterizó por una constante dedicación y esfuerzo para mejorar su producto.

Las empresas de bebidas que generalmente están integradas desde la producción hasta la distribución de sus productos, requieren que todos sus procesos de compras, a saber: materias primas, materiales promocionales, contratación de servicios, entre otros, funcionen de acuerdo a lo que la empresa necesita. Por ejemplo, contar con un departamento de compras bien organizado, ya que cualquier retraso que se dé, impacta directamente sobre los costos de la empresa, lo que se traduce en una menor rentabilidad para los accionistas y para algunos casos, menos liderazgo en el mercado.

Es por eso de suma importancia, el rol que juegan los departamentos de compras para el éxito de las empresas, más aún, para el caso de una empresa embotelladora que tiene solicitudes de muchas áreas.

Con base en el diagnóstico administrativo, existe un 86% de trabajadores del departamento que conoce poco o nada de sus funciones, no conocen el manual de organización, régimen disciplinario y no cuentan con procedimientos actualizados, ya que se viene trabajando rutinariamente, lo cual ocasiona que exista atrasos en las solicitudes de los usuarios, asignación de compras, duplicidad de funciones y descontrol en el departamento.

En las relaciones de liderazgo se trató de establecer el grado de seguridad, confianza y respeto que los subordinados tienen por su jefe y las acciones como: dirigir, guiar, coordinar, integrar, el resultado que se estableció es que el tipo de liderazgo es autocrático. Se manifestó el alto grado de dirección del líder, lo cual representa una participación mínima o nula en la planificación y control por parte de los subordinados, existe centralización del poder y la responsabilidad, se utiliza una sola vía de comunicación que es la descendente, es autoritario y fomenta la dependencia.

Se determinó que existe exceso de personal y las atribuciones pueden ser redistribuidas ya que existen en algunos puestos saturación de atribuciones mientras que en otros es poca la actividad que tiene asignada, además que desconocen las

atribuciones del mismo, ya que el 57% indicó que tiene sobre cargo de trabajo.

Las actividades de control y supervisión deben ser llevadas por el jefe del departamento, el cual carece de ello, ya que no lleva el control a quien fue asignada la solicitud de compra, retraso en la impresión de las ordenes de compra, entrega de la orden de compras al proveedor y status de los artículos pendientes de ingreso al almacén, provocando que el proceso de compras sea lento.

En el departamento de compras, existe falta de conocimiento para llevar a cabo la planeación de las diferentes compras, además que existe el temor por parte del jefe la descentralización del departamento y así poder delegar funciones, atribuciones y responsabilidades.

El inventario por parte del departamento de almacén es incierto, ya que existe demasiado desorden y muchos artículos no están en sus respectivas estanterías y mucho menos no se cuenta con el precio de adquisición.

El espacio físico está mal utilizado, ya que se almacenan productos innecesarios y obsoletos y existen espacios vacíos sin

utilizar en las estanterías. Las pocas etiquetas valorizadas que existen, no se encuentran protegidas, tanto del medio ambiente como en aspectos de seguridad. Los productos no se encuentran debidamente identificados en las estanterías para la búsqueda y obtención inmediata. La seguridad se ha confiado totalmente en el personal del departamento de almacén; no existe un control de seguridad ni supervisión que garantice la integridad y confiabilidad de las existencias. Existe desperdicio de papel ya que las salidas de almacén son enviadas en original y tres copias, de las cuales una se queda en el departamento, otra en contabilidad y la otra el departamento solicitante.

Hace varios años se adquirió el software, para poder emular en el sistema operativo de IMB, en una máquina llamada AS-400, este programa puede funcionar en terminales del AS-400 y computadoras personales.

Los módulos son:

- ✓ Manufactura
- ✓ Planeación de producción
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Compras
- ✓ Almacén
- ✓ Contabilidad y Finanzas

Ya se implementó el programa en el área de compras, almacén y contabilidad, para lo cual se efectuó un plan de trabajo, donde se tuvo que implementar accesos poder ingresar al sistema y hacer por medio de éste, sus solicitudes, consultas, salidas y transacciones de pago a proveedores.

A finales del año 2004, fueron capacitadas las personas que ingresarían al sistema y jefes de departamentos. Además cada jefatura de departamento tiene que ingresar para participar en las aprobaciones de las ordenes de compras, cosa que era solo responsabilidad del Jefe de Compras.

CAPITULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

INTRODUCCIÓN

El departamento de compras debe funcionar como una unidad operativa, integrada a la cadena de suministros y participar activamente del sistema de logística, para tener todos los artículos en el tiempo adecuado.

La propuesta que a continuación es desarrollada desde el punto de vista administrativo, ya que es importante que la empresa cuente con los diferentes procedimientos de compras, que se pueden adoptar en el departamento, para una mejor adjudicación de insumos y control de las compras.

2. OBJETIVO DE COMPRAS

Suministrar a los distintos departamentos y secciones de la empresa, las materias primas, materiales, artículos promocionales y equipo necesario para su buen funcionamiento, en el momento oportuno con las máximas condiciones de calidad, precio y mantener el nivel óptimo de existencias y almacenamiento

3. POLITICAS

A continuación de detallas las siguientes políticas:

- Comprar directamente a los proveedores, evitando intermediarios.
- En toda compra, deberán utilizarse formularios impresos, ya establecidos por la empresa.
- Negociar las condiciones más favorables de pago.
- Toda adquisición de materiales debe hacerse a través del departamento de compras.
- Toda compra debe hacerse como mínimo tres cotizaciones.
- Toda compra deberá hacerse con previa autorización en el sistema computarizado, por el jefe del departamento solicitante.

4. ESTRUCTURA PROPUESTA DEPARTAMENTO DE COMPRAS

A continuación se presenta el organigrama nominal propuesto, para el departamento de compras:

GRAFICA No. 3

ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

Jefatura de Compras	
No.	Puesto
1	Jefe
1	Secretaria
4	Encargado de producto
1	Encargado de importaciones
1	Cotizador mensajero

Fuente: elaboración propia, 2004.

5. FUNCIONES

Las funciones del departamento de compras es el abastecimiento, aprovisionamiento o función logística, mediante el cual se realiza el proceso para proveer a la empresa, de todo el material necesario para su funcionamiento, estas actividades son:

5.1 Cálculo de necesidades

Involucra todo aquello que se requiere en cantidades específicas para un determinado período de tiempo y para una fecha señalada. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o solicitudes que se entregan en el departamento por medio de solicitudes a máquina.

5.2 Compra o adquisición

Tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar en el momento oportuno y al precio más conveniente.

5.3 Obtención

Se inicia con el pedido o solicitud del interesado y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

5.4 Almacenamiento

Implica la ubicación y almacenamiento de todos los artículos del almacén.

Las principales actividades son:

- ✓ Control de las existencias
- ✓ Seguridad de los artículos

- ✓ Conservación de los materiales

5.5 Despacho o Distribución

Consiste en despachar las salidas de los artículos del almacén hecha por los interesados.

6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se presenta los perfiles de puestos propuestos: (Ver anexo 6)

7. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS PROPUESTOS

Los procedimientos son necesarios para llevar a cabo la compra de artículos o bien contratación de servicios, los cuales deben ser cumplidos por las personas que desarrollan esta actividad. Los propuestos son los siguientes:: (Ver anexo 7)

7.1 Compras solicitadas por el interesado

Son todos aquellos artículos que no deben tener existencia en almacén, son solicitados exclusivamente por el interesado y al ingresar al almacén tendrá que elaborar la salida de almacén de los artículos.

7.2 Compras previa negociación

Son todas aquellas compras que ofrecen ventajas comparables a las compras sobre mercado o a las compras especulativas. El contrato se firmará con una serie de entregas de material de acuerdo con las necesidades futuras. De esta forma se obtiene la ventaja del precio sin aumentar excesivamente el inventario. Si el artículo a comprar pertenece a una orden de compra por contrato a ésta se le asignará las demás requisiciones que estén dentro del contrato.

7.3 Ordenes de servicios por mantenimientos

Son todos aquellos servicios que le prestan a la empresa, ya sea trabajos a maquinarias o bien mantenimiento a instalaciones y edificios.

7.4 Compras a proveedores de artículos de uso frecuente

Son todos aquellos artículos que están negociados a tres o seis meses, con el fin de disminuir la carga de órdenes de compra y facturación para todos aquellos recursos de bajo costo y alta frecuencia en su compra. La primera requisición del mes por este concepto servirá para abrir la orden compra. Se notificará con carta al proveedor el número de orden que se utilizará trimestralmente o semestralmente. Las requisiciones de esta categoría se agregará a la orden de compra abierta.

7.5 Compras de acuerdo a un plan de producción

Dado la importancia y su impacto económico, la Gerencia o persona designada, buscará negociaciones a largo plazo de estos recursos y la orden de compra funcionará para confirmar únicamente los pedidos en cantidades y fechas de entrega.

7.6 Compras por inventario cíclico

La persona designada correrá la opción en el sistema computarizado, que le deberá indicar aquellos artículos que serán abastecidos por esta vía, ya que son artículos que siempre deberán tener en existencia.

7.7 Compras a consignación

El departamento de compras negociará todos aquellos artículos que tienen un alto consumo y/o alto impacto de almacenaje, logrando que la negociación proporcione beneficios de disponibilidad e inversión a la empresa y beneficios administrativos en el almacenaje al proveedor. Según su consumo, los recursos se trasladarán de la bodega del proveedor a planta y se ingresará a la orden de compra que tiene asignada. En forma mensual el proveedor y almacén realiza un inventario físico, para elaborar un acta administrativa de los recursos consumidos y presenta a recepción de documentos la factura y copia del acta de inventario de consignación, firmada por el jefe de almacén o persona designada, iniciándose así el proceso de pago.

7.8 Compras por fondo fijo

El departamento de compras podrá utilizar este procedimiento, cuando el valor de la compra lo permita, según el monto autorizado por gerencia o persona designada, sin necesidad de aprobación de la requisición por parte del jefe del departamento solicitante. Entregando el bien al interesado, procederá a "Completar" la requisición en el sistema, indicando el número de la factura, proveedor y monto de la compra realizada. El departamento de compras o persona designada, elaborará diariamente la liquidación del Fondo Fijo.

8. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

8.1 Normas

- Toda compra local o del exterior, debe requerirse por medio de "Requisición de Compra" debidamente autorizada electrónicamente y asignándole la ruta de aprobación de su departamento.
- Toda solicitud de compra necesita ser revisada electrónicamente por parte del jefe de almacén o persona designada, verificando si hay existencia.
- Toda solicitud de compra debe ser sometida por la persona designada a la ruta de aprobación, con su respectivo precio y proveedor asignado.
- Las requisiciones que sean adquiridas por fondo fijo, no se emitirá orden de compra, a fin de mes el departamento de compras enviará a

todos los jefes un cuadro informando que requisiciones se compraron por este medio.

- Toda requisición debe ser aprobada por el jefe del departamento solicitante, por medio del sistema computarizado, a excepción de las requisiciones que se compren por fondo fijo.
- Toda requisición deberá ser convertida en el sistema de cómputo a una orden de compra o servicio.
- Previo a efectuar cualquier compra local o del exterior, deberá de obtenerse por lo menos tres cotizaciones.

8.2 Procedimientos

El procedimiento de compras es una serie de actividades para poder cumplir con la compra de lo solicitado por el interesado.

Las compras se dividen en dos grupos: Compras Locales o Servicios y Compras al Exterior.

