



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y
CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN
UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL, CON UNIDADES DE
NEGOCIO DIVERSAS.**

Mario Francisco García García

Asesorado por el Ing. Luis Eduardo Paiz Aldana

Guatemala, mayo de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL, CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSAS.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

MARIO FRANCISCO GARCÍA GARCÍA
ASESORADO POR EL ING. LUIS EDUARDO PAIZ ALDANA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Ing. Miriam Patricia Rubio de Akú
SECRETARIA	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL, CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSAS,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 27 de agosto de 2008.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long vertical stroke, positioned above the printed name.

Mario Francisco García García

Guatemala, 12 de agosto del 2,008

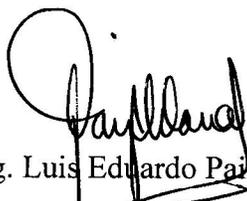
Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Gómez:

Por este medio le informo que he revisado y asesorado el trabajo de graduación del estudiante de Ingeniería Industrial Mario Francisco García García, titulado “Propuesta de un sistema de administración y control para un departamento de compras en una corporación industrial con unidades de negocio diversas”.

Como asesor asignado por la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial me permito recomendar la aprobación de dicho trabajo, ya que el mismo cumple con los requerimientos establecidos.

Atentamente,



Ing. Luis Eduardo Paiz Aldana

Colgado No. 5419

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSAS**, presentado por el estudiante universitario **Mario Francisco García García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Roberto Valle González
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2008.

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION Y CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN UNA CORPORACION INDUSTRIAL, CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSAS**, presentado por el estudiante universitario **Mario Francisco García García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

**Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial**

Guatemala, mayo de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería.
Decanato

Ref. DTG.133.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL, CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSAS**, presentado por el estudiante universitario **Mario Francisco García García**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, mayo de 2009.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS:** Por darme todo lo que tengo y lo que soy; y guiar mi vida, obras y trabajos.
- LA VÍRGEN MARÍA:** Por caminar conmigo todos los días de mi vida.
- MIS PADRES:** Porque siempre han sido y serán mis ángeles protectores y guías, para que sea el hombre que soy.
- MIS HERMANOS:** Marycarmen y Tono, porque su amor fraternal de toda una vida, siempre vivirá.
- MARTHA AÍDA:** Por apoyarme y motivarme en la culminación de esta etapa de mi formación profesional y darme ánimos para buscar nuevos retos. Por abrir las puertas de su corazón.
- TODA MI FAMILIA:** Abuelos, tíos, primos, padrinos.
- CUÑADOS:** Claudia y Gustavo por su cariño.
- TODOS MIS AMIGOS:** De la Universidad, del Colegio, de Trabajo, de la vida; porque muchos de ellos estuvieron muy pendientes también de que esto fuera realizado.
- FAMILIA RODRÍGUEZ:** Por todo su cariño y apoyo.
- TODOS LOS QUE ME QUIEREN:** Gracias por ello.
- MIS MAESTROS:** Por brindarme parte de sus conocimientos a lo largo de toda mi vida estudiantil, para lograr alcanzar esta meta.
- TODAS LAS EMPRESAS EN LAS QUE HE LABORADO:** Ya que me han brindado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, permitiéndome poner en práctica todos mis conocimientos y sobre todo aprender más.

A todas las personas que de una u otra forma, contribuyeron en la realización del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	V
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1- GENERALIDADES (MARCO TEÓRICO).	
1.1- Información sobre la corporación.....	1
1.1.1- Misión y Visión de la Corporación.....	1
1.1.2- Valores de la Corporación.....	3
1.1.3- Reseña Histórica de la Corporación.....	4
1.1.4- Ubicación de las diferentes unidades de negocio.....	4
1.2- Alcance del Proyecto.....	6
1.3- Los Departamentos de servicio en las corporaciones Industriales.....	7
1.4- Herramientas disponibles para la administración y control de un departamento de compras.....	9
1.5- Importancia de las métricas para la administración y control de un departamento de compras.....	11
1.6- La logística de un departamento de compras.....	12
1.7- El departamento de compras en la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura.....	14
2- SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSIFICADAS.	
2.1 Organigrama del departamento de compras.....	19
2.2 Descripción de funciones y de jornada de trabajo del personal del departamento de compras.....	21

2.3	Descripción de forma de trabajo actual.....	35
2.4	Diagramas de flujo de los procesos actuales.....	37
2.5	Volúmenes de compras actuales.....	51
2.6	Clasificación ABC de productos comprados.....	55
	2.6.1 Clasificación ABC de productos según valor total monetario.....	57
	2.6.2 Clasificación ABC de productos según repetición de ingreso a bodega.....	61
	2.6.3 Identificación de productos críticos de compra.....	67
2.7-	Determinación de tiempos de respuesta a las unidades de negocio.....	68
2.8-	La bodega de compras en tránsito.....	68
2.9-	Identificación de áreas de oportunidad de mejora.....	70
3- REVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.		
3.1-	Balance de líneas.....	73
	3.1.1 Comparación de volumen de compras por comprador.....	73
	3.1.2 Propuesta de Balance de Líneas de compra.....	75
3.2-	Propuesta de nuevo organigrama.....	79
3.3-	Propuesta de nueva descripción de Funciones.....	81
4- DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROPUESTA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS.		
4.1-	Documentación de procedimientos.....	87
	4.1.1- Documentación de procedimientos de compras.....	90
	4.1.2- Documentación de procedimientos de reclamo.....	121
4.2-	Establecimiento de canales de comunicación.....	125
4.3-	Establecimiento de tiempos de respuesta por producto.....	130
5- PROPUESTA PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.		
5.1-	Establecimiento de indicadores del desempeño.....	133

5.2-	Medición de satisfacción al cliente.....	137
5.3-	Auditoria de cumplimiento de procedimientos y políticas corporativas.....	139
5.4-	Formatos para administración y control.....	143
	CONCLUSIONES.....	165
	RECOMENDACIONES.....	169
	BIBLIOGRAFÍA.....	171

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Unidad de negocio:	También llamada centro de trabajo, es el lugar en el cual se pueden desarrollar cualquiera de las actividades industriales de la corporación. En su mayoría son plantas de producción, talleres de mantenimiento o fincas de cultivo.
Logística:	Conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su fin primordial la satisfacción de las necesidades de un cliente.
Buenas prácticas de manufactura:	Son todos los procesos que controlan las condiciones operativas de una industria, para obtener alimentos inocuos.
Organigrama:	Es un diagrama de la estructura de una organización, en el se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización, y cómo se relacionan.
Perfil de trabajo:	Es el documento en el cual se describen todas las funciones, competencias, factores de valuación, condiciones de trabajo y calificación del puesto de trabajo; el cual sirve como guía para el reclutamiento y selección, así como para la administración del recurso humano.
Diagrama de flujo de proceso:	Descripción gráfica sistemática del ciclo de un proceso, con suficientes detalles de análisis para planear la mejora de métodos.

Proceso:	Conjunto de acciones a seguir para lograr fabricar un producto o prestar un servicio. Estos pasos pueden ser: operaciones, transporte, inspección, demoras y almacenajes.
Bodega de materiales:	Espacio o lugar físico, destinado al almacenamiento, custodia y administración de los artículos necesarios para la fabricación de artículos o prestación de algún servicio.
Clasificación ABC:	Clasificación de mercaderías o proveedores según sus volúmenes de compras, basado en la ley de Pareto.
Ley de Pareto:	Ley formulada por un economista italiano, en la cual se presume que un porcentaje pequeño de los artículos de un grupo, constituye el grueso de lo que le corresponde de costos, valor, impacto, etc.
Balance de líneas:	Acciones a realizar para lograr que todas las operaciones de un proceso, consuman las mismas cantidades de tiempo y que dichas cantidades sean suficientes para lograr la tasa de producción esperada.
Manual de procedimientos:	Conjunto de documentos en el cual se describen todos los procedimientos de un departamento, empresa o corporación; necesarios para el cumplimiento de todas las funciones de los mismos.
Función:	Son cada una de las divisiones del trabajo de una organización.
Sistema de gestión:	Es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con una determinada función.

Requisición de compra:	Documento que es emitido en algún centro de trabajo, para solicitar la compra de algún material o insumo al departamento de Compras.
Orden de compra:	Documento que emite el departamento de compras luego de cumplir con un proceso para dejar constancia y dar instrucciones al proveedor sobre los términos de negociación de la compra.
Sistema ERP:	Sistema informático, denominado así por sus siglas en inglés; y que traducido al español significa Sistema Corporativo de Planificación de Recursos.
Control:	Función que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos planteados en un departamento, empresa o corporación.
Indicador de desempeño:	Medida cuantitativa u observación cualitativa, que permite identificar cambios en el tiempo, con el propósito de determinar qué tan bien funciona un sistema; si existiera un problema, el indicador dará una señal de alerta para tomar medidas correctivas.

RESUMEN

Las empresas buscan ventajas competitivas para sus productos y una de las ventajas más importantes es el costo de los productos, muchas veces los costos se elevan debido a costos ocultos, derivados de un mal manejo y controles deficientes en las compras, ya que al no tener dichos controles, se incurren en costos de oportunidad (generalmente éstos son financieros), costos de manejo de inventarios innecesarios (mano de obra de bodega, espacio físico, etc.), costos de obsolescencia, así como costos de tiempos muertos en planta por no tener un determinado producto.

Otro factor a tomar en cuenta en nuestros tiempos, es que la calidad en los productos ya no es tomada como un valor agregado, si no que es algo implícito en los productos, porque cada día se incrementan una diversidad de productos en el mercado, con una buena calidad y con valores agregados, a excelentes precios. Es por esto que de la calidad de las materias primas para la fabricación de los productos, depende en gran medida de un producto final que pueda competir en el mercado; la misma en las materias primas depende en gran medida del manejo y del control de las compras, ya que desde la negociación inicial se debe dejar pactada, tanto del material como del servicio, y todas las condiciones de servicio postventa, de pago y de reclamos.