8.2.1 Compras locales

- Todo interesado que necesite comprar artículos, deberá elaborar "requisición de compra electrónica", debiendo tener como mínimo los siguientes requisitos:
 - Número de solicitud (el sistema lo asigna automáticamente)
 - Número de la empresa

- Nombre del departamento
 - Fecha
 - Comprador solicitante
 - Tipo de compra
 - Descripción del producto
 - Lugar donde será utilizado el producto
 - Cantidad
 - Unidad de medida
 - Código del artículo
 - Precio
-
- El jefe de almacén o persona designada, revisará la requisición electrónicamente en el sistema computarizado, a efecto de validar cantidades y necesidad de la compra.
 - El jefe de compras o persona designada, revisará la requisición electrónicamente en el sistema computarizado, realizando al menos 3 cotizaciones.
 - El jefe de sección, gerentes o personas designadas en la ruta de aprobación, revisará montos, proveedor, cantidades y presupuesto. Si no existiera inconveniente proceden a aprobar la requisición.
 - Aprobada la requisición el jefe de compras o persona designada elabora la orden de compra y/o servicio, procediendo a firmar la misma. Las cotizaciones se archivan en el Departamento de Compras.

- Recepción de materiales, el encargado de almacén o de bodega procede a revisar los materiales, comprueba las cantidades, medidas, colores, etc. Confrontado los datos de la factura con la orden de compra. Al revisar los materiales y comprueba que llenan las condiciones estipuladas en la orden de compra, da por recibido los materiales o artículos, y se procede de inmediato a llenar el formulario de entrega de materiales, en el cual anota el número de factura, la fecha de recepción y el detalle de los productos o artículos recibidos.

8.2.2 Pedido al exterior

El procedimiento para las compras de importación es una serie de actividades que tiene que contener los datos siguientes:

Con la información pertinente se procede a elaborar la orden de compra al exterior que contiene los siguientes datos:

- Lugar y fecha
- Número de orden del pedido
- Nombre del proveedor
- Dirección del proveedor o su representante
- Número de copias de factura
- Despacho de vía
- Fecha de embarque
- Seguro

- Tipo de embarque
 - Declaración consular
 - Condiciones de pago
 - Cantidad o número de unidades
 - Descripción del material o producto
 - Precio unitario y total
 - Marcas
 - Firma responsable
 - Observaciones
-
- Anotaciones de registro y archivo en el file de pedidos pendientes de confirmación.
 - Compras recibe la confirmación del pedido, dando un tiempo prudencial.
 - En caso de retraso se establece contacto directamente para que informen de la situación. Al recibir la confirmación, indica la fecha aproximada de despacho.
 - El aviso de despacho, indica en que fecha serán recibidos los artículos.
 - Recepción de primeros documentos, éstos son copias de los documentos originales de factura y conocimiento de embarque. Con la copia de la factura se chequea si los productos requeridos y las cantidades están de acuerdo con lo pedido.

- Recepción de documentos originales, los documentos pueden venir a través de un banco del sistema para ser presentados de acuerdo con las condiciones de pago, o bien directamente recibidos en la empresa.
- Trámite aduanal, aceptado los documentos se proceden a clasificarlos y se envía los originales al agente aduanal para que se inicien los trámites correspondientes, se queda una copia de cada ejemplar para el archivo del departamento de compras y otro para el departamento de contabilidad.

Una vez elegida la mejor opción, el jefe de compras o persona designada, elabora el pedido al exterior, y se hará todo el trámite igual a una orden de compra local.

8.3 Cotizaciones obligatorias (Mínimo de 3 proveedores)

Previo a efectuar cualquier compra local o del exterior, deberá de obtenerse por lo menos tres cotizaciones.

8.4 Entrega ordenes de compra a proveedores

El encargado de compras tiene la obligación de enviar vía mail o fax, la orden de compra o servicio, al proveedor para que surta el artículo o bien brinde el servicio solicitado.

8.5 Certificación de proveedores

El primer paso para el proceso de certificación de un proveedor, consiste en preparar una lista completa de los posibles proveedores, para lo cual deberán calificarse los siguientes aspectos:

- **Experiencia:** la mayoría de los departamentos de compras mantienen archivos de proveedores que contiene los nombres y direcciones de todos los vendedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia, así como una anotación de las clases de artículos que ha sido comprados a cada proveedor.
- **Entrevista con los vendedores:** los vendedores que visitan al personal de compras, son fuentes valiosas de información acerca de los proveedores de productos específicos. Los vendedores pueden determinar los artículos que es factible suministrar y proporcionar la asistencia técnica necesaria. También se suministra información complementaria relacionada con los estándares de calidad esperados.
- **Catálogos:** los catálogos publicados por los proveedores, en los cuales listas y describen los artículos que fabrican, constituyen una fuente valiosa de información acerca de los posibles proveedores.
- **Localización:** la localización geográfica del proveedor es una consideración importante al evaluar el servicio.

- Capacidad de reserva: también hay que considerar los servicios de reserva de que dispone un proveedor cuando se trata de evaluar el servicio.
- Garantías: un proveedor que no respalde el producto o que no está equipado para dar servicio satisfactorio a dicho producto, no califica con una puntuación elevada en cuanto a servicio.

9. REGISTROS ADMINISTRATIVOS

El sistema debe obtener información diaria, semanal y mensual de número de requisiciones, orden de compra o servicio ya efectuados por proveedor, así como desplegar los artículos involucrados para cada proceso de todas las entregas, con todos los datos que sea importante consultar.

9.1 Control interno de requisiciones

El encargado de producto de compras, quien es el encargado de revisar qué requisiciones le han sido asignadas por el jefe de compras, es el responsable de verificar las cantidades solicitadas y proceder a su cotización para posteriormente asignarle el precio y el proveedor, para luego imprimir la orden de compra o servicio.

9.2 Seguimiento entrega de artículos

Una vez que se ha dado la orden al proveedor, no termina la responsabilidad del departamento de compras. El seguimiento es necesario para asegurarse de que el vendedor ha recibido la orden, que el precio y los términos se han comprendido mutuamente, y, más importante, que la entrega ocurra cuando se solicite.

El seguimiento de una orden de compra, involucra la culminación regular con el proveedor hasta que se reciba una aceptación implícita de la orden y se haga el compromiso de una fecha de entrega.

9.3 Seguimiento trabajos de servicios

Es necesario que el jefe del departamento donde se solicitó el servicio, firme de aceptado el trabajo para darle trámite a la contraseña de pago.

Esto únicamente se hará cuando sean servicios prestados a la empresa, lo cual significa que no es un bien que ingresa al almacén.

9.4 Control de requisiciones por medio de fondo fijo

Para el control de requisiciones de compras por fondo fijo se hará de la siguiente manera: el usuario hará su requisición, luego el jefe de compras asigna la requisición y si es menor de la cantidad autorizada por gerencia, se pagará por medio de fondo fijo, esto significa que se imprimirá la requisición y se adjuntará la factura del bien o servicio y se

le entregará al encargado de manejar el fondo fijo, para completarla en el sistema asignándole el precio correspondiente y poniéndole los datos de la empresa y número de la factura.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una deficiente aplicación del proceso administrativo, lo cual redundará en el incumplimiento de los objetivos del departamento, ya que no existe organización de trabajo, planificación de tareas, falta de dirección y control.
2. El departamento de compras utiliza actualmente un procedimiento rutinario que no cumple con mejorar la eficiencia, el control de gastos y productividad, ya que repite muchos procesos que se pueden simplificar.
3. Actualmente el departamento de compras si tiene medidas que causa desorden en el proceso de adquisición de insumos y contratación de servicios, que afectan desorden y generan desperdicio de recursos.

RECOMENDACIONES

1. Es prioritario que el jefe del departamento de compras, con base en la propuesta técnica, ponga en práctica los elementos del proceso administrativo, en el departamento a su cargo, con el objeto de realizar una administración más eficiente, que ayude al buen desempeño del departamento de compras.

2. Se recomienda a la empresa la implementación de los ocho procedimientos en el departamento de compras, los cuales son:
 - Compras solicitadas por el interesado
 - Compras previa negociación
 - Ordenes de servicios por mantenimiento
 - Compras a proveedores de artículos de uso frecuente
 - Compras de acuerdo a un plan de producción
 - Compras por inventario cíclico
 - Compras a consignación
 - Compras por fondo fijo.

3. Se recomienda a corto plazo revisar las medidas para la eliminación de procedimientos repetitivos que generen desperdicios y gastos innecesarios en el departamento de compras, se recomienda la aplicación de los ocho procedimientos anteriormente expuestos para mejorar la productividad y la eficiencia del departamento de compras.

BIBLIOGRAFIA

1. Calimen, Michele. Las Compras: "Como programarlas, organizarlas y controlarlas". Editorial Hispano Europea, Barcelona. España 1960. Págs. 288
2. Castañeda Quan, Luis Enrique. Compilación Bibliográfica para el Curso Teoría Administrativa II. Edición no comercial. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, 1994. Págs. 99
3. Castillo Monge, Héctor. Tesis, La Importancia de la Profesionalización de las Compras en la Administración a Nivel Ejecutivo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Rafael Landivar, Guatemala. Administrador de Empresas en el grado de Licenciado. Guatemala, noviembre de 1975. Págs. 72.
4. Díaz Toledo, Jaime Aroldo. Tesis, La Función de Compras en la Empresa Industrial, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Administrador de Empresas en el Grado de Licenciado. Guatemala, octubre de 1982. Págs. 105.
5. Figueroa García, Ramiro. Tesis, Reorganización y Sistematización de un Departamento de Compras e Importaciones. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad San Carlos de Guatemala, Contador Publico y

Auditor en el Grado de Licenciado. Guatemala, agosto de 1995. Págs. 68.

6. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. McGraw_Hill. Impreso en México. 1999. Págs.341
7. García/Pelayo y Ramón Gross. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Novena edición. México. Edición Laruz. Año 1996. Págs. 997.
8. Goodstein, Leonard D. Nolan, Timothy M. Pfeiffer, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill. Impresa en Colombia. 1997. Págs.435
9. Hernández Cifuentes, Claudia Elizabeth. Tesis, Reorganización en el Departamento de Compras de una Institución Bancaria. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad San Carlos de Guatemala, Administradora de Empresas en el Grado de Licenciada. Guatemala, noviembre de 1997. Págs. 199
10. Hodges, Henry G. "Abastecimiento La Ciencia Moderna de las Compras". Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México D.F. 1966. Pags.407

11. Koontz, Harold y Wehrich Heinz. Administración una perspectiva Global. Décima Edición. Mc Graw-Hill. Impreso en México. Págs. 475
12. Palencia Castañeda, Mario Roberto. Tesis, "Sistema de Control y Manejo de Inventarios". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Administrador de Empresas en el Grado de Licenciado. Guatemala, marzo de 1991. Pág. 116
13. Revista "Le invitamos a conocer Nuestra Empresa. Págs. 50. Año 2000.
14. Robbins, Stephen P. Administración. Quinta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996. Págs. 770
15. Rodas Ruiz, O'donel. Tesis, La Gerencia de Compras y el Análisis del Proceso Adquisitivo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Administrador de Empresas en el Grado de Licenciado. Guatemala, octubre de 1983. Págs. 95
16. Stoner, James A. F., Stoner, Freeman, R. Edward y Gilbert Edward, Jr., Daniel R. Administración. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. Impreso en México. 1996. Págs. 688
17. Zenz, Gary J. Compras y Administración de Materiales. Limusa, México. 1984. Págs. 619

18. <http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml>

19. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc08.htm#Nuevos%20conceptos%20y%20diseños1>

ANEXO No. 1

7. Su jefe ayuda a resolver problemas que surgen en el departamento?
- SI A VECES NO
8. Están consignados por escrito todos los procedimientos?
- SI A VECES NO
9. Cree que es conviene efectuar cambios para elevar la eficiencia en el trabajo?
- SI A VECES NO
10. La Gerencia o Dirección de Área concede especial atención a los beneficios y prestaciones de sus empleados?
- SI A VECES NO
11. Tiene contacto con otros departamentos de la Empresa?
- SI A VECES NO
12. Se utilizar los canales adecuados de comunicación para desarrollar efectivamente su trabajo?
- SI A VECES NO
13. Existe trabajo en equipo en su departamento?
- SI A VECES NO
14. Le agrada participar en grupos de trabajo?
- SI A VECES NO
15. Recibe instrucciones precisas de cómo realizar sus tareas?
- SI A VECES NO

16. Se ha dictado alguna pauta por parte del nivel directivo para lograr una mayor coordinación?
- SI A VECES NO
17. Se siente usted parte de la organización?
- SI A VECES NO
18. Respeta los horarios de trabajo establecidos por la empresa?
- SI A VECES NO
19. Conoce usted el régimen disciplinario de la empresa?
- SI A VECES NO
20. El salario que recibe va en relación con las tareas y funciones que realiza en su puesto de trabajo?
- SI A VECES NO
21. Considera que el puesto que ocupa le da oportunidad de seguir con una carrera universitaria?
- SI A VECES NO
22. Ha recibido capacitación para su puesto de trabajo?
- SI A VECES NO
23. El jefe de departamento permite la participación de los empleados antes de tomar una decisión para el departamento?
- SI A VECES NO
24. El jefe del departamento trata de buenas manera a los empleados?
- SI A VECES NO

25. La jefatura organiza el trabajo de todos los empleados del departamento?
- SI A VECES NO
26. Su jefe conoce a quien a delegado cada responsabilidad cuando distribuye tareas?
- SI A VECES NO
27. El área en la que realiza su trabajo, posee iluminación adecuada?
- SI A VECES NO
28. Los empleados cuentan con suficiente espacio, para poder ejecutar su trabajo?
- SI A VECES NO
29. Considera que cuenta con las herramientas de equipo de computación y sistemas para mejorar su trabajo?
- SI A VECES NO
30. Considera que su trabajo es importante para la empresa?
- SI A VECES NO
31. Cuando usted tiene una idea que considere apropiada y beneficiosa la comunica a su superior?
- SI A VECES NO
32. Cuando le solicitan que colabore con otro departamento, accede a hacerlo con gusto?
- SI A VECES NO
33. Esta dispuesto a realizar mayores esfuerzos y ejecutar la tarea que le ha sido encomendada?

SI A VECES NO

34. Proporciona el Jefe del departamento los métodos de control adecuados a fin de logra un buen desempeño en tiempo y esfuerzo?

SI A VECES NO

35. Considera que tiene mas carga de trabajo que otros puestos?

SI A VECES NO

36. Existe en el departamento unidad de mando?

SI A VECES NO

37. Existe liderazgo en el ejercicio de autoridad?

SI A VECES NO

**RESULTADOS DE ENCUESTA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS**

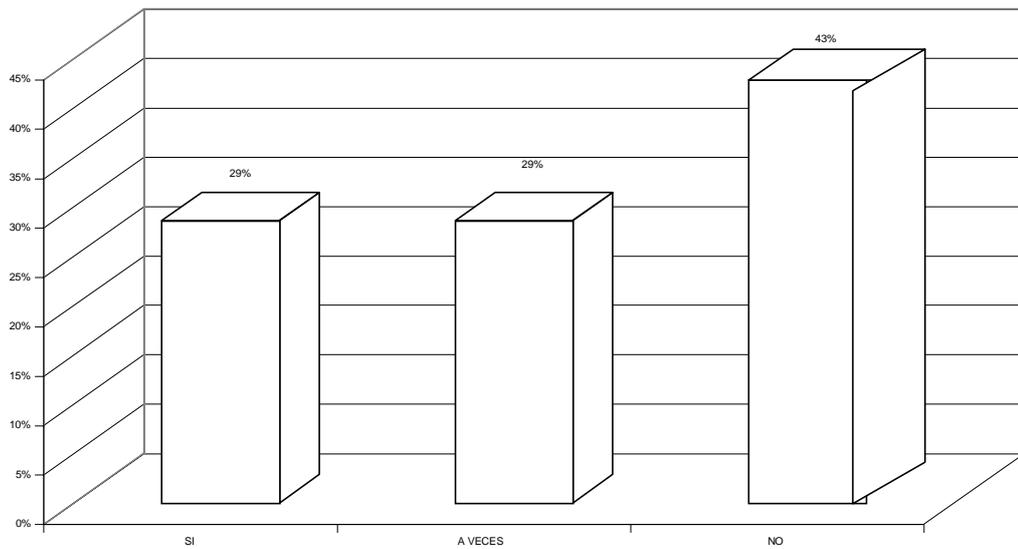
No PREGUNTAS	SI	A VECES	NO
1	57%	0%	43%
2	29%	57%	14%
3	43%	14%	43%
4	14%	86%	0%
5	43%	29%	29%
6	14%	43%	43%
7	14%	86%	0%
8	0%	43%	57%
9	43%	29%	29%
10	43%	43%	14%
11	100%	0%	0%
12	86%	14%	0%
13	43%	57%	0%
14	57%	43%	0%
15	43%	57%	0%
16	14%	43%	43%
17	71%	29%	0%
18	71%	29%	0%
19	29%	14%	57%
20	43%	43%	14%
21	29%	57%	14%
22	43%	14%	43%
23	29%	29%	43%
24	43%	57%	0%
25	14%	57%	29%
26	43%	57%	0%
27	100%	0%	0%
28	71%	29%	0%
29	86%	14%	0%
30	71%	29%	0%
31	29%	43%	29%
32	43%	43%	14%
33	86%	14%	0%
34	43%	14%	43%
35	57%	29%	14%
36	86%	14%	0%
37	57%	14%	29%

Fuente: elaboración propia, 2004

ANEXO No. 2

GRAFICA No. 1

**EL JEFE DEL DEPARTAMENTO PERMITE LA PARTICIPACIÓN DE
LOS EMPLEADOS, ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN?**

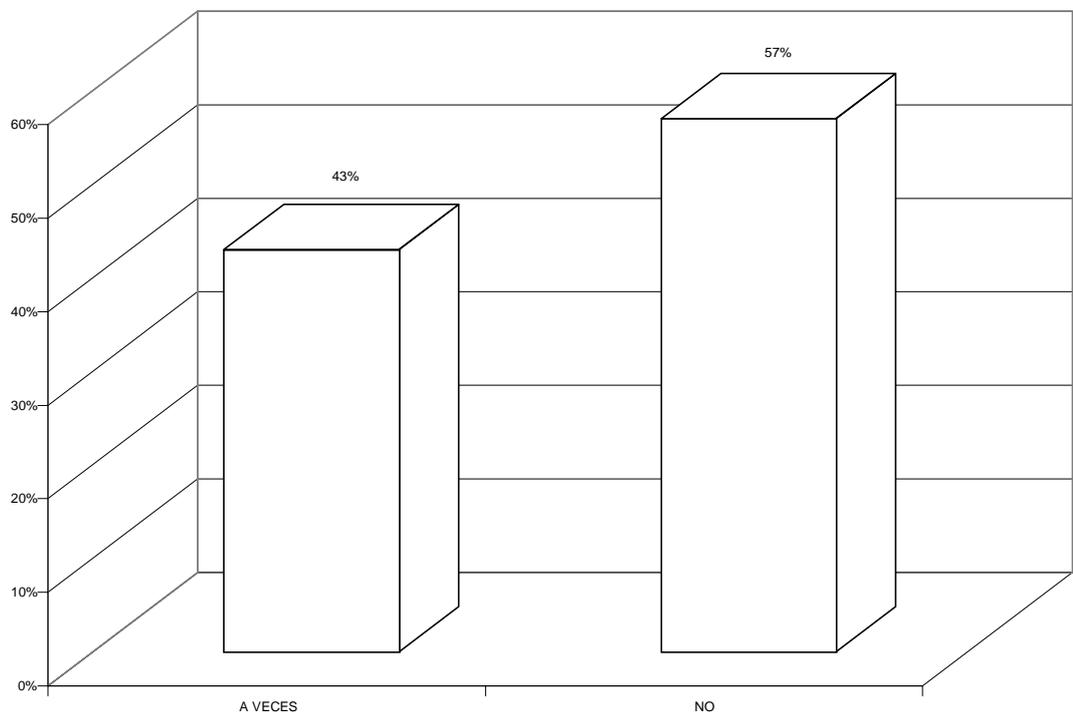


Fuente: elaboración propia, 2004

ANEXO No. 3

GRAFICA No. 2

ESTAN CONSIGNADOS POR ESCRITO TODOS LOS PROCEDIMIENTOS?

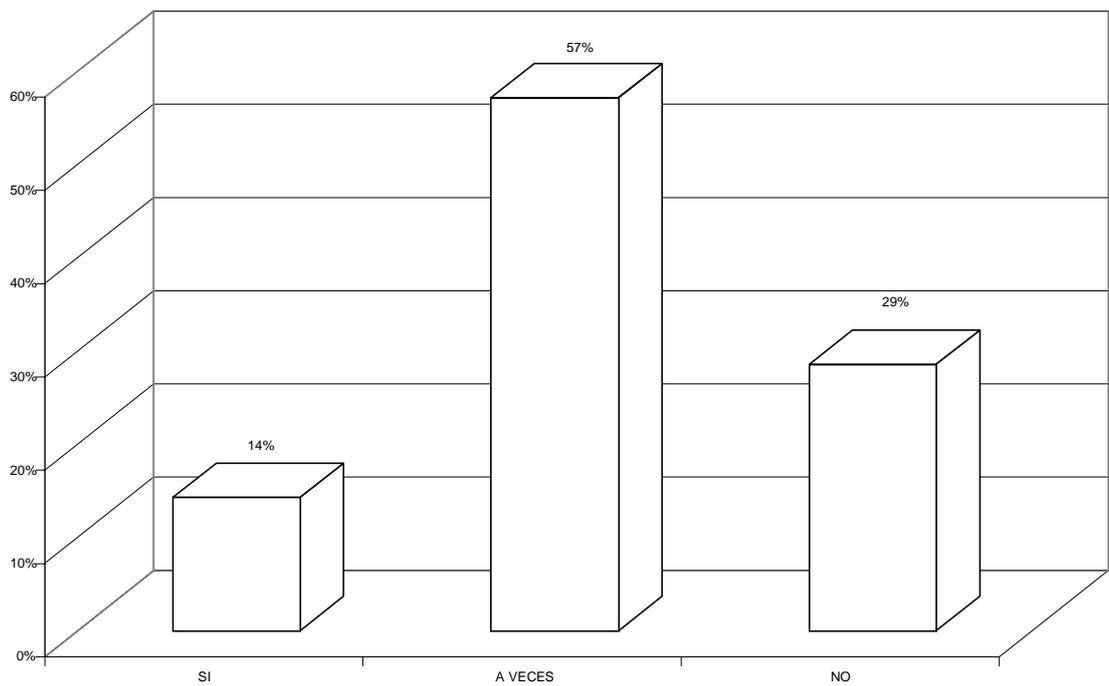


Fuente: elaboración propia, 2004

ANEXO No. 4

GRAFICA No. 3

**SU JEFE CONOCE A QUIEN A DELEGADO CADA RESPONSABILIDAD,
CUANDO DISTRIBUYE TAREAS?**

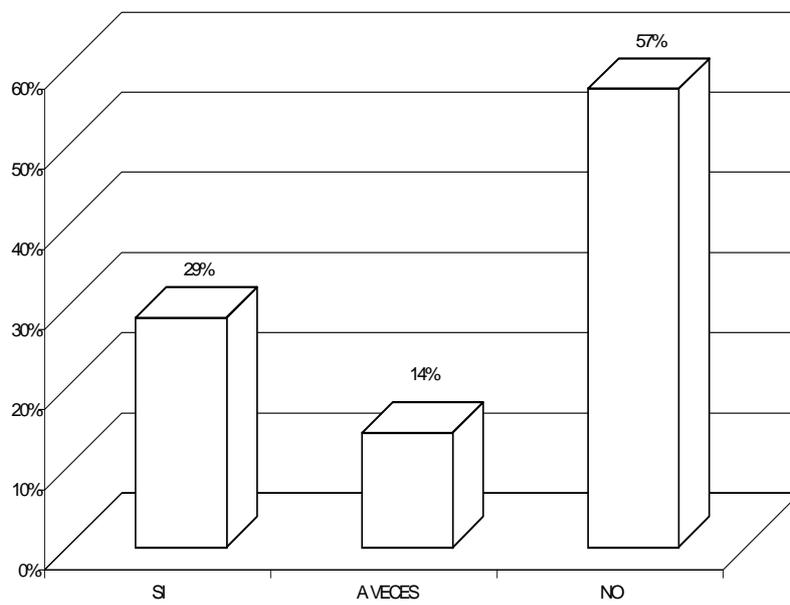


Fuente: elaboración propia, 2004

ANEXO No. 5

GRAFICA No 4

CONOCE USTED EL REGIMEN DISCIPLINARIO DE LA EMPRESA?