Un balance de las líneas de compra permitirá responder a los clientes internos en el tiempo requerido a todas sus solicitudes, y también a abastecerlos de los productos que realmente necesiten.

La propuesta que es objeto de estudio en el presente trabajo, abarca información general sobre las nuevas tendencias en la administración y control de compras a nivel mundial; así como información sobre nuevas herramientas utilizadas en la administración y control de compras, así como la importancia de las métricas y teoría

sobre el involucramiento de la logística en la administración y control de las compras; teoría de buenas prácticas de manufactura aplicadas la administración y control de compras; misión, visión y valores de la corporación, ubicación de las diferentes unidades de negocio, reseña histórica de la empresa, así como alcance del proyecto.

También muestra el organigrama del departamento, descripción de las funciones del personal del departamento y jornadas de trabajo, la descripción de la forma de trabajo actual así como las políticas de la corporación; diagramas de flujo de los procesos actuales; historial de volúmenes de compras, clasificación de productos como ABC según valor monetario total de compra, así como de número de pedidos del mismo producto mensualmente, identificación de materiales críticos de compra; determinación de los tiempos de respuesta actuales de los proveedores; identificación de áreas de oportunidad de mejora dentro del departamento.

Luego con base a los datos históricos sobre la clasificación ABC se estudia la posible redistribución de líneas por comprador. También se revisan las funciones de cada uno de los integrantes del departamento, y se presenta una propuesta de mejora para la distribución de las funciones.

Por último, se establecen indicadores que midan el rendimiento del departamento, tanto en general como por comprador; también métodos para saber la percepción que se tenga del departamento en cada uno de las unidades de negocio de la corporación, el método para la auditoría trimestral de revisión del cumplimiento de los procedimientos y políticas de la corporación, así como todos los formatos que se utilizarán para la administración y control del departamento.

OBJETIVOS

General:

Optimización y aseguramiento del abastecimiento de materiales en una corporación industrial con unidades de negocios diversas.

Específicos:

1. Determinar los Grupos ABC de productos, para identificar los críticos de compra.
2. Realizar el balance de líneas de compradores, para optimizar la función de compra.
3. Determinar los indicadores de desempeño de compra vrs. lo solicitado.
4. Determinar los aspectos a mejorar, para reducir los tiempos de respuesta.
5. Establecer los elementos para la reducción de costos.
6. Establecer los procedimientos de operación para evitar errores, tiempo y recursos perdidos.
7. Identificar los elementos para garantizar la calidad de los materiales y el servicio.

INTRODUCCIÓN

En éstos tiempos de competitividad y globalización se hace cada vez más necesario la optimización de los recursos con que dispone la industria (económicos, humano, etc.); es por ello que una buena planificación de compras, así como del establecimiento de políticas, estándares y procedimientos eficaces son de vital importancia para el mejor desarrollo de las empresas.

Con una buena administración del departamento de compras se reducirán paradas de producción innecesarias, costos financieros y de oportunidad derivados de altos niveles de inventarios así como riesgos de obsolescencia.

En un departamento de compras se deben formar alianzas estratégicas con proveedores, las cuales permitan obtener materiales y recursos de la mejor calidad, al mejor precio y en el tiempo justo en que se necesiten.

Para que las funciones en el departamento de compras marchen de la mejor manera, es importante implementar herramientas informáticas, revisar y documentar todos los procedimientos, reforzar todos los canales de comunicación tanto con los clientes internos como con los proveedores, establecer indicadores de desempeño, balancear las líneas de compra, negociar de la mejor manera con los proveedores, evaluar y aprobar a los proveedores así como establecer protocolos de calidad y mecanismos de reclamos derivados de problemas de mala calidad y servicio.

1- GENERALIDADES (MARCO TEÓRICO)

1.1- Información sobre la Corporación

1.1.1- Misión y visión de la Corporación

Gracias a la misión y visión, el personal de la corporación sabe hacia dónde debe encaminarse.

La Corporación tiene bien definidas desde hace varios años, la misión y visión, éstas las ha venido promoviendo dentro de todo su personal, mediante programas de divulgación y de capacitación corporativos a todos los niveles de la organización.

Esto ha permitido que todo el personal no solo las conozca, si no también que las recuerde y trabaje buscando siempre cumplirlas a cabalidad.

La visión corporativa, textualmente dice lo siguiente: “crecer inteligentemente, consolidarnos y diversificarnos”.

Prueba de ello es el desarrollo que ha tenido el grupo, que pasó de ser un grupo proveedor de un solo producto a un grupo que integró toda una cadena de abastecimiento de otros mas; todo este crecimiento ha sido posible a la Investigación y Desarrollo de nuevos mercados y oportunidades de negocio, lo que ha permitido que dentro de cada una de las empresas también se haya logrado la diversificación de productos innovando y buscando siempre un crecimiento inteligente y sobretodo poder posicionar las diferentes marcas dentro del gusto de los segmentos del mercado.

Claro está todo este crecimiento ha sido plenamente analizado por los Directores y Gerentes de la corporación para beneficio siempre del Grupo Corporativo de empresas.

La misión corporativa establece que la corporación debe trabajar para: “proveer alimentación nutritiva de calidad.”

Esta misión pretende comprometer a todas las partes dentro de la corporación, buscando siempre seguir un proceso de mejora continua, el cual permita que el bienestar siempre sea no solo para las Empresas y colaboradores, si no que llegue también a toda la sociedad y comunidades guatemaltecas.

Cabe mencionar que los beneficios no se circunscriben a la República de Guatemala, ya que desde hace bastante tiempo, el Grupo se ha convertido en exportador, llevando una gran parte de sus productos fuera de Guatemala, específicamente a Estados Unidos, España, El Salvador, Belice, Honduras y a otros.

La misión establecida en la Corporación le permite establecer un compromiso con todos sus colaboradores, buscando su bienestar; con sus clientes y consumidores proveyéndoles servicios y bienes de calidad; también con los accionistas generándoles las utilidades esperadas por ellos; con la sociedad y su entorno, retribuyéndole con desarrollo la oportunidad que le brinda a la Corporación de poder producir y comercializar sus productos, lo cual redundará en crecimiento económico.

1.1.2- Valores de la Corporación

Junto con la misión y visión de la Corporación, se han venido promoviendo los valores corporativos dentro del grupo de colaboradores.

Esta labor ha sido realizada desde hace cuatro años y cada año tiene un lema que sirve como objetivo a alcanzar, con la campaña del año que corresponda; los objetivos para cada uno de los años de campaña son los siguientes:

- Primer Año (Correspondiente al año 2004): Conocer.
- Segundo Año (Correspondiente al año 2005): Identificarse.
- Tercer Año (Correspondiente al año 2006): Comprometerse.
- Cuarto Año (Correspondiente al año 2007): Poner en práctica.
- Quinto Año (Correspondiente al año 2008): Ser ejemplo.

Los Valores corporativos son siete y se describen a continuación:

- Respeto: “Guardamos la mas alta consideración a nuestros colaboradores, clientes, consumidores, proveedores, acreedores y a las leyes del país”.
- Calidad: “Buscamos satisfacer las necesidades reales de nuestros clientes por medio de productos y servicios de excelencia”.
- Responsabilidad: “Respondemos por el impacto y las implicaciones de las decisiones que adoptamos tanto individualmente y como empresa.”
- Ética: “Nuestro compromiso es pensar, decidir y actuar de acuerdo con la conciencia y cultura de la empresa.”

- Desarrollo Humano: “Propiciamos un ambiente que ofrece oportunidades, principalmente para los colaboradores y para la comunidad donde laboramos.”
- Agilidad: “Somos proactivos para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades.”
- Accesibilidad: “Promovemos una política de puertas abiertas que permite a nuestros colaboradores aportar ideas y compartir a todo nivel.”

1.1.3- Reseña histórica de la Corporación

La Corporación fue fundada gracias a la Visión de un solo empresario hace ya más de 30 años. Inicialmente estableciendo un restaurante. Años más tarde, este mismo empresario, se propone fundar en Guatemala una empresa más grande la cual contribuye a crear fuentes de trabajo en todo el país.

Algunos años más tarde, en asociación con un grupo de Empresarios, se incorporan nuevas actividades comerciales de varias empresas alternas que se suman a la cadena productiva de todas sus diferentes funciones.

1.1.4- Ubicación de las diferentes unidades de negocio

Las diferentes unidades del negocio, se encuentran distribuidas en toda la república de Guatemala, aunque sus respectivas bodegas de recepción y almacenamiento de materiales se encuentran en lugares estratégicos, cercanos a cada uno de los centros de trabajo y de allí se distribuyen los mismos conformen sean necesitados en los diferentes proceso.

Para facilitar la labor logística de la distribución de todos los materiales a sus distintos destinos finales, se tiene también una bodega de compras en tránsito la cual los almacena temporalmente y dependiendo de la cantidad, urgencia y disponibilidad de transporte son enviados con cierta regularidad.

Esta bodega de compras en tránsito se encuentra localizada en el municipio de Villa Nueva.

A continuación se presenta un listado de cada una de las bodegas de destino final de la corporación:

No.	Nombre de la Bodega	Ubicación
1	Centro 1.	Departamento de Guatemala.
2	Centro 2.	Departamento de Escuintla.
3	Centro 3.	Departamento de Escuintla.
4	Centro 4.	Departamento de Guatemala.
5	Centro 5.	Departamento de Escuintla.
6	Centro 6.	Departamento de Guatemala.
7	Centro 7.	Departamento de Guatemala.
8	Centro 8.	Departamento de Escuintla.
9	Centro 9.	Departamento de Guatemala.
10	Centro 10.	Departamento de Retalhuleu.
11	Centro 11.	Departamento de Retalhuleu.
12	Centro 12.	Ciudad de Guatemala.
13	Centro 13.	Departamento de Escuintla.
14	Centro 14.	Departamento de Escuintla.
15	Centro 15.	Departamento de Escuintla.
16	Centro 16.	Departamento de Guatemala.
17	Centro 17.	Departamento de Quetzaltenango.
18	Centro 18.	Departamento de Santa Rosa.

1.2- Alcance del proyecto

Para poder definir el alcance del proyecto se tomará dependiendo de la mayor concentración de requisiciones que se reciben en el departamento, y para ello, se clasificó en tres grandes subdivisiones, los cuales son los siguientes:

- Compras al exterior.
- Compras locales.
- Compras de materia prima para la Planta de Alimentos Balanceados para animales.

En el siguiente cuadro, se podrá apreciar la concentración de las diferentes requisiciones, clasificadas en las subdivisiones anteriormente mencionadas.

Subdivisión	Mayo/07	Junio/07	Julio/07	Agosto/07	Total
Locales	3,235	2,738	3,092	2,884	11,949
Exterior	261	173	319	307	1,060
M. P. Planta 2.	67	38	38	57	200
Total	3,563	2,949	3,449	3,248	13,209

El cuadro comparativo anterior, muestra que la mayor concentración de requisiciones recibidas mensualmente está en las requisiciones para compras locales con un 90% del total de requisiciones recibidas en el departamento, es por ello que el proyecto se centrará básicamente en las compras locales.

1.3- Los departamentos de servicio en las corporaciones Industriales

Uno de los principales legados de la Calidad Total, es que le llama al siguiente individuo de una cadena de abastecimiento, en una etapa del proceso productivo como “cliente”; luego con la evolución de términos se conoció como “Cliente Interno”, lo cual vino a dar gran importancia al análisis de los procesos “río abajo” (de atrás para adelante, hasta el final), siguiendo su cauce natural.

En la actualidad, el concepto de cliente interno se mantiene vigente y reforzado con los principios de la gestión de la calidad, con el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas.

Kart Albretch en su libro “Cliente Interno” dice: “Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro”. Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Para poder desarrollar una cultura de servicio interno se requieren los siguientes pasos:

- Identificar los procesos y sus interacciones.
- Identificar los clientes internos de esos procesos.
- Identificar los productos entregados a esos clientes.
- Definir las posibles características de calidad valoradas por esos clientes (ponerse en los zapatos del cliente).

- Confirmar con los clientes los criterios definidos (preguntarle a ellos).
- Negociar parámetros de medición para el logro de satisfacción de esos criterios (contratos).
- Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del servicio.
- Iniciar el proceso de mejora continua o Kaizen.

Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los clientes con sus proveedores internos, tales como: compras, informática, recursos humanos, mantenimiento, contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los clientes internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de esta forma se podría decir que el servicio interno si paga.

Los clientes internos tienen todo el derecho de exigir y recibir productos y servicios de calidad debido a que las características de los productos que se entregan al cliente final, no se obtienen solo en una única y última etapa del proceso, si no que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes. El desempeño de un sistema, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones.

Una compañía que maltrata al cliente interno no puede encontrar la manera de servir al cliente externo.

En resumen, ninguna unidad de la empresa se justifica a sí misma, si no que su razón de ser, está en el producto que entrega al proceso siguiente, ese proceso, es su cliente.

1.4- Herramientas disponibles para la administración y control de un departamento de compras

La falta de organización y control en el departamento de compras pueden llevar a las áreas interrelacionadas como almacén, inventarios, producción y hasta la empresa en general, al caos administrativo y operativo.

Por lo tanto, es importante organizar y establecer la estructura de un departamento de compras, diseñar los objetivos y planes estratégicos de Compras, establecer las normas éticas de compras en la negociación y elaborar el manual de políticas, procedimientos y controles de compras para desarrollar y mantener un departamento de compras competitivo.

Para poder organizar y establecer la estructura de un departamento de compras, es importante poder contar con las herramientas necesarias.

Estas herramientas se pueden subdividir en los grupos siguientes: equipo y tecnología de comunicaciones e informática, recurso humano, infraestructura física y medios de transporte.

El grupo de equipo y tecnología de comunicaciones e informática comprende computadoras, sistemas o programas de computación que puedan ordenar y brindar la información histórica para la toma de decisiones así como para transferir los pedidos electrónicamente desde cada una de las bodegas de las unidades del negocio; también se pueden mencionar los equipos de

telecomunicaciones tales como faxes y teléfonos, aunque en la actualidad las computadoras sirven también como medios de comunicación.

El recurso humano del departamento de compras, el cual será el encargado de buscar al mejor proveedor con los productos de mejor calidad en el tiempo requerido al más bajo costo. Y también comprende al recurso humano de la corporación que no se encuentra directamente laborando dentro del departamento de compras, pero sí en la corporación; el cual brindará todas las especificaciones técnicas para que la compra sea realizada de forma eficiente. No está de más que este grupo de recurso humano deberá estar comprometido con la corporación y con su misión, visión y valores corporativos, mencionados en el inciso 1.1.2 de este capítulo. Este grupo de herramientas también comprende todas las políticas de compra establecidas por la alta gerencia, todas las capacitaciones impartidas al personal y todos los elementos del proceso administrativo tales como planeación, organización, ejecución y control implementados para guiar al recurso humano.

Al referirnos al grupo de infraestructura, estamos hablando de todas las instalaciones físicas en las cuales el recurso humano realizará sus labores, las cuales deben tener la iluminación adecuada, sillas y escritorios ergonómicos, y todos sus servicios básicos disponibles. Además nos referimos a una bodega de compras en tránsito en la cual por razones económicas y de negociación con los diferentes proveedores, se puedan almacenar los artículos comprados temporalmente para poder programar su envío a su bodega destino.

Y por último el grupo de medios de transporte, el cual comprende todo vehículo propiedad de la empresa como subcontratado que llevará a su destino final la mercadería y además servirá para que el recurso humano se pueda movilizar para ubicar materiales con los distintos proveedores, esto último

enfocado a las compras según muestra, que sea la primera vez que se compre o que se encuentre escaso en el mercado.

1.5- Importancia de las métricas para la administración y control de un departamento de compras

Control es el elemento de la Administración que retroalimenta al administrador del departamento de compras y consiste esencialmente en medir y corregir el desempeño individual y organizacional del departamento, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la corporación.

Las métricas deben medir el desempeño de las áreas del departamento de compras contra las metas y objetivos establecidos tanto dentro del departamento como a nivel corporativo. Las métricas además de mostrar dónde existen desviaciones con los objetivos planteados.

En resumen se puede decir que el propósito principal de las métricas en el control del desempeño es el de garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos ya que ofrecen una base para adoptar acciones a fin de corregirlas.

Las métricas en muchos casos ofrecen también cierta seguridad de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas y además ayudan a descubrir errores e irregularidades, ya que pueden servir de auditorías periódicas sobre el seguimiento del cumplimiento de procedimientos y políticas corporativas de compras.

1.6- La logística de un departamento de compras:

La forma más directa y clara de comprender la logística empresarial es definiéndola a través de las actividades que la constituyen o conforman. Si se define bajo esa premisa, se puede afirmar que la logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como la distribución de productos o servicios, haciéndose cargo para ello de temas tales como transporte, mantenimiento de inventarios, procesamiento de pedidos, compras, planificación de productos, empaquetamiento de protección, almacenamiento, tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

La logística integral está conformada por el accionar e interrelación de las logísticas de:

- a. Aprovisionamiento
- b. Producción
- c. Almacenaje
- d. Distribución

La logística integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, y minimizando los tiempos de respuesta y los costos. El responsable logístico de una empresa busca, dentro de los objetivos más generales de ésta, sus propios objetivos funcionales que, básicamente, deben servir para llevar a la corporación hacia las metas establecidas. En concreto, su misión consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dos dimensiones: el impacto del diseño del sistema

logístico sobre los ingresos y el costo de dicho diseño. El objetivo de la logística es responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio, al menor costo posible. Dentro de este gran objetivo, podemos señalar los siguientes objetivos específicos: suministrar los productos necesarios, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costo; haciendo prioritarias las necesidades del cliente; con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante; reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.

La logística del departamento de compras está compuesta por todas las actividades destinadas a obtener materiales, suministros y servicios; definiendo la necesidad, seleccionando al proveedor, acordando el mejor precio, elaborando el contrato u orden de compra para que la entrega sea tal como lo requerido por el cliente. De lo anterior se desprenden siete objetivos fundamentales, los cuales se mencionan a continuación:

- 1- Proveer un flujo sin interrupciones de materiales y servicios al sistema de operación.
- 2- Mantener el mínimo nivel de inversión en materia de inventarios.
- 3- Maximizar los niveles de calidad.
- 4- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- 5- Estandarizar.
- 6- Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- 7- Fomentar las relaciones interfuncionales.

Se puede descomponer la logística del departamento de compras en las siguientes fases:

- 1- Operaciones previas: la cual comprende el conocimiento detallado de las necesidades y la determinación de las condiciones en que esas necesidades deben ser satisfechas.
- 2- Preparación: esta fase comprende la investigación del mercado y la preselección de los posibles proveedores.
- 3- Realización: comprende el análisis y comparaciones de las ofertas, la negociación con los oferentes, la elección del proveedor y la elaboración del pedido.
- 4- Seguimiento: comprende la vigilancia y reclamo de las entregas, el control cuantitativo y cualitativo de los productos recibidos, la conformación de facturas y la eventual devolución de los productos no hallados conformes.
- 5- Operaciones derivadas: esta fase comprende la recuperación y manejo de embalajes, desperdicios, sobrantes, etc. y la gestión de los stocks de los materiales y productos adquiridos.