Fuente: elaboración propia, 2004

ANEXO No. 6
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto:	Jefe de Compras
Ubicación administrativa:	Departamento de Compras
Inmediato Superior:	Director de Área
Subalternos:	Una secretaria, cuatro encargados de productos, un encargado de importaciones y un conserje mensajero

II. DESCRIPCIÓN

a) Naturaleza del puesto

Planificar, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades del departamento a su cargo, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos y el logro de los objetivos esperados por la administración.

b) Atribuciones

- Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el área de compras.
- Contactar y entrevistar a proveedores locales y extranjeros para el suministro de materiales.
- Supervisar los trámites de compra con los proyectos en estudio y revisa las diferentes cotizaciones y selecciona las más favorables a los intereses de la empresa.



- Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con la adquisición de materias primas, artículos promocionales, compra de equipo, accesorios, insumos y artículos diversos.
- Negociar los contratos de compra con los proveedores y exige que la mercadería adquirida satisfaga los requisitos de calidad y costo.
- Revisar y firmar solicitud de divisas.
- Revisar las órdenes de compra, servicio y pedidos al exterior.

c) Relaciones de trabajo

Con el Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia, Director de Área, Jefes de los distintos departamentos.

d) Autoridad

- Desarrollar la comunicación con todos los clientes internos, con el fin de proporcionar el mejor servicio posible.
- Inducir a los usuarios planificar sus requerimientos a efecto de que puedan ser atendidos satisfactoriamente.
- Desarrollar al personal que labora en el departamento, de forma individual y grupal, para mantener un clima laboral armonioso.

e) Responsabilidad

- Supervisar que el proceso de adquisición se haga en forma correcta, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.



- Contactar y entrevistar nuevos y mejores proveedores, con el objetivo de mejorar las condiciones de compras para la empresa.

III. REQUISITOS MINIMOS

a) Educación

- Licenciatura en Administración de Empresas

b) Experiencia

- Tres años en puesto similar
- Uso de computadora personal

c) Habilidad y destreza

- Don de mando y toma de decisiones
- Administración de personal
- Relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación y amplio desenvolvimiento
- Conocimiento en aspectos arancelarios y aduanales
- Conocimiento en procedimientos de importación

d) Otros requisitos

- Manejo de Windows y office
- Ingles
- Tiempo completo



I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto:	Secretaria
Ubicación administrativa:	Departamento de Compras
Inmediato Superior:	Jefe de Compras
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCION

a) Naturaleza del puesto

Asistir en todas las actividades al Jefe del departamento de compras, en la preparación, elaboración y planificación de trabajo para el departamento.

b) Atribuciones

- Velar por la buena atención de todos los clientes que soliciten el servicio del departamento, mediante el cumplimiento de las atribuciones asignadas en los tiempos establecidos y en los procesos a su cargo: manejo de correspondencia, archivo, atención al público, elaboración y manejo del fondo fijo.
- Atención de clientes internos y externos en forma telefónica y/o personal con respecto a las dudas que tuvieran.
- Control de cartas, ordenes de compra y de servicio.
- Elaboración de correspondencia de carácter general.
- Elabora contraseña para trámite de cheque por fondo fijo.



- Emisión de cheques para pago de facturas, por medio de fondo fijo
 - Elaboración de arqueo del fondo fijo.
 - Traslado de correspondencia hacia los diferentes departamentos de la empresa.
 - Coordina y entrega de documentación y papelería
 - Completa las requisiciones de acuerdo al monto autorizado, en el sistema computarizado.
 - Informa a los usuarios sobre el rechazo de sus requisiciones.
 - Entrega los cheques a los proveedores.
 - Otras atribuciones inherentes al puesto y aquellas delegadas por la jefatura de compras.
- c) Relaciones de trabajo
- Con los Jefes de los diferentes departamentos.
 - Con todos los usuarios que soliciten las compras
- d) Autoridad
- Desarrollar al personal que labora en el departamento, de forma individual y grupal, para mantener un clima laboral armonioso.
- e) Responsabilidad
- Mantener todas sus actividades al día.
 - Mantener en orden su archivo



- Elaborar diariamente el corte del fondo fijo.
- Cumplir con sus atribuciones secretariales

III. REQUISITOS MINIMOS

a) Educación:

- Nivel Medio en Secretariado Bilingüe
- Conocimientos en computación

b) Experiencia

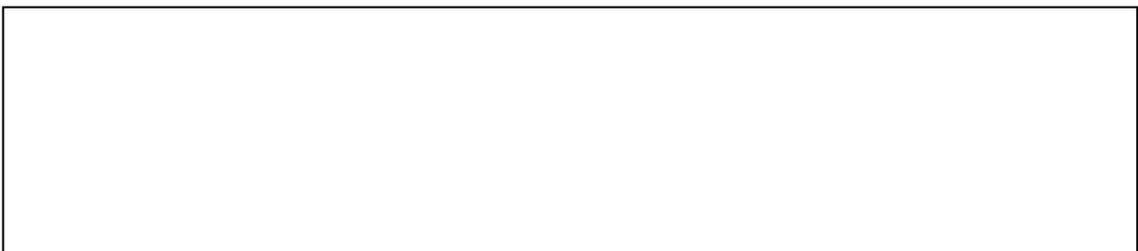
- Experiencia mínima 1 año

c) Habilidad y destreza

- Buenas relaciones humanas
- Manejo de fax, fotocopidora, scanner, teléfono y redacción.
- Seguir instrucciones
- Trabajo bajo presión

d) Otros requisitos

- Manejo de Windows y office
- Inglés
- Tiempo completo



I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto:	Encargado de producto
Ubicación administrativa:	Departamento de Compras
Inmediato Superior:	Jefe de Compras
Subalternos:	Ninguno

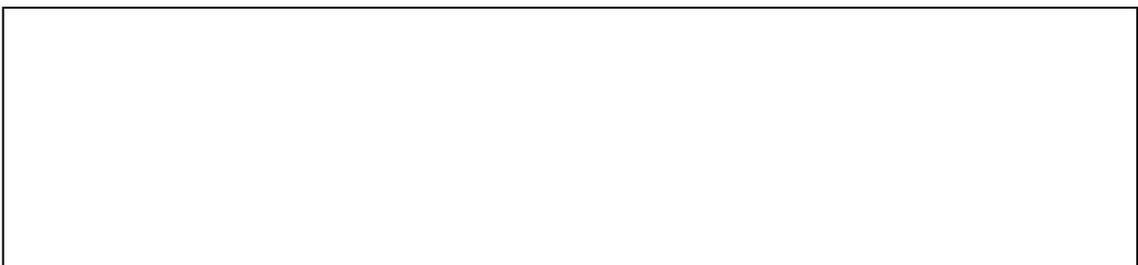
II. DESCRIPCION

a) Naturaleza del puesto

Asiste al jefe del departamento de compras, en proveer a los distintos departamentos y secciones de la empresa las materias primas, materiales promocionales, en el momento oportuno, con las máximas condiciones de calidad y precio y mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento, desarrollando la comunicación con todos los clientes internos, con el fin de proporcionarles el mejor servicio posible.

b) Atribuciones

- Contactar y entrevistar a nuevos y mejores proveedores, con el objetivo de mejorar las condiciones de compra para la empresa.
- Planificar, organizar y coordinar las actividades relacionadas con la adquisición de artículos promocionales. Negocia los contratos de compra, se entiende con los proveedores y exige que la mercadería adquirida satisfaga los requisitos de calidad y costo.



- Elaborar el proceso de adquisición se haga en forma correcta, de acuerdo a los procedimientos de la empresa.
- Mantener niveles de inventarios óptimos de acuerdo a objetivos de la empresa, vigilar las condiciones que permiten el resguardo de las materias primas, productos promocionales, mantener las existencias controladas, estar en comunicación constante con usuarios, y cuida la excelencia en servicio, tanto a proveedores como a clientes internos y externos.
- Generar órdenes de servicio (remodelaciones de establecimientos de clientes, retiro de toldos, reparaciones de vallas, elaboración de mantas, etc.)
- Clasificar los recursos críticos de materias primas, materiales promocionales por fecha de vencimiento, por alto impacto financiero y alto costo de almacenaje; de acuerdo a sus características, obtener las mejores condiciones de manipulación y almacenaje.
- Ingresar precios a requisiciones
- Dar seguimiento al proceso de aprobación de requisiciones.
- Generar ordenes de compra y/o servicios
- Enviar ordenes de compra y/o servicio a proveedores



- c) Relaciones de trabajo
 - Con los Jefes de los diferentes departamentos.
 - Con todos los usuarios que soliciten las compras
- d) Autoridad
 - Desarrollar al personal que labora en el departamento, de forma individual y grupal, para mantener un clima laboral armonioso.
- e) Responsabilidad
 - Mantener todas sus actividades al día.
 - Mantener en orden su archivo
 - Cumplir con todas sus atribuciones

III. REQUISITOS MINIMOS

- a) Educación:
 - Nivel Diversificado o Técnico Universitario en Administración de Empresas
 - Conocimientos en computación
- b) Experiencia
 - Mínima 2 años
- c) Habilidad y destreza
 - Buenas relaciones humanas
 - Manejo de fax, fotocopidora, scanner, teléfono y redacción.



- Políticas y procedimientos del departamento
- Seguir instrucciones
- Trabajo bajo presión

d) Otros requisitos

- Manejo de Windows y office
- Inglés
- Tiempo completo

I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto: Encargado de Importaciones

Ubicación administrativa: Departamento de Compras

Inmediato Superior: Jefe de Compras

Subalternos: Ninguno

II. DESCRIPCION

a) Naturaleza del puesto

Asistir directamente al Jefe del Departamento de Compras, en las actividades que se desarrollan y sean necesarias propias del proceso de importaciones.

b) Atribuciones

- Accesar a los archivos de Excel y Microsoft Word que contienen los libros elaborados como herramientas para el control y seguimiento a pedidos de Importación.
- Acceder al sistema computarizado para tener abiertas las opciones de consulta.
- Revisar la correspondencia recibida al inicio del día.
- Contactar vía telefónica a transportistas para dar seguimiento a pedidos en tránsito hacia las bodegas de la empresa.
- Custodiar bajo custodia facturas
- Revisar facturas pendientes de pago de proveedores.