1.7- El departamento de compras en la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) fueron implementadas por primera vez en el año 1,969 en los Estados Unidos y recomendadas luego por el Codex Alimentarius, así como también fueron contempladas en el Reglamento Técnico del Mercosur.

Representan hoy un elemento primordial para el aseguramiento de la calidad y constituyen el prerrequisito (junto con los Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento, por sus siglas SSOPs) para la implementación del Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (HACCP), así como son el punto de partida para aplicar las normas ISO o de Gestión Total de Calidad (TQM).

Las BPM son aquellas acciones generales de prácticas de higiene y procedimientos de elaboración que incluyan recomendaciones sobre materia prima y material de empaque, producto, instalaciones, equipos y personal. Son los procesos que controlan las condiciones operativas de una industria, para obtener alimentos inocuos.

Un adecuado programa de BPM debe incluir procedimientos correspondientes a:

- Estructura edilicia.
- Condiciones higiénico-sanitarias del establecimiento.
- Higiene del personal.
- Control del proceso de elaboración.
- Materias primas, materiales de empaque e ingredientes.
- Almacenamiento y transporte del producto final.
- Control de plagas.

De las anteriores definiciones, se puede concluir que el departamento de compras juega un papel importante en la implementación de BPM en la Corporación debido a que en el mismo se realizan las planificación, búsqueda de proveedores, se analizan las diferentes ofertas y las negociaciones para poder adquirir todos los insumos (materias primas, materiales de empaque ingredientes,

equipos, repuestos, equipos y productos de desinfección, equipo de protección personal, etc.) necesarios tanto directa como indirectamente en la Corporación.

En la producción alimentaria, el manejo (desde su fabricación hasta su utilización en el proceso de producción) de las materias primas y materiales en general, es de suma importancia, ya que de esto depende su preservación de contaminaciones y no comprometerá a las siguientes etapas de la fabricación.

Las materias primas y materiales en general, deben estar garantizadas por los proveedores a fin de asegurar la ausencia de riesgos para la salud humana.

Para el control de todos los materiales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Procedencia.
- Elaboración.
- Almacenamiento.
- Transporte.

Un plan de implementación de BPM debe tomar los siguientes aspectos:

- Plan de implementación: se debe evaluar la situación de la empresa y los puntos que requerirán principal atención.
- Período de implementación: en este período se deberá capacitar al personal acerca de las BPM y comunicando al nivel gerencial los progresos realizados para que avalen y acompañen los cambios que genera esta gestión; así como toda la documentación de procedimientos correctos de operación y

establecimiento de estándares de calidad y todas las mejoras en la infraestructura y equipo.

- Plan de supervisión y control: una vez finalizado el período de implementación, es necesario establecer un trabajo de supervisión y control para evaluar los logros obtenidos y los puntos que deben seguir siendo mejorados. Este trabajo se deberá llevar a cabo periódicamente sobre los sectores establecidos como de control y con la frecuencia que cada uno de los casos requiera, las fechas y horas de visita son aleatorias.

2- SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA CORPORACIÓN INDUSTRIAL CON UNIDADES DE NEGOCIO DIVERSIFICADAS.

2.1- Organigrama del departamento de compras

Un organigrama es un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización, y cómo se relacionan. La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente; por esta razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama.

Gracias al organigrama se puede visualizar de una mejor manera la estructura organizacional de la corporación o departamento.

Los dos tipos de estructura organizacionales son las siguientes:

Vertical: se caracteriza por una línea de mando estrecha y muchos jefes jerárquicos.

Horizontal: se caracteriza por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.

El organigrama del departamento de compras define las diferentes relaciones y niveles de jerarquías dentro del mismo.

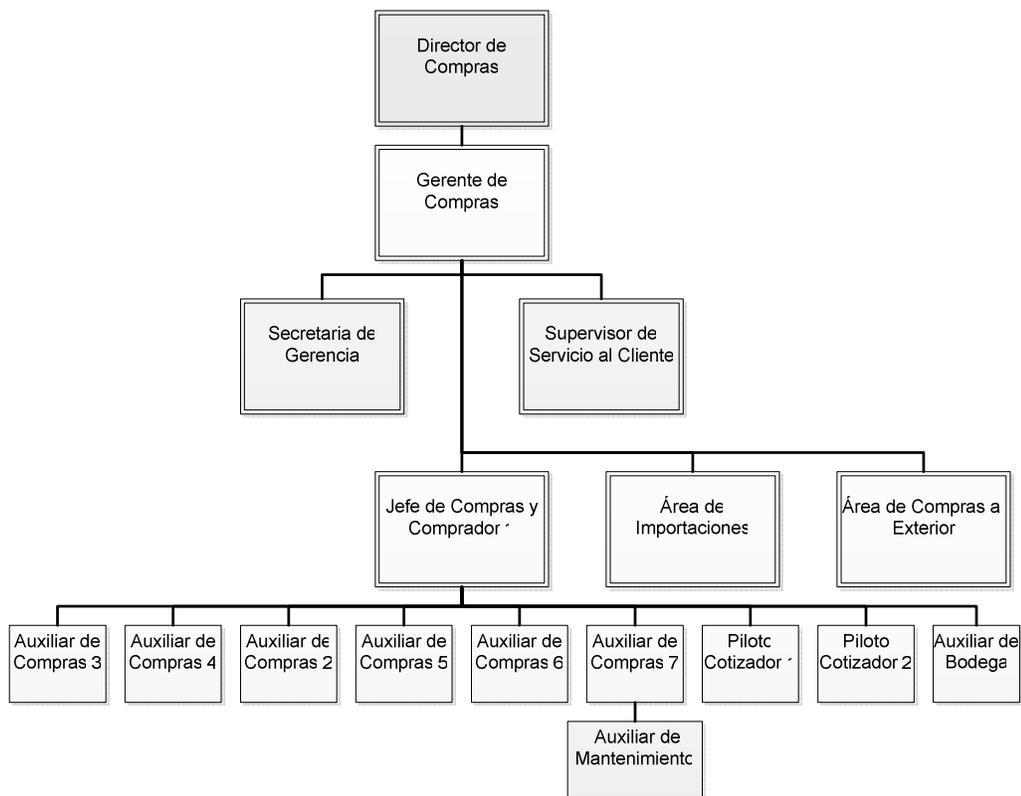
Está compuesto por un director de departamento, el cual sirve de enlace entre la Junta Directiva Corporativa y el departamento, es el encargado de transmitir todas las políticas e instrucciones emitidas directamente por la Junta Directiva; esta figura dentro de todas las funciones que representa dentro del departamento de compras, también tiene funciones de administración, coordinación y control de otras áreas del negocio.

Directamente reportando al director de área, se encuentra al Gerente de compras y luego en niveles más abajo le reportan al gerente de compras los diferentes supervisores de área, estos son dos (Supervisor de importaciones y Supervisor de compras locales), para que más abajo en nivel jerárquico estén cada uno de los auxiliares de compras en importaciones.

En el organigrama actual también se encuentran dos figuras, que auxilian al Gerente de compras, que aunque no tengan la responsabilidad de ejecutar los procesos de compras como tales, cumplen funciones administrativas dentro del departamento, ellos son el supervisor de servicio al cliente y la secretaria.

El organigrama del departamento de compras está establecido de la forma siguiente:

Organigrama de compras locales.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS, S.A.



2.2- Descripción de funciones y de jornada de trabajo del personal del departamento de compras

Antes de pasar a describir cada una de las funciones del personal del departamento, la jornada de trabajo es de lunes a viernes y los días sábado el personal trabaja por turnos, ya que la mitad del personal trabaja un sábado y la otra mitad trabaja el siguiente (en turnos rotativos).

El horario de trabajo de lunes a viernes inicia a las 7:30 a.m. y finaliza a las 4:30 p.m., con una hora de almuerzo también por turnos, ya que siempre debe permanecer alguna persona para dar servicio tanto a clientes internos como a proveedores, esta hora de almuerzo es de 12:00 p.m. a 1:00 p.m. para el primer turno y de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. para el segundo turno.

El horario de trabajo del día sábado es de 8:00 a.m. a 12:00p.m.

Definitivamente la jornada de trabajo puede variar dependiendo de las necesidades de la corporación, ya que todo el personal debe estar consciente que se requiere de disponibilidad de horario, debido a que el departamento de compras es un departamento de servicio y debe atender en cualquier momento a las necesidades y emergencias de los diferentes centros de trabajo, los cuales en su gran mayoría son productivos y la falta de algún material podría detener la producción, causando pérdidas grandes a nivel corporativo; esta disponibilidad de horario es aún más importante tratándose de que la corporación es un grupo de empresas que producen productos alimenticios con vidas de anaqueles muy cortas, lo cual no permite poder disponer de inventarios muy altos de materias primas, así como si hubiere algún problema en la línea de producción podría provocar que el producto entre en estado de descomposición.

Cada una de las descripciones y perfiles de puesto en la corporación fueron analizadas, descritas y documentadas por el director del departamento de compras, el Gerente del departamento de compras, el Jefe de recursos humanos corporativo y por el Jefe del departamento.

A continuación se presentan cada una de las atribuciones y competencias de cada uno de los puestos de trabajo.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Jefe de compras.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Gerente de compras e importaciones corporativo.
Puesto (s) que supervisa:	Auxiliares de compras (5). Pilotos cotizadores (2). Auxiliar de bodega (1).

Resultado	Descripción
Estrategia de compras corporativa:	Planificación, supervisión, coordinación y control de los programas de: órdenes de compra, cotizaciones, logística de entrega, comunicación, trabajo en equipo.
Calidad del producto y materiales:	Establecer los contactos con los proveedores por tipo de negociación. Volúmenes de compra, entrega y tipos de pago.
Logística de entrega:	Supervisión del envío de la mercadería a los distintos centros de la corporación: control de bodegas, coordina el despacho de materiales a los diferentes centros de trabajo, velando por el cumplimiento de entrega de 5 días máximo (desde su recepción hasta su despacho), control en la identificación de productos, coordinación del transporte con terceros cuando la empresa no cuente con el transporte, transporte interno incluye la renta de vehículos para el traslado de los empleados de toda la corporación.
Pago de proveedores en tiempo:	Coordina con el departamento de tesorería la emisión de cheques en tiempo. Seguir las políticas de pago (contado, 15 días, 30 días crédito, etc.).
Mantenimiento a instalaciones:	Coordinación y control del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, agua, planta telefónica, pintura, aires acondicionados y otros.
Presupuestos:	Elaboración y cumplimiento de los presupuestos de gastos e inversión anuales.
Políticas y procedimientos de compras:	Cumplimiento de las políticas y procedimientos corporativos, de acuerdo a los tiempos de entrega de mercadería (15 días hábiles) así como devoluciones (4 días). Verificar que las solicitudes de materiales ingresen a su tiempo establecido.
Programas de desarrollo del personal:	Entrenamiento y desarrollo del personal a su cargo.

	Competencias
Conocimientos:	Administración de recursos. Presupuestos. Conocimiento del negocio.
Habilidades:	Planificación y organización. Liderazgo. Trabajo en equipo. Comunicación. Creatividad. Pensamiento analítico. Iniciativa. Negociación.
Compromisos:	Extroversión. Servicio. Equidad. Imagen. Confidencialidad.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar al interior de la República. Edad entre 25 y 35 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Conocimiento total de áreas o secciones de la corporación. Implica planeación y coordinación unidas a una amplia experiencia.
Supervisión:	Auxiliares de compras (5). Bodeguero (1). Pilotos cotizadores (2).
Manejo de equipo:	PC's e impresora.
Educación:	Pénsum cerrado en Auditoría, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
Experiencia:	3-4 años de experiencia en puesto similar.
Esfuerzo mental:	Trabajo donde se requiere habilidad analítica, creatividad, solución de problemas.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Ambiente:	Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Iniciativa:	Trabajo con más independencia, toma decisiones inmediatas de problemas de su sección, contemplados en procedimientos.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Secretaria de gerencia.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Gerente de compras e importaciones corporativo.
Puesto (s) que supervisa:	(0).

Resultado	Descripción
Pago a proveedores:	Control de pagos a proveedores de contado y con anticipo. Elaboración de reporte quincenal. Devolución de documentos al departamento de tesorería contra reporte. Seguimiento a pago a proveedores.
Asistencia a la gerencia:	Elaboración de la agenda de citas con proveedores para la gerencia. Atención a los proveedores y público en general.
Control de vehículos rentados:	Atención a solicitudes de renta de vehículos, gestiona el trámite de renta con la empresa arrendadora, llevar archivo de la papelería, elaboración de reporte semanal.
Funciones secretariales:	Elaboración de memorándums, archivo de papelería (cotizaciones de vehículos, empaque). Atención de llamadas telefónicas de la gerencia, asistencia a los auxiliares de compras. Atención de radio de comunicación.

	Competencias
Conocimientos:	Secretariales (redacción y archivo). Office, Windows. Procedimientos generales del departamento de compras.
Habilidades:	Organización. Trabajo en equipo. Comunicación. Creatividad. Iniciativa.
Compromisos:	Servicio. Imagen. Confidencialidad.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario. Edad entre 21 a 28 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Tareas secretariales del departamento.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	PC's e impresora.
Educación:	Título de secretaria comercial con conocimientos en inglés para recepción de documentos y llamadas telefónicas.
Experiencia:	Un año de experiencia en puesto similar.
Esfuerzo mental:	Requiere la aplicación de conocimientos de su campo secretarial.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Ambiente:	Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Iniciativa:	Puesto parcialmente sujeto a instrucciones o procedimientos con supervisión constante.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Jefe de servicio al cliente.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Gerente de compras e importaciones corporativo.
Puesto (s) que supervisa:	(0).

Resultado	Descripción
Seguimiento a requisiciones de compra:	<p>Generación y revisión de reporte de requisiciones pendientes de ingreso al almacén con cada uno de los compradores.</p> <p>Envío de reporte de requisiciones pendientes con fechas tentativas de entrega a bodegas de centros de trabajo.</p> <p>Consulta sobre dudas de compra a los diferentes centros de trabajo.</p> <p>Seguimiento a reclamos.</p>
Respuesta de preguntas sobre requisiciones pendientes:	<p>Atender y solucionar todas las llamadas y correos electrónicos enviados por los clientes internos, requiriendo información sobre alguna compra en proceso.</p>
Asesoría a centros de trabajo, sobre procedimientos:	<p>Ayudar en la capacitación al personal nuevo en las bodegas para conocer los procedimientos establecidos corporativamente para cada uno de los diferentes casos relacionados con los procesos de compras.</p>
Indicadores:	<p>Presentar a la gerencia los indicadores de desempeño siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requisiciones urgentes atendidas durante el mes. Requisiciones pendientes al final del mes. Requisiciones procesadas por comprador del mes. Requisiciones procesadas totales del departamento durante el mes.

	Competencias
Conocimientos:	Administración de Recursos. Presupuestos. Conocimiento del negocio.
Habilidades:	Planificación y organización. Liderazgo. Trabajo en equipo. Comunicación. Creatividad. Pensamiento analítico. Iniciativa. Negociación.
Compromisos:	Extroversión. Servicio. Equidad. Imagen. Confidencialidad.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar al interior de la República. Edad entre 25 y 35 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Conocimiento total de áreas o secciones de la corporación. Implica planeación y coordinación unidas a una amplia experiencia.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	PC's e impresora.
Educación:	Pénsum cerrado en Auditoría, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
Experiencia:	3-4 años de experiencia en puesto similar.
Esfuerzo mental:	Trabajo donde se requiere habilidad analítica, creatividad, solución de problemas.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Ambiente:	Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Iniciativa:	Trabajo con más independencia, toma decisiones inmediatas de problemas de su sección, contemplados en procedimientos.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Auxiliar de compras (comprador).
Número de ocupantes:	6
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Jefe de compras.
Puesto (s) que supervisa:	(0).

Resultado	Descripción
Gestión de compra:	<p>Compra de materiales e insumos para la corporación, estructurado de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Materias primas para elaboración de alimentos balanceados. 2- Repuestos livianos y pesados para transporte y maquinaria industrial. 3- Materiales eléctricos, químicos, refrigeración. 4- Ferretería en general. 5- Materiales impresos, papelería y útiles. 6- Material de empaque y combustibles. <p>Incluye el cumplimiento a las políticas y procedimientos de compras establecidos en la corporación (compra de caja chica, proveedores únicos, por montos, etc.). Seguimiento a la compra (entrega de materiales, pago a proveedores).</p>
Negociación de compra:	Búsqueda de los mejores proveedores para cumplir con los requerimientos establecidos de los diferentes departamentos de la empresa.
Indicadores de cumplimiento de entrega:	Presentación de indicadores trimestrales. Incluye Indicador de tiempo de entrega, ordenes de compra por centro, líneas pendientes, por montos de compra y línea, entre otros.
Verificación de producto:	Visita a las bodegas de la compañía para verificar la calidad de los productos y su funcionalidad.

	Competencias
Conocimientos:	Gestión de compra. Conocimiento del negocio.
Habilidades:	Planificación y organización. Trabajo en equipo. Comunicación. Pensamiento analítico. Iniciativa. Negociación.
Compromisos:	Extroversión. Servicio. Equidad. Imagen. Confidencialidad.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar al interior de la república. Edad entre 25 y 35 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Tareas técnicas y especializadas de área de compra y negociación.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	PC's e impresora, radio, fax.
Educación:	Título de nivel medio
Experiencia:	3 a 4 años de experiencia en puesto similar.
Esfuerzo mental:	Aplicación de conocimientos administrativos y técnicos de compras.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Ambiente:	Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Iniciativa:	Puesto parcialmente sujeto a instrucciones y procedimientos con supervisión constante.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Piloto cotizador.
Número de ocupantes:	2
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Jefe de compras.
Puesto (s) que supervisa:	(0).