- Revisar facturación pendiente de pago a proveedores del exterior, considerando los días de crédito otorgados para que elabore la solicitud de fondos en quetzales y moneda extranjera.
- Revisar transferencias bancarias que se reciben y adjuntar la documentación de soporte de cada documento de pago y anotar la dirección de destinatario.
- Elaborar correspondencia relacionada con seguimiento de pedidos de importación y toda aquella que tenga relación directa con el proceso de despacho y recepción de productos.
- Trasladar por fax la correspondencia y documentos que se requieran.
- Revisar estados de cuenta que envían proveedores del exterior.
- Elaborar los formularios específicos para el trámite aduanal.
- Archivar documentos que se generen de la recepción de embarques de importación y que surja como cruce de correspondencia con los proveedores del exterior.
- Dar trámite y seguimiento a los reclamos que surjan de pedidos de importaciones.
- Contactar y entrevistar nuevos y mejores proveedores, con el objetivo de mejorar las condiciones de compras para la empresa.

- Elaborar el proceso de adquisición de forma correcta, de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Ingresar precios a requisiciones
- Dar seguimiento al proceso de aprobación de requisiciones.
- Generar ordenes de compra y/o servicios
- Enviar ordenes de compra y/o servicio a proveedores
- Otras atribuciones inherentes al puesto.

c) Relaciones de trabajo

- Con los Jefes de los diferentes departamentos.
- Con todos los usuarios que soliciten las compras
- Con los diferentes proveedores
- Con el personal de la oficina aduanal

d) Autoridad

- Desarrollar al personal que labora en el departamento, de forma individual y grupal, para mantener un clima laboral armonioso.

e) Responsabilidad

- Mantener todas sus actividades al día.
- Mantener en orden su archivo
- Cumplir con todas sus atribuciones

III. REQUISITOS MINIMOS

a) Educación:

Nivel Diversificado o Técnico Universitario en Administración de Empresas

- Conocimientos en computación
- Conocimiento en tramites aduanales
- Conocimiento en importación

b) Experiencia

- Mínima 3 años

c) Habilidad y destreza

- Buenas relaciones humanas
- Manejo de fax, fotocopidora, scanner, teléfono y redacción.
- Políticas y procedimientos del departamento
- Seguir instrucciones
- Trabajo bajo presión

d) Otros requisitos

- Manejo de Windows y office
- Inglés
- Tiempo completo

I. IDENTIFICACION

Titulo del puesto:	Cotizador Mensajero
Ubicación administrativa:	Departamento de compras
Inmediato Superior:	Jefe de Compras
Subalternos:	Ninguno

II. DESCRIPCION

a) Naturaleza del puesto

- Efectuar correctamente y en tiempo cotizaciones correspondientes a los diferentes departamentos de las empresas, así como compras Generales que se requieran según procedimientos internos.

b) Atribuciones

- Repartir la correspondencia que le sea indicada a todos los departamentos de la empresa.
- Rendir información que le sea solicitada por Jefe Inmediato.
- Adjuntar a cada orden de compra su contraseña de recibido por el proveedor.
- Solicitar vía fax cotizaciones de las diversas solicitudes de compra.
- Entregar a diferentes departamentos artículos comprados por fondo fijo del día anterior.

- Seleccionar las cotizaciones enviadas por el proveedor y adjuntar a la requisición que corresponda.
- Trasladar las requisiciones con sus documentos al auxiliar de compras.
- Trasladar al auxiliar de compras las requisiciones cuyo monto es para comprar por fondo fijo, para autorizar la compra.
- Trasladar factura a la secretaria del departamento para trámite de cheque por fondo fijo de Compras.
- Se trasladar en la panel a los diferentes empresas para cotizar y comprar.
- Desglosar las órdenes de compra que fueron autorizadas.
- Trasladar al auxiliar de compra las copias de las ordenes de compra.
- Entregar las ordenes originales a los proveedores.
- Cubrir emergencias cuando son necesarias.
- Otras atribuciones inherentes al puesto y aquellas delegadas por la Jefatura de Compras.

c) Relaciones de trabajo

- Con el personal del departamento de compras
- Con el personal de toda la empresa
- Con proveedores

d) Autoridad

- Desarrollar al personal que labora en el departamento, de forma individual y grupal, para mantener un clima laboral armonioso.

e) Responsabilidad

- Mantener todas sus actividades al día.
- Cumplir con todas sus atribuciones

III. REQUISITOS MINIMOS

a) Educación:

- Nivel Diversificado

b) Experiencia

- Mínima 1 años

c) Habilidad y destreza

- Buenas relaciones humanas
- Manejo de fax, fotocopidora, scanner y teléfono.
- Seguir instrucciones
- Trabajo bajo presión

d) Otros requisitos

- Manejo de Windows y office
- Tiempo completo

ANEXO No. 7

PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS PROPUESTOS PARA EL

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

SIMBOLOGIA

Para la elaboración de los flujogramas que corresponde a cada uno de los procedimientos, la simbología fue de forma ANSI, la cual se describe a continuación:

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Terminal (Inicio o Fin)	Indica el inicio o final del procedimiento
	Operación	Representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión	Cuando se examina o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa	Indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de Area	Para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Conector de actividad	Representa un enlace de una parte del diagrama con otro del mismo.
	Conector Temporal	Cuando una fase del procedimiento para luego se utilizará en otra acción.
	Documento	Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; debe ir antes de la acción.

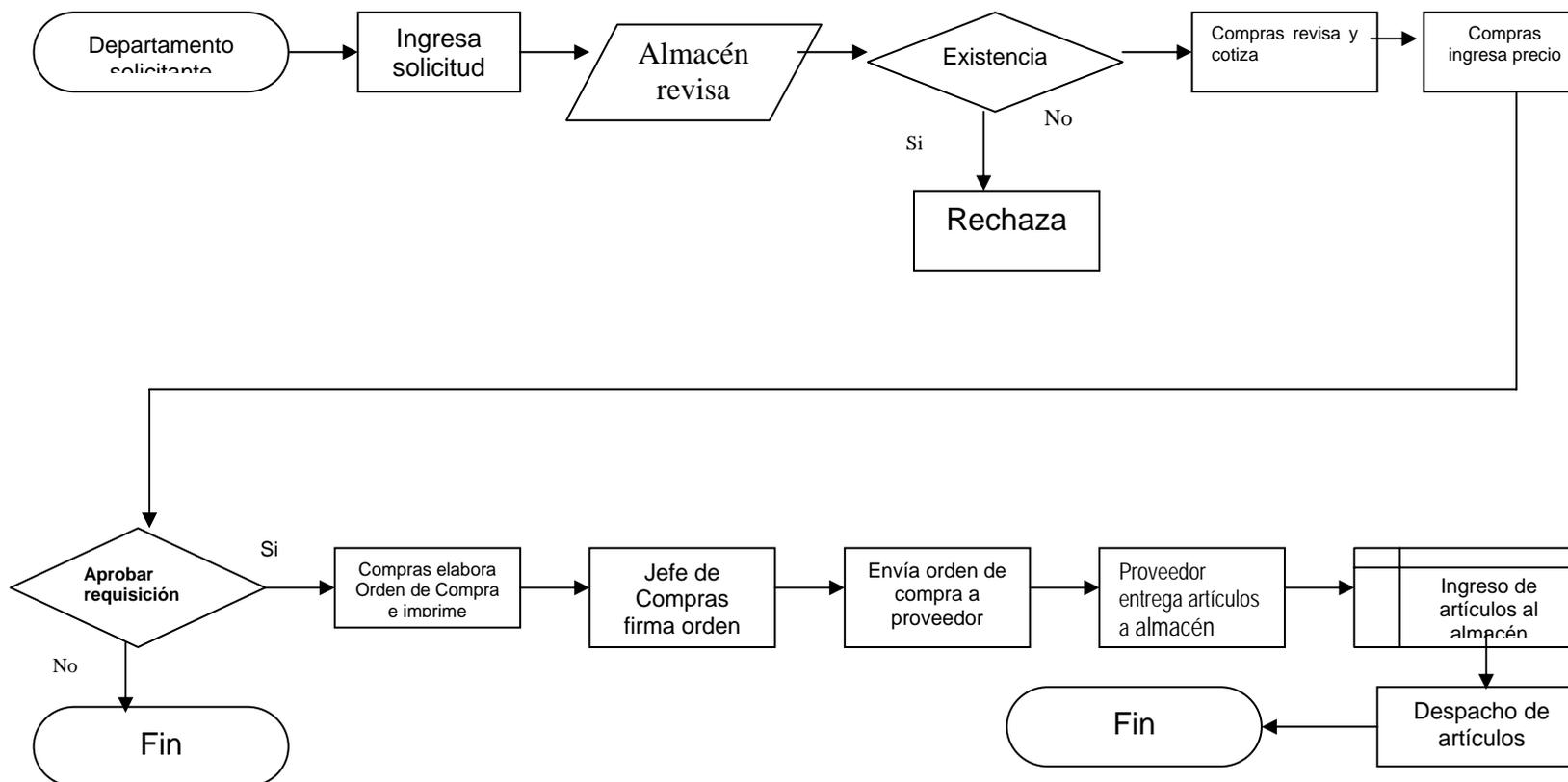
EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS	Procedimiento No. 1	No de pasos 12
Departamento de Compras		Hoja No. 2/4
TITULO: Procedimiento de compras solicitadas por el interesado		
INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad		

4. El encargado de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio.
5. El jefe de compras o jefe del departamento deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.
6. El encargado de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra.
7. El encargado de compras enviara la orden firmada al proveedor para que ingrese los artículos al almacén
8. El jefe de almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos.
9. El usuario solicitante deberá hacer su salida de almacén de los artículos solicitados.
10. El proveedor deberá presentar su factura junto con la orden de compra firmada, al departamento de contabilidad para él trámite de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS	Procedimiento No. 1	No de pasos 12
Departamento de Compras		Hoja No. 3/4
TITULO: Procedimiento de compras solicitadas por el interesado		
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES
USUARIO	01	Ingresa solicitud de compra computarizado.
JEFE DEL ALMACEN	02	Verifica existencia. 02.1 Acepta 02.2 Rechaza
ENCARGADO DE COMPRAS	03	Efectúa su labor de compra cotizando con 3 proveedores. 03.1 Ingresa monto y proveedor.
JEFE DE DEPARTAMENTO SOLICITANTE	04	Revisa electrónicamente la compra 04.1 Aprobada 04.2 Rechazada
ENCARGADO DE COMPRAS	05	Elabora la orden de compra. 05.1 Imprime orden de compra
JEFE DE COMPRAS	06	Firma orden de compra
ENCARGADO DE COMPRAS	07	Envía orden original al proveedor 07.1 Archiva copia
PROVEEDOR	08	Entrega artículos en almacén
AUXILIAR DE ALMACEN	09	Ingresa los artículos al sistema computarizado.
USUARIO	10	Elabora salida de almacén por medio del sistema computarizado
PROVEEDOR	11	Presenta factura en contabilidad
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	12	Entrega contraseña de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS POR EL INTERESADO



EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	2	12
Departamento de Compras		Hoja No.1/5
TITULO: Procedimiento de compras previa negociación		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

DEFINICIÓN: Ofrecen ventajas comparables a las compras sobre mercado o a la compra especulativa.

OBJETIVOS

- 1 Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras previa negociación.
- 2 Brindar al personal del departamento de Compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio a los clientes demandantes.