Resultado	Descripción
Cotizar productos:	<p>De acuerdo a listado semanal de productos para compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotiza y compra artículos directamente con proveedores hasta por cierto monto máximo. - Liquidación de gastos. - Cotización de productos con proveedores de acuerdo a especificaciones de artículos o muestra, o bien proporciona diferentes opciones para la compra. - Preparar plan semanal de trabajo para aprobación de gerencia. (Rutas o centros a trabajar según prioridades o pendientes). - Presentación de informe de lo ejecutado diariamente a cada Auxiliar de compras. - Atender solicitudes de la gerencia general en coordinación con la gerencia de compras.
Traslado de mercadería:	<ul style="list-style-type: none"> - Recoger mercadería en puntos de entrega de los diferentes proveedores. - Revisión de marcas, cantidades y calidad de los equipos o materiales. - Entrega de mercadería a los centros de trabajo que la han requerido, junto con sus respectivos documentos (orden de compra y factura).
Mantenimiento de vehículo:	<p>Responsable por el mantenimiento de la unidad a su cargo, incluye: servicios, cuidado de llantas, uso adecuado de combustible, limpieza interior y exterior.</p>

	Competencias
Conocimientos:	Maquinaria de los diferentes centros para facilitar las cotizaciones de repuestos. Vehículos para facilitar la compra de repuestos. Office, sistema ERP. Técnicas para cotizar productos.
Habilidades:	Organización. Trabajo en equipo. Comunicación. Iniciativa. Negociación.
Compromisos:	Servicio. Imagen. Ética.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario cuando se requiera. Edad entre 25 y 35 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Requiere habilidad de negociación para la obtención de resultados.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	Vehículo tipo Pick-Up y PC.
Materiales:	Custodia de materiales cuando los trasladan.
Manejo de valores:	Manejo de valores hasta por Q5,000.00
Educación:	Título a nivel medio.
Experiencia:	2 años de experiencia.
Esfuerzo mental:	Aplicación de conocimientos administrativos.
Esfuerzo físico:	Conducción de vehículo constante y carga y descarga de productos.
Esfuerzo visual:	Conducción de vehículo.
Riesgos:	Conducción de vehículo constantemente. (delincuencia y accidentes automovilísticos)
Ambiente:	En alto porcentaje en la calle.
Iniciativa:	Puesto parcialmente sujeto a instrucciones y procedimientos con supervisión constante.

Perfil de Trabajo

Título del puesto:	Auxiliar de bodega.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Jefe de compras.
Puesto (s) que supervisa:	(0).

Resultado	Descripción
Recepción y envío de mercadería:	<p>Recepción de mercadería. Revisión de marca, cantidad y calidad de los productos. Verificación de documentos (facturas y ordenes de compra) con respecto a lo recibido físicamente. Emisión de contraseñas provisionales. Ubicación de materiales en la bodega de compras en tránsito, según su destino final. Solicitar transporte al jefe de compras para envío de la mercadería a su destino final. Preparación de documentos (envíos de mercadería). Entrega de mercadería a los pilotos asignados.</p>
Control interno:	<p>Responsable de la custodia de todos los materiales y equipos ubicados en la bodega de compras en tránsito. Ordenamiento de la bodega según procedimientos. Limpieza del área. Mantenimiento en buen estado de la mercadería. Elaboración de reporte de mercadería sin documentos (facturas, órdenes de compra) para el Jefe de compras.</p>
Carga y descarga de productos:	<p>Carga y descarga de productos. Utilización de pallet hidráulico para la carga de camiones.</p>

Competencias	
Conocimientos:	Manejo de entradas y salidas de materiales (Kardex).
Habilidades:	Organización. Trabajo en equipo. Comunicación. Iniciativa.
Compromisos:	Servicio. Imagen. Ética.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario cuando se requiera. Edad entre 25 y 35 años.

Factores de valuación	
Complejidad:	Trabajo rutinario estandarizado que implica el uso de equipos simples.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	PC's, pallet.
Materiales:	Custodia de materiales.
Educación:	Título de nivel medio.
Experiencia:	Un año de experiencia.
Esfuerzo mental:	Aplicación de conocimientos administrativos.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Riesgos:	Manipulación de objetos pesados.
Iniciativa:	Puesto con rutinas de trabajo establecidas con supervisión estrecha.

2.3- Descripción de la forma de trabajo actual

El departamento de compras es el encargado de suministrar todos los materiales e insumos solicitados para el funcionamiento óptimo de cada uno de los centros de trabajo de la corporación, es por ello que debe y tiene toda la responsabilidad de atender todas las requisiciones emitidas en cada uno de los centros de trabajo de la corporación.

Inicialmente al existir una necesidad de compra (esta se puede dar planificada o de emergencia), los responsables de la bodega en cada uno de los centros de trabajo, deben emitir una requisición de compra, estas se emiten electrónicamente en el sistema ERP (que por sus siglas y traducido al español es un “Planificador de Recursos Corporativo”).

Luego de la emisión de la requisición en el sistema, la misma cambia electrónicamente de nivel para seguir con su ruta de aprobación. La ruta de aprobación generalmente requiere la autorización del Jefe de área del centro de trabajo, el Gerente del centro de trabajo; luego la requisición de compra viaja electrónicamente hacia oficinas centrales (en este punto depende del centro de trabajo cuando llegará hacia oficinas centrales ya que hay centros que están en línea directa conectados con oficinas centrales, en este caso la sincronización es automática; pero en otros en los que se utiliza un enlace de comunicación distinto, no en línea directa, el sistema sincroniza con oficinas centrales todos los días por la noche).

En oficinas centrales la requisición es aprobada por el jefe de inventarios corporativo, esta aprobación es realizada luego de la revisión en el sistema para informarse si no existen materiales iguales a los requeridos en las diferentes bodegas de la corporación, que no tengan movimiento y así darle una mejor rotación al inventario.

Luego de la aprobación del Jefe de inventarios corporativo, la requisición llega al departamento de Compras, y es asignada automáticamente a su comprador, la asignación se da debido, a que al momento de dar de alta a un código de artículo nuevo en el sistema, se le asigna una línea de compra específica, y esta asignación está direccionada a un comprador específico.

Al recibir el comprador asignado la requisición de compra, este genera en el sistema un plan de compras y luego una cotización (esta cotización es un formato con todos los artículos a cotizar) la cual es enviada a los diferentes proveedores, los proveedores la devuelven con sus precios y el comprador con esta información asigna a los diferentes proveedores los artículos a comprar de la requisición, le agrega los precios cotizados a la requisición en el sistema, para que luego sea aprobada para confirmación de precio por el Jefe de compras, el Gerente de compras o el Director de compras; con la aprobación de cualquiera de ellos la requisición debe ser aprobada electrónicamente siempre por algún representante de Junta Directiva y luego regresa al Auxiliar de compras asignado para que procese la orden de compra y se la entregue formalmente al proveedor.

La mercadería es recibida en la bodega del centro de trabajo destino, se ingresa al inventario en el sistema y luego tesorería se encarga, cuando la factura está por vencer, de pagarla.

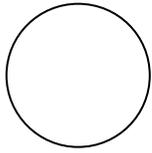
En algunos casos la mercadería llega primero a la bodega de compras en tránsito, el bodeguero a cargo de esta bodega, se encarga de coordinar junto con las bodegas de cada uno de los centros de trabajo destino, el transporte de la misma, para luego seguir con el proceso de recepción arriba descrito.

2.4- Diagramas de flujo de procesos actuales

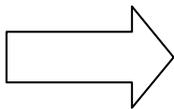
Los diagramas de procesos proporcionan una descripción sistemática del ciclo de un trabajo o proceso, con suficientes detalles de análisis para planear la mejora de los métodos; son excelentes herramientas para la presentación de propuestas que mejoren los métodos en todos los niveles de la administración.

Un diagrama de flujo de procesos, representa gráficamente la secuencia de todas las operaciones, del transporte, de la inspección, de las demoras y del almacenaje que se efectúa en un proceso o procedimiento. En el diagrama de flujo de proceso se incluyen datos como el tiempo requerido y la distancia recorrida, sin embargo como se trata de procesos puramente administrativos, lo que nos ocupa en este momento es estandarizar los mismos y dejar documentados todos los procedimientos, por lo que no se incluirán tiempos ni distancias, en los diagramas de flujo de procesos presentados en este trabajo de graduación.

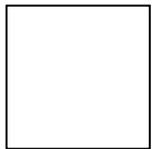
Los símbolos utilizados para elaborar los diagramas de flujo de proceso son los siguientes:



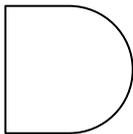
Operación: se clasifica como operación cuando en producción se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o se desmonta de otro objeto, también cuando se prepara o arregla para otra operación, transportación, inspección o almacenaje. Para procesos administrativos, una operación se da cuando se entrega o se recibe información y cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.



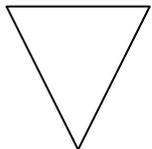
Transporte: es mover un objeto de un lugar a otro, se exceptúan todos los movimientos provocados como parte de la operación o provocados por el operador de la estación de trabajo durante la operación o la inspección.



Inspección: es verificar la calidad o cantidad de las características de un objeto.