NORMAS

1. El interesado deberá elaborar su solicitud de compra en el sistema electrónico.
2. El Jefe del almacén, deberá revisar si no hay en existencia.
3. El auxiliar de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por el usuario, si no cumple con los datos siguientes:
 - Bodega, departamento, título de la compra, uso final, cuenta del departamento, cantidad y especificaciones de la compra.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	2	12
Departamento de Compras		Hoja No.2/5
TITULO: Procedimiento de compras previa negociación		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

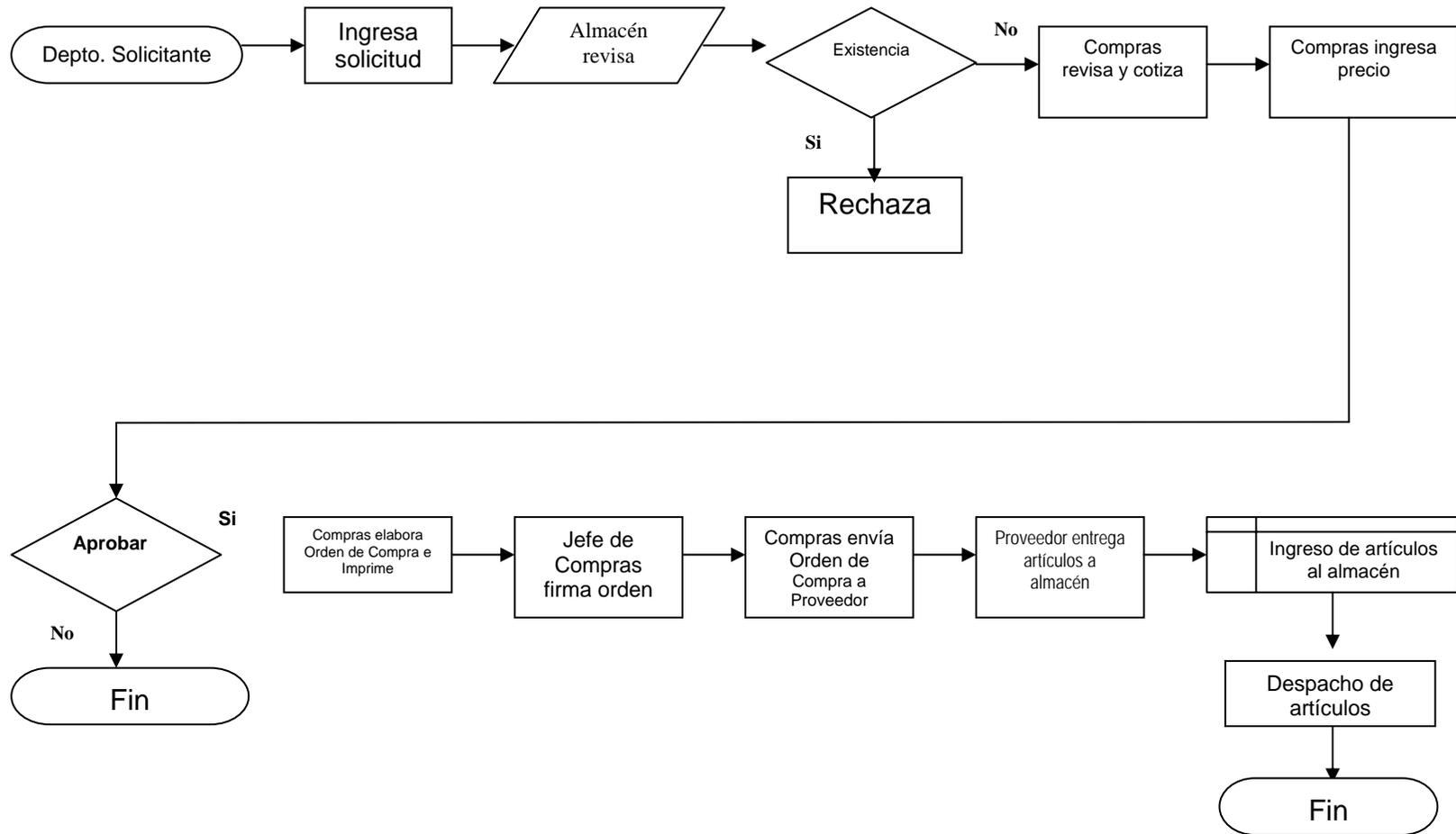
4. El encargado de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio. Además deberá establecer las fechas de entrega de las necesidades a futuro.
5. El Jefe de compras o jefe del departamento solicitante deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.
6. El encargado de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra y las demás requisiciones que estén dentro de la negociación, se asignaran a esta orden.
7. El proveedor enviará los artículos en las cantidades y fechas establecidas.
8. El Jefe de Almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos.
9. El usuario solicitante deberá hacer su salida de almacén de los artículos solicitados.
10. El proveedor deberá presentar factura para su trámite a Contabilidad.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 2	No de pasos 12
Departamento de Compras			Hoja No. 3/5
TITULO: Procedimiento de compras previa negociación			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
USUARIO	01	Ingresa solicitud de compra computarizado.	
JEFE DEL ALMACEN	02	Verifica existencia. 02.1 Acepta 02.2 Rechaza	
ENCARGADO DE COMPRAS	03	Revisa si los artículos están dentro del contrato. 03.1 Ingresa monto y proveedor	
JEFE DE DEPARTAMENTO SOLICITANTE	04	Revisa electrónicamente la compra, teniendo en cuenta las fechas de entrega 04.1 Aprobada 04.2 Rechazada	
ENCARGADO DE COMPRAS	05	Elabora la orden de compra. 05.1 Imprime orden de compra	
JEFE DE COMPRAS	06	Firma la orden de compra	
ENCARGADO DE COMPRAS	07	Envía orden original al proveedor 07.1 Archiva copia junto con contrato de los artículos.	
PROVEEDOR	08	Entrega artículos en almacén, en fechas establecidas.	
AUXILIAR DE ALMACEN	09	Ingresa los artículos al sistema computarizado	
USUARIO	10	Elabora su salida de almacén por medio del sistema computarizado	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 2	No de pasos 12
Departamento de Compras			Hoja No. 4/5
TITULO: Procedimiento de compras previa negociación			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
PROVEEDOR	11	Presenta su factura	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	12	Entrega contraseña de pago.	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PREVIA NEGOCIACION



EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	3	09
Departamento de Compras		Hoja No. 1/4
TITULO: Procedimiento de ordenes de servicio por mantenimientos		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

DEFINICIÓN: Contratación de servicios de mantenimiento que prestan a la Empresa.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras de servicios por mantenimientos.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes demandantes.

NORMAS

1. El interesado deberá elaborar su solicitud de servicio en el sistema electrónico.
2. El encargado de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por el usuario, si no cumple con los datos siguientes:
 - Bodega, departamento, título de la compra, uso final, cuenta del departamento, y especificaciones del servicio.

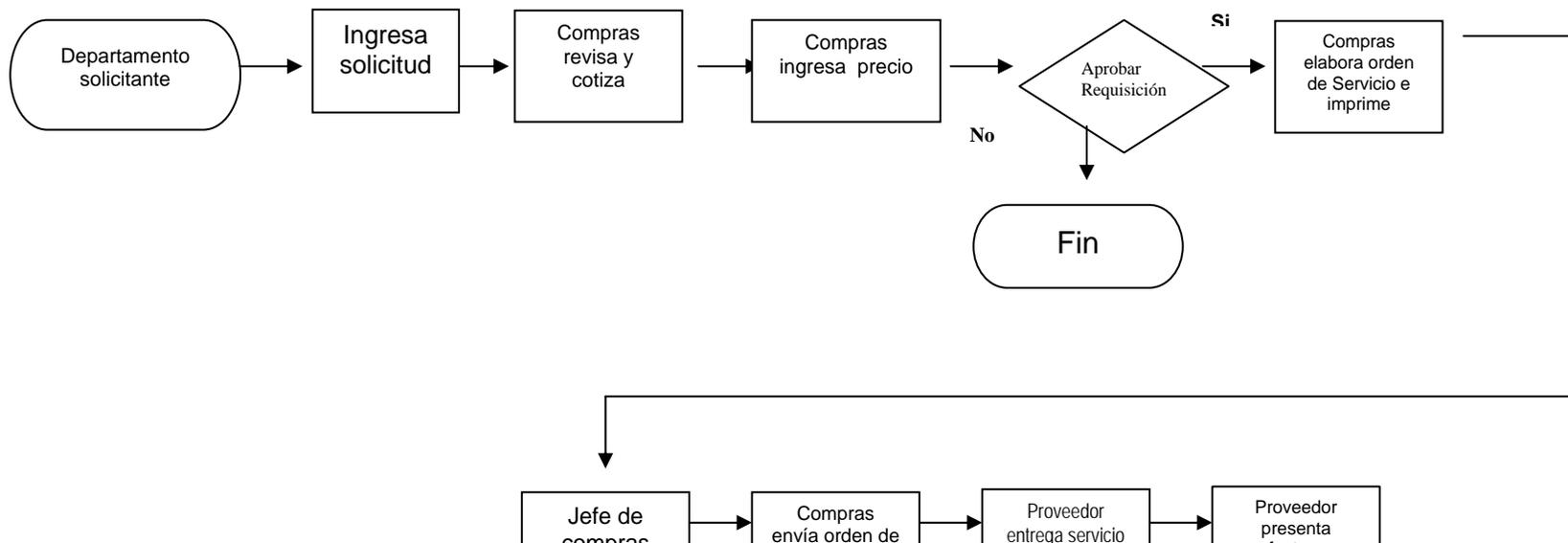
<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">3</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">09</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 2/4</p>
<p>TITULO: Procedimiento de ordenes de servicio por mantenimientos</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

3. El encargado de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio.
4. El Jefe de compras o jefe del departamento solicitante deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.
5. El encargado de compras al tener la requisición de servicio aprobada deberá generar la orden de servicio.
6. El encargado de compras al tener firmada la orden es enviada al proveedor para que inicie con los trabajos.
7. El proveedor al terminar el trabajo, deberá entregar al jefe del departamento solicitante el trabajo y éste deberá firmarle de conformidad del trabajo la factura.
8. El proveedor deberá presentar su factura al departamento de contabilidad para el trámite de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 3	No de pasos 09
Departamento de Compras			Hoja No. 3/4
TITULO: Procedimiento de ordenes de servicio por mantenimientos			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
USUARIO	01	Ingresa solicitud de servicio computarizado.	
ENCARGADO DE COMPRAS	02	Cotiza el trabajo 02.1 Ingresa monto y proveedor.	
JEFE DE DEPARTAMENTO SOLICITANTE	03	Revisa electrónicamente el servicio. 03.1 Aprobada 03.2 Rechazada	
ENCARGADO DE COMPRAS	04	Elabora orden de servicio 04.1 Imprime orden	
JEFE DE COMPRAS	05	Firma la orden de servicio	
ENCARGADO DE COMPRAS	06	Envía orden original al proveedor 06.1 Archiva copia con cotizaciones	
PROVEEDOR	07	Entrega servicio finalizado al Jefe del departamento solicitante.	
JEFE DE DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	08	Firma factura de aceptado el trabajo	
	09	Entrega contraseña de pago	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ORDENES DE SERVICIO POR MANTENIMIENTOS



<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">4</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">12</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 1/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras a proveedores de artículos de uso Frecuente</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

DEFINICIÓN: Compras a proveedores de artículos de uso frecuente, con el fin de disminuir la carga de órdenes de compra y facturación para todos aquellos artículos de bajo costo y alta frecuencia de su compra.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras a proveedores de artículos de uso frecuente.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes demandantes.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS	Procedimiento No. 4	No de pasos 12
Departamento de Compras		Hoja No. 2/6
TITULO: Procedimiento de compras a proveedores de artículos de uso Frecuente		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

NORMAS

1. El interesado deberá elaborar su solicitud de compra en el sistema electrónico, la primera solicitud aprobada servirá para generar la orden y allí ir ingresando las otras solicitudes por este concepto.
2. El Jefe del almacén, deberá revisar si no hay en existencia.
3. El auxiliar de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por el usuario, si no cumple con los datos siguientes:
 - Bodega, departamento, título de la compra, uso final, cuenta del departamento, cantidad y especificaciones de la compra.
4. El encargado de compras deberá cotizar con tres proveedores y la mejor opción será seleccionada, para que surta los artículos solicitados sin variar los precios durante 6 ó 12 meses.
5. El encargado de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio.
6. El Jefe de compras o jefe del departamento solicitante deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.

<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p align="center">Procedimiento No.</p> <p align="center">4</p>	<p align="center">No de pasos</p> <p align="center">12</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p align="center">Hoja No. 3/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras a proveedores de artículos de uso Frecuente</p>		
<p>INICIA: Usuario</p>		<p>TERMINA: Contabilidad</p>

- 7- El encargado de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra la cual servirá para ingresar las demás solicitudes.
8. El Jefe de Almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos al sistema.
9. El usuario solicitante deberá hacer su salida de almacén de los artículos solicitados
10. El encargado de compras informará al proveedor el número de la orden de servicio, para que haga referencia en su factura mensual que presentara.
11. El proveedor deberá presentar su factura al departamento de contabilidad para él trámite de pago, indicando el numero de orden de compra.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 4	No de pasos 12
Departamento de Compras			Hoja No. 4/6
TITULO: Procedimiento de compra a proveedores de artículos de uso frecuente			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
USUARIO	01	Ingresa solicitud de compra computarizado.	
JEFE DE ALMACEN	02	Verifica existencia. 02.1 Acepta 02.2 Rechaza	
ENCARGADO DE COMPRAS	03	Revisa si los artículos están dentro de los artículos negociados, productos genéricos que pertenezcan a una misma familia. 03.1 Ingresa monto y proveedor	
JEFE DE DEPARTAMENTO SOLICITANTE	04	Revisa electrónicamente la compra 04.1 Aprobada 04.2 Rechazada	
ENCARGADO DE COMPRAS	05	Elabora la orden de compra. 0.51 Imprime orden	
JEFE DE COMPRAS	06	Firma la orden de compra	
ENCARGADO DE COMPRAS	07	Envía orden original al proveedor 07.1 Archiva copia con artículos ya negociados	
PROVEEDOR	08	Entrega artículos en almacén.	
AUXILIAR DE ALMACEN	09	Ingresa los artículos al sistema computarizado	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 4	No de pasos 12
Departamento de Compras			Hoja No. 5/6
TITULO: Procedimiento de compras a proveedores de artículos de uso frecuente			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
USUARIO	10	Elabora su salida de almacén por medio del sistema computarizado	
PROVEEDOR	11	Presenta su factura	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	12	Entrega contraseña.	

<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">5</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">10</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 1/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras de acuerdo a un plan de producción</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

DEFINICIÓN: Dado la importancia y su impacto económico, la persona encargada buscará negociaciones a largo plazo y la orden confirmará cantidades y fechas de entrega.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras solicitadas de acuerdo a un plan de producción.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes demandantes.

NORMAS

1. El encargado de la planificación deberá elaborar su solicitud de compra en el sistema electrónico trimestralmente, la primera solicitud aprobada servirá para generar la orden e ir ingresando las otras solicitudes por este concepto. Mensualmente se le informará al proveedor la cantidad

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	5	10
Departamento de Compras		Hoja No. 2/6
TITULO: Procedimiento de compras de acuerdo a un plan de producción		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

de artículos que se necesitan en planta. Los artículos de planta deberán ser asignados a un modelo de producción.

2. El Jefe del almacén, deberá revisar la requisición en el sistema y preparar un lugar de almacenamiento adecuado para los artículos.
3. El auxiliar de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por el usuario, si no cumple con los siguientes datos:
 - Departamento, título de la compra, uso final, cuenta del departamento, cantidad y especificaciones de la compra y fecha de entrega
4. El auxiliar de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio negociado anteriormente.
5. El Jefe de compras o jefe del departamento solicitante deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.

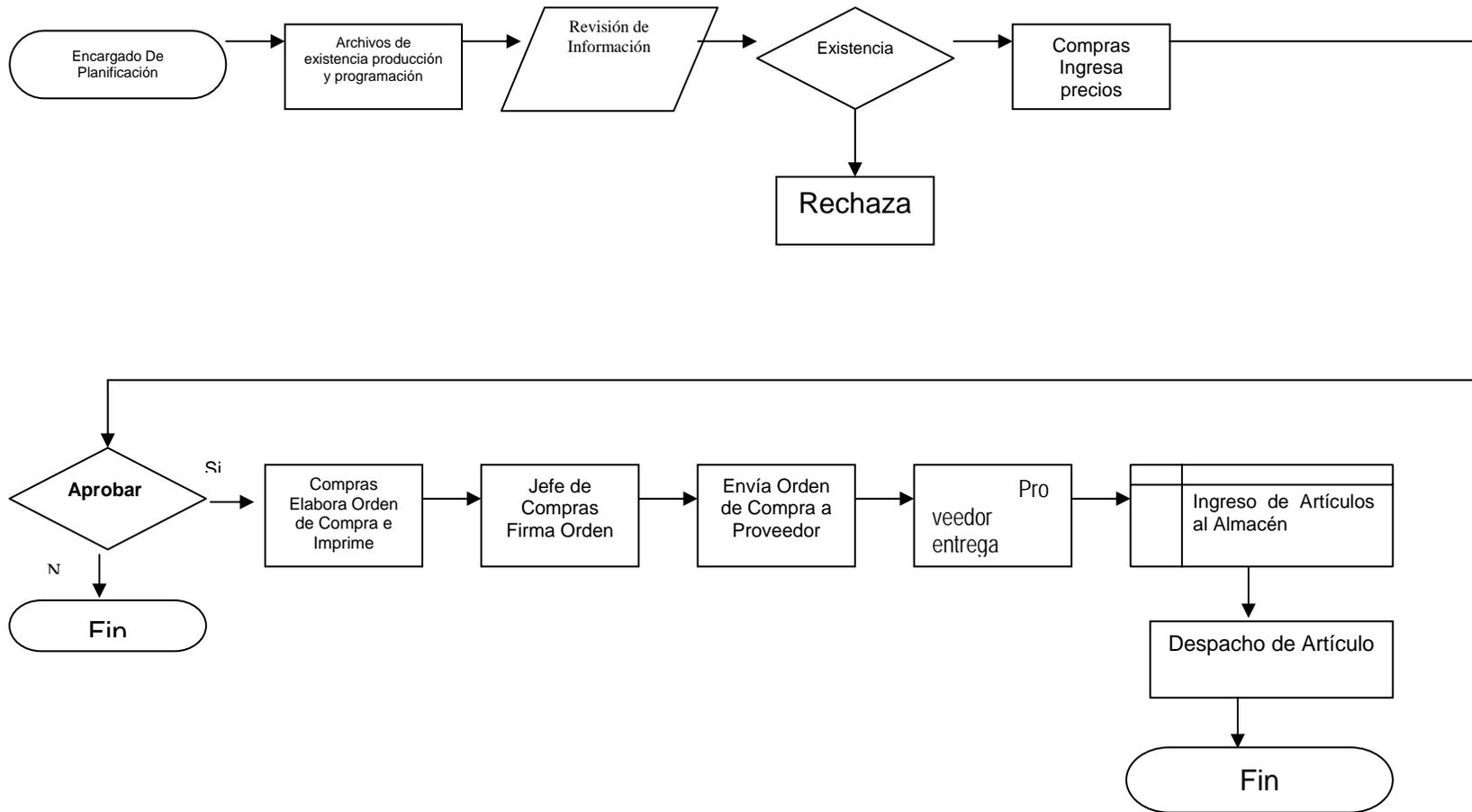
<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">5</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">10</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 3/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras de acuerdo a un plan de producción</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

6. El auxiliar de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra y enviársela al proveedor para que ingrese los artículos al almacén
7. El Jefe de Almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos y llevar un control de estos artículos por medio de un flujo de materiales.
8. El usuario solicitante o persona encargada de producción, solicitará una transferencia de artículos para la producción.
9. El proveedor deberá presentar su factura al departamento de contabilidad para el trámite de pago, previa firma e ingreso al almacén.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 5	No de pasos 10
Departamento de Compras			Hoja No.4/6
TITULO: Procedimiento de compras de acuerdo a un plan de producción			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
PERSONA ENCARGADA DE LA PLANIFICACION	01	Elabora solicitud de compras electrónicamente, trimestralmente	
JEFE DE ALMACEN	02	Verifica existencia 02.1 Aprueba 02.2 Rechaza	
ENCARGADO DE COMPRAS	03	Revisa datos e ingresa precio y proveedor	
JEFE DEL DEPARTAMENTO	04	Revisa electrónicamente montos y proveedor. 04.1 Aprobada 04.2 Rechazada	
AUXILIAR DE COMPRAS	05	Elabora orden de compra 05.1 Imprime orden	
JEFE DE COMPRAS	06	Firma orden de compra	
AUXILIAR DE COMPRAS	07	Entrega orden a proveedor	
PROVEEDOR	08	Entrega los artículos al almacén	
ENCARGADO DE ALMACEN	09	Ingresa artículos a almacén	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	10	Entrega contraseña.	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE ACUERDO A UN PLAN DE PRODUCCION



EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	6	10
Departamento de Compras		Hoja No. 1/6
TITULO: Procedimiento de compras por inventario cíclico		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

DEFINICIÓN: Mantener un inventario mínimo en almacén. Su inventario deberá basarse en el consumo promedio mensual y tiempo de entrega del proveedor.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras por inventario cíclico.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes demandantes.

NORMAS

1. El Jefe del almacén, deberá tener una opción en el sistema computarizado, de todos los artículos que serán abastecidos por este procedimiento y elaborar mensualmente la requisición en el sistema.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	6	10
Departamento de Compras		Hoja No. 2/6
TITULO: Procedimiento de compras por inventario cíclico		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

2. El auxiliar de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por almacén, si no cumple con los siguientes datos
 - Departamento, título de la compra, uso final, cantidad y especificaciones de la compra
3. El auxiliar de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio, previo a tener 3 cotizaciones de estos artículos.
4. El jefe de compras o jefe del departamento deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico
5. El auxiliar de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra y enviársela al proveedor para que ingrese los artículos al almacén
6. El Jefe de Almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos.