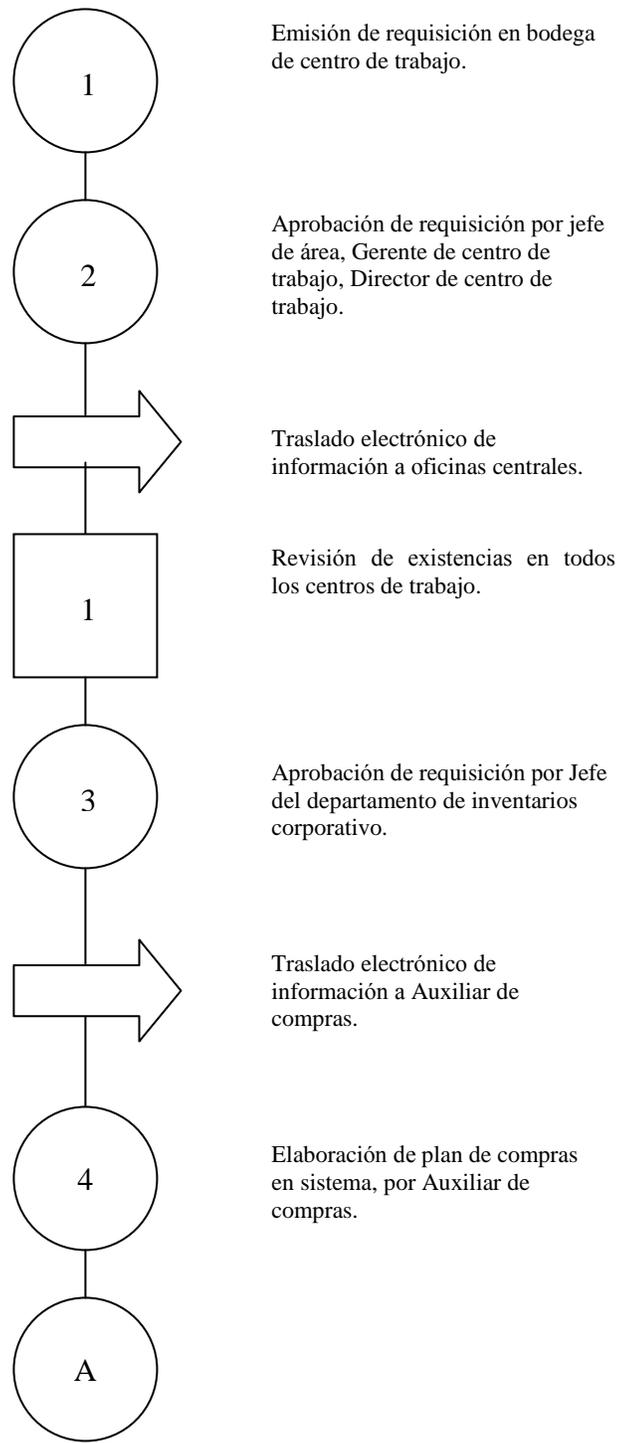


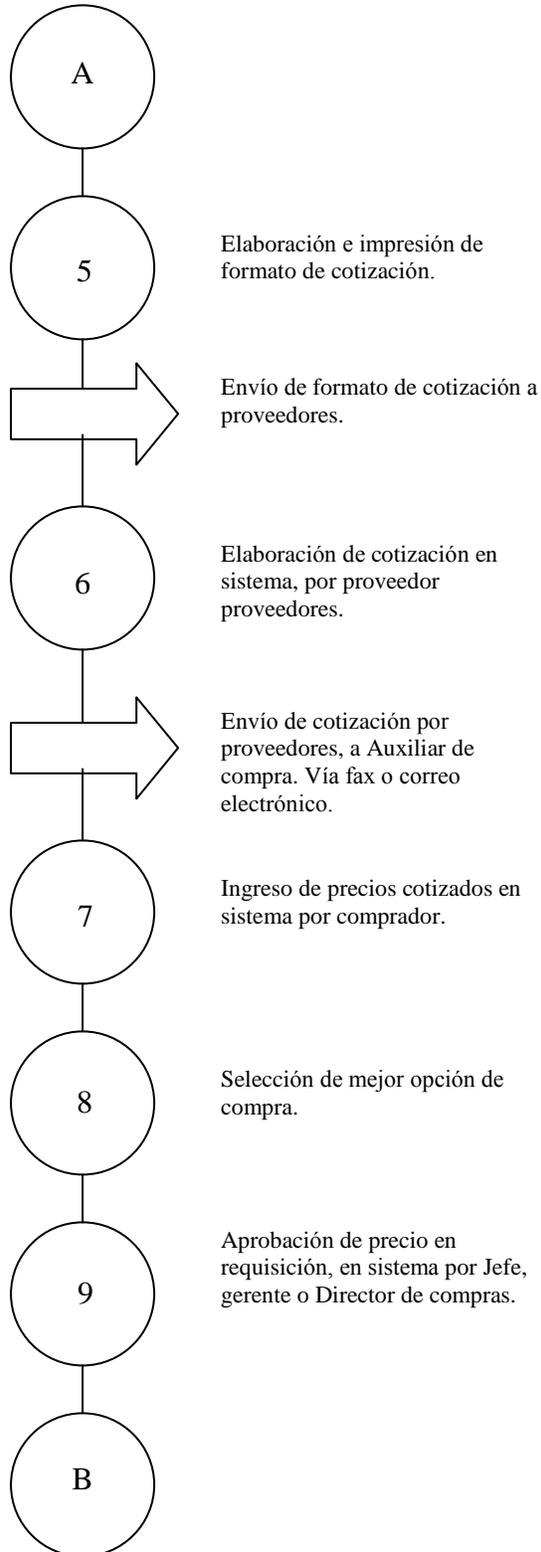
Demora: la demora se da cuando las condiciones, exceptuando las que de manera intencional modifican las características físicas o químicas del mismo, no permiten que siga el proceso productivo.



Almacenaje: el objetivo de un almacenaje es de mantener un objeto protegido contra alguna movilización no autorizada.

Diagrama de flujo de compras locales normales.





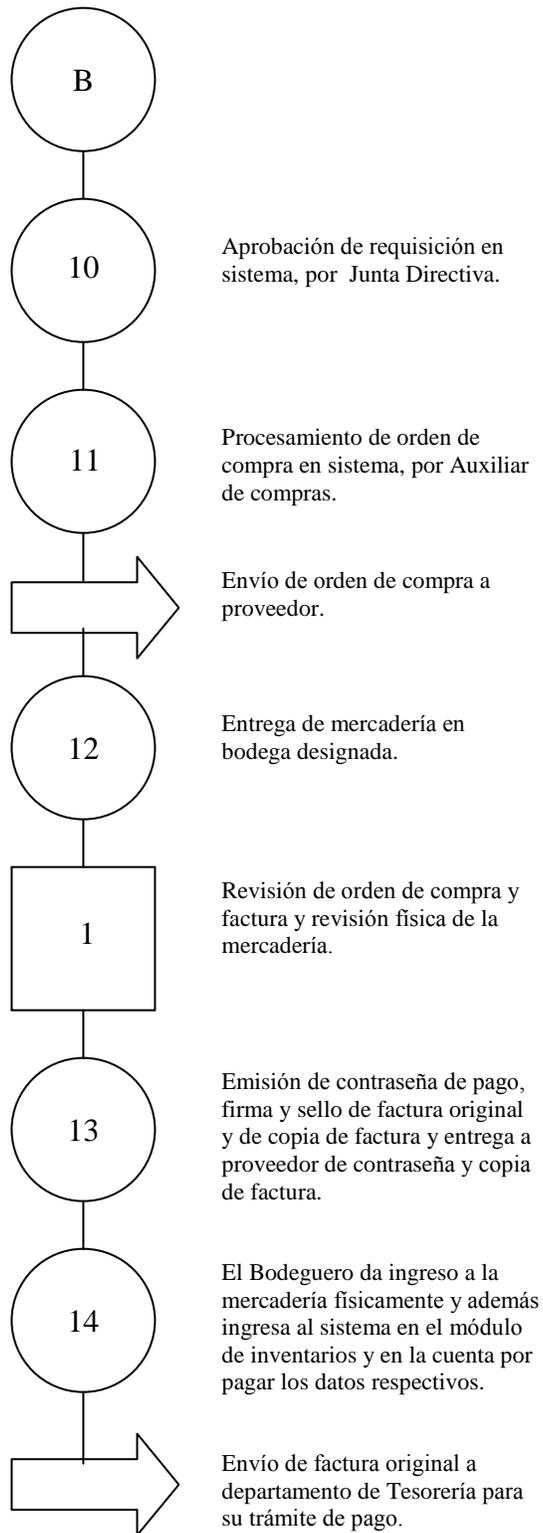
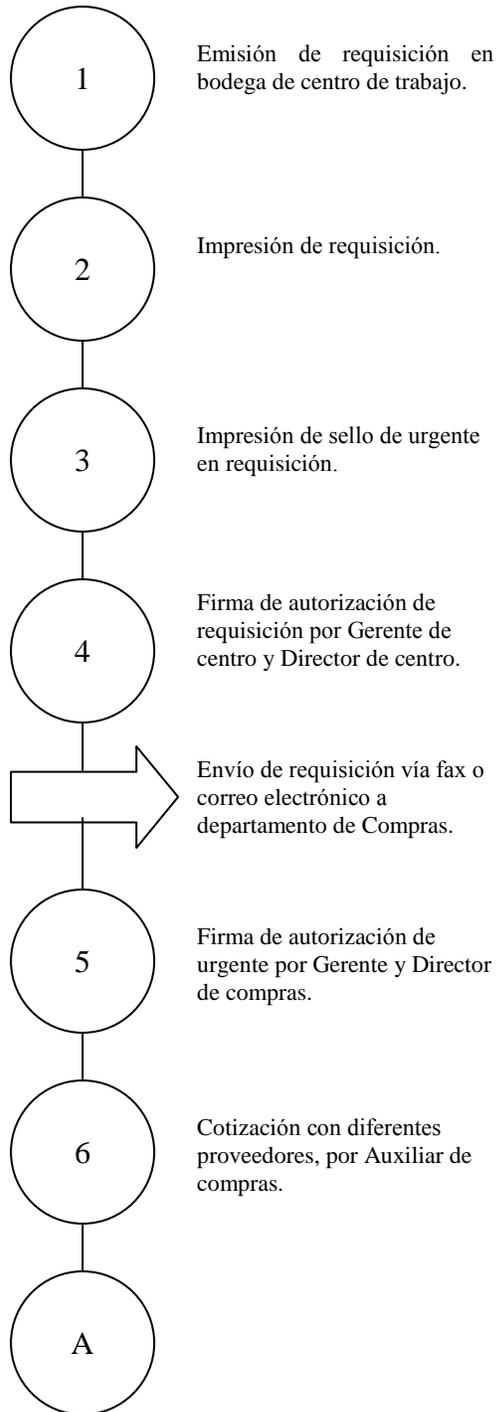