<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">6</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">10</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 3/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras por inventario cíclico</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

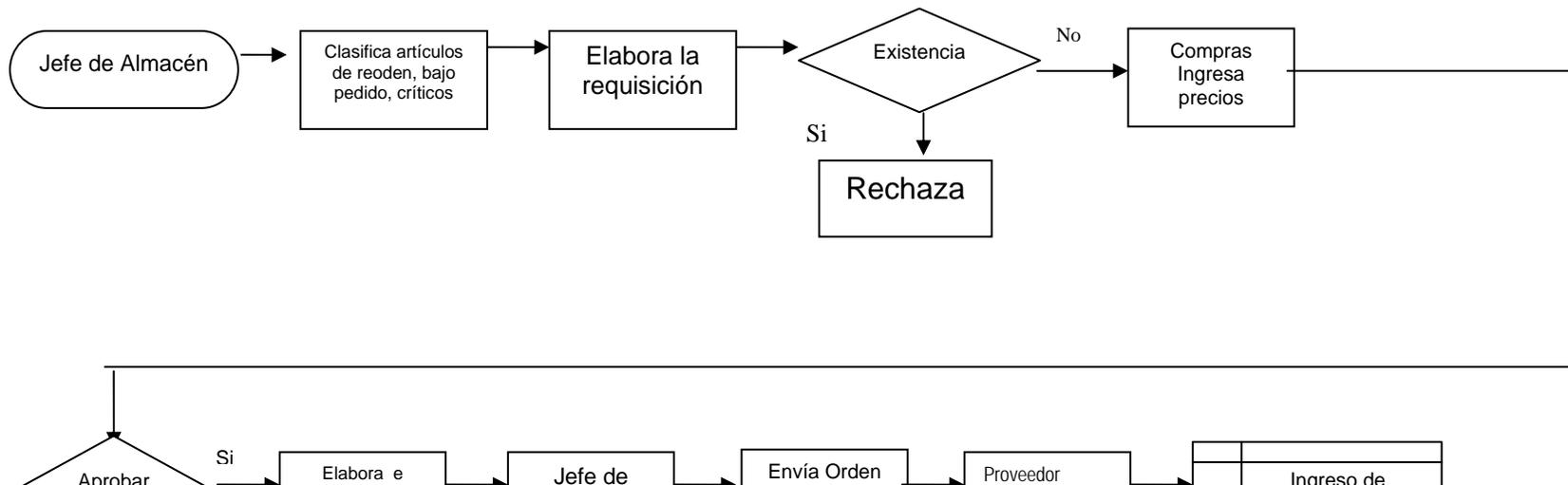
7. El usuario deberá hacer su salida de almacén de los artículos que necesite
8. El proveedor deberá presentar su factura al departamento de contabilidad para él trámite de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 6	No .de pasos 10
Departamento de Compras			Hoja No. 4/6
TITULO: Procedimiento de compras por inventario cíclico			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
JEFE DE ALMACEN	01	Correrá opción en el sistema computarizado, la cantidad de artículos consumidos durante la semana. 01.1 Se clasificaran estos artículos en tipo 1, 2 3 Tipo 1: De reorden Tipo 2: Bajo Pedido Tipo 3: Críticos	
PERSONA ENCARGADA DEL ALMACEN	02	Elabora solicitud de los artículos	
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN	03	Revisa la requisición electrónicamente	
AUXILIAR DE COMPRAS	04	Ingresa precio y proveedor.	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE ALMACEN	05	Revisa electrónicamente montos, proveedor, cantidades y presupuesto. 06.1 Aprobada 06.2 Rechazada	
AUXILIAR DE COMPRAS	06	Emite orden de compra	
PROVEEDOR	07	Entrega artículos en almacén	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 6	No de pasos 10
Departamento de Compras			Hoja No. 5/6
TITULO: Procedimiento de compras por inventario cíclico			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
AUXILIAR DE ALMACEN	08	Ingresa los artículos al sistema computarizado.	
PROVEEDOR	09	Presenta su factura	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	10	Recibe factura para dar tramite de pago.	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS POR INVENTARIO CICLICO



<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">7</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">08</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No. 1/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras a consignación</p>		
<p>INICIA: Usuario</p>		<p>TERMINA: Contabilidad</p>

DEFINICIÓN: Son artículos que tienen un alto consumo y/o alto impacto de almacenaje, logrando que la negociación proporcione beneficios de disponibilidad e inversión a la empresa y beneficios administrativos en el almacenaje al proveedor.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras a consignación.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes

NORMAS

1. El Jefe del almacén, deberá elaborar la solicitud de requisición anualmente, de estos artículos de acuerdo a los consumos estimados mensuales.
2. El Jefe de almacén, deberá preparar un lugar de almacenamiento adecuado para los recursos.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS	Procedimiento No.	No de pasos
FERMENTADAS	7	08
Departamento de Compras y Suministros		Hoja No. 2/6
TITULO: Procedimiento de compras a consignación		
INICIA: Usuario		TERMINA: Contabilidad

3. El auxiliar de compras no podrá empezar el trámite de la compra solicitada por el usuario, si no cumple con los siguientes datos
 - a. Departamento, título de la compra, uso final, cantidad y especificaciones de la compra
4. El auxiliar de compras deberá darle trámite de compra si todos los datos están completos, asignándole el proveedor y el precio ya negociado.
5. El Jefe de compras o Jefe del departamento deberá aprobar o rechazar la compra por medio del sistema electrónico.
6. El auxiliar de compras al tener la requisición de compra aprobada deberá generar la orden de compra y enviársela al proveedor para que ingrese los artículos al almacén
7. El Jefe de Almacén deberá ingresar electrónicamente los artículos y pasarlos a una bodega en stock en la planta
8. El encargado de la producción deberá hacer su salida de almacén de los artículos que se utilizarán

<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p align="center">Procedimiento No.</p> <p align="center">7</p>	<p align="center">No de pasos</p> <p align="center">08</p>
<p>Departamento de Compras y Suministros</p>		<p align="center">Hoja No. 3/6</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras a consignación</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

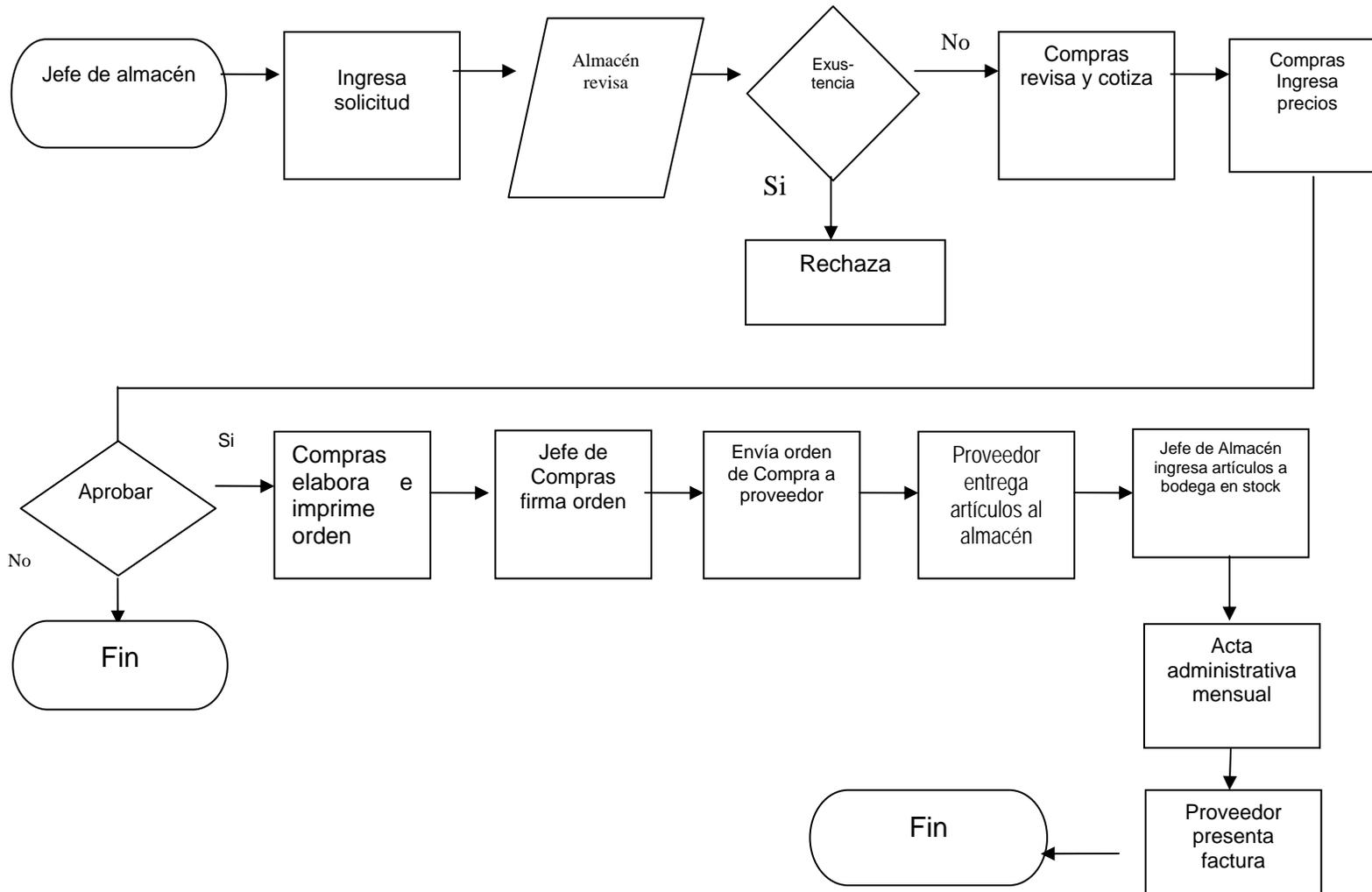
9. El Jefe de almacén elaborara mensualmente una acta administrativa del consumo de estos artículos.
10. El proveedor deberá presentar su factura junto con el acta administrativa, al departamento de Contabilidad para él tramite de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No. 7	No de pasos 09
			Hoja No. 4/6
TITULO: Procedimiento de compras a consignación			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
JEFE DE ALMACEN	01	Elabora requisición anualmente según los consumos estimados. 01.1 Revisa la requisición 0.1.1 Aprueba 0.1.2 Rechaza	
ENCARGADO DE COMPRAS	02	Revisa la requisición, previo a tener 3 cotizaciones de proveedores de estos artículos. 02.1 Ingresa precio	
JEFE DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE	03	Revisa electrónicamente montos y proveedor. 03.1 Aprueba 03,2 Rechaza	
AUXILIAR DE COMPRAS	04	Elabora la orden de compra.	
JEFE DE COMPRAS	05	Firma orden de compra	
PROVEEDOR	06	Envía los artículos necesarios para mantener un stock de consumo mensual y colocarlos en el espacio físico que se le asigne dentro de la planta.	
AUXILIAR DE ALMACEN	07	Ingresa artículos y elabora acta administrativa	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS	Procedimiento No.7	No de pasos 09
Departamento de Compras		Hoja No. 5/6
TITULO: Procedimiento de compras a consignación		
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES
PROVEEDOR	08	Presenta su factura
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	09	Entrega contraseña de pago.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A CONSIGNACION



<p align="center">EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS</p> <p align="center">FERMENTADAS</p>	<p>Procedimiento No.</p> <p align="center">8</p>	<p>No de pasos</p> <p align="center">5</p>
<p>Departamento de Compras</p>		<p>Hoja No.</p> <p align="center">1/4</p>
<p>TITULO: Procedimiento de compras solicitadas por fondo fijo</p>		
<p>INICIA: Usuario TERMINA: Contabilidad</p>		

DEFINICIÓN: Cuando el valor sea menor del valor autorizado por Dirección Área, no será necesario ingresar precio a la solicitud y se comprara por medio de fondo fijo.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al personal de nuevo ingreso la orientación adecuada para las compras por fondo fijo.
2. Brindar al personal del departamento de compras, orientaciones que conduzcan a la prestación de un excelente servicio, a los clientes demandantes.
3. Facilitar a los clientes internos la obtención de los artículos solicitados de una forma más eficaz, evitándoles pérdidas de tiempo por demora en la entrega de los mismos.

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS		Procedimiento No.7	No de pasos 05
Departamento de Compras			Hoja No. 3/4
TITULO: Procedimiento de compras por fondo fijo			
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDADES	
JEFE DE ALMACEN	01	Revisa la requisición electrónicamente	
AUXILIAR DE COMPRAS	02	Efectúa su labor de compra cotizando con 3 proveedores, si el valor del bien es menor al monto autorizado por la Empresa, podrá adquirirse por medio de fondo fijo	
COTIZADOR-MENSAJERO	03	Los artículos son entregados directamente Al usuario solicitante.	
ENCARGADO DE COMPRAS	04	Las solicitudes son completadas en el sistema, con la información de donde se Compro y el valor.	
JEFE DE COMPRAS	05	Informara a fin de mes a los jefes de los diferentes departamentos, las compras que se hicieron por este medio.	

EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS FERMENTADAS

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS POR FONDO FIJO