Diagrama de flujo de compras urgentes



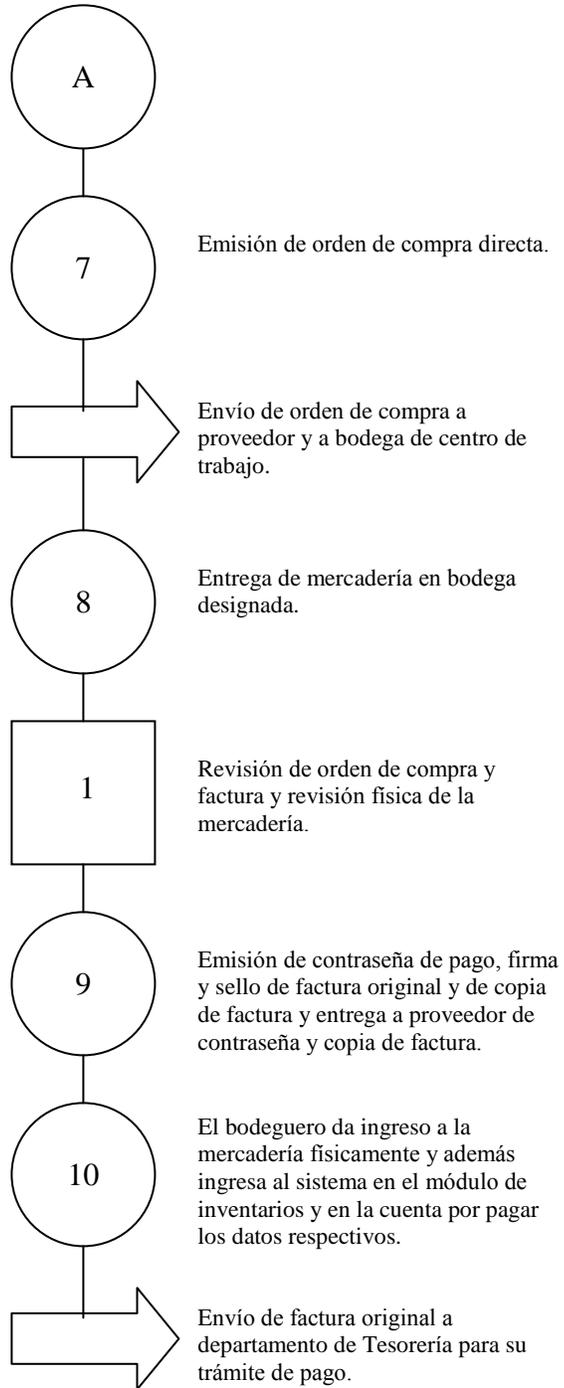
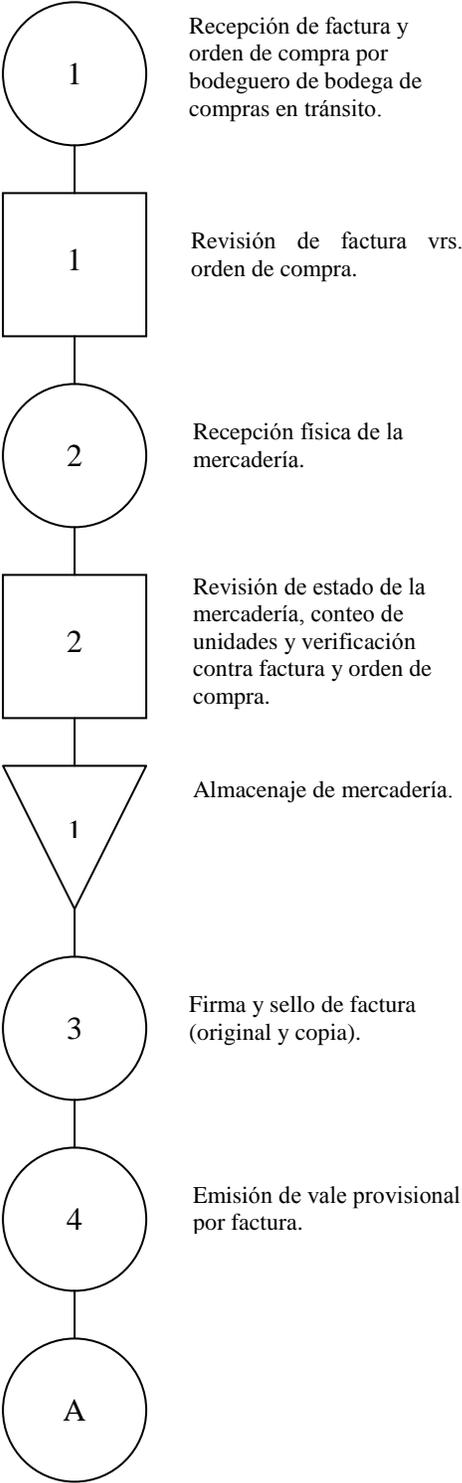
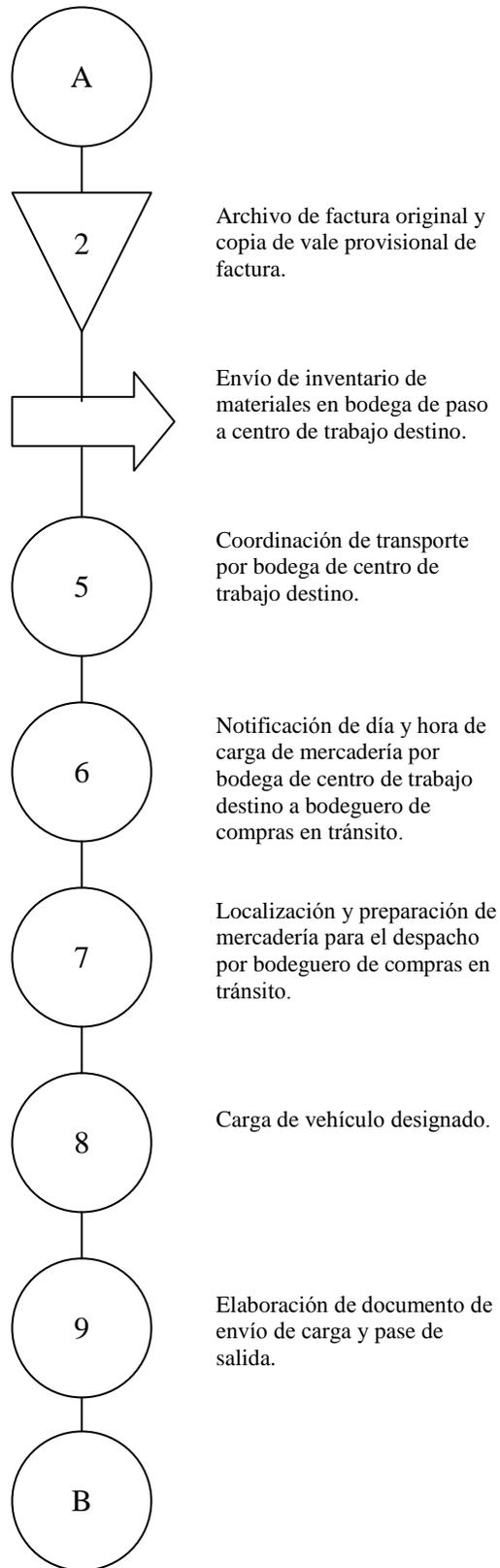


Diagrama de flujo de recepción y despacho de materiales en bodega de compras en tránsito





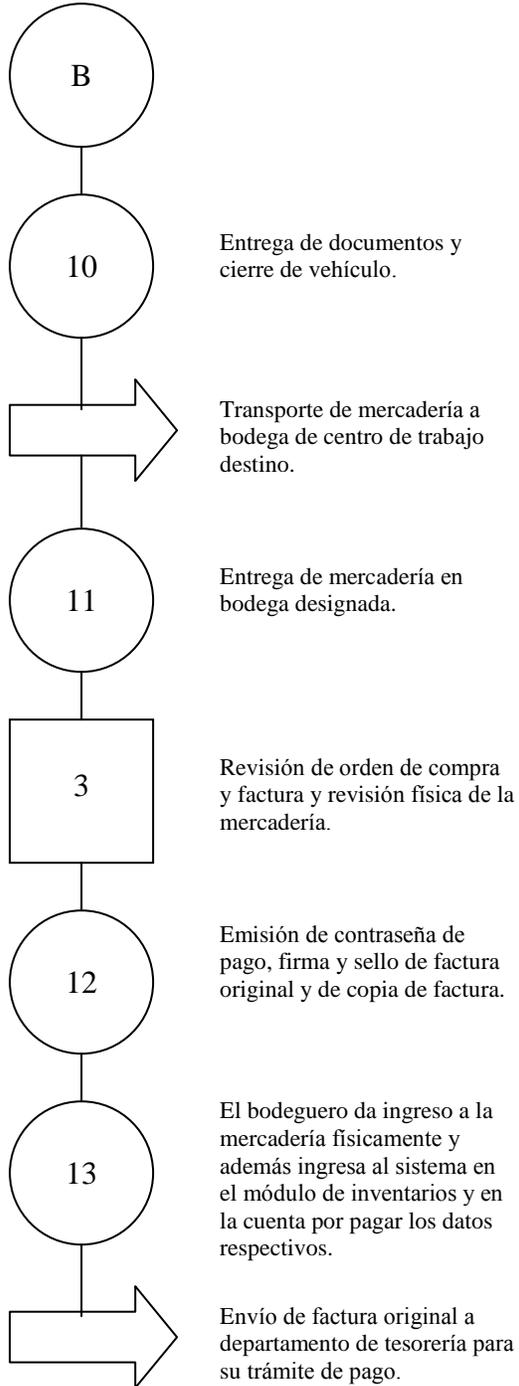


Diagrama de flujo de solicitud de ingreso al Sistema ERP de proveedores nuevos.

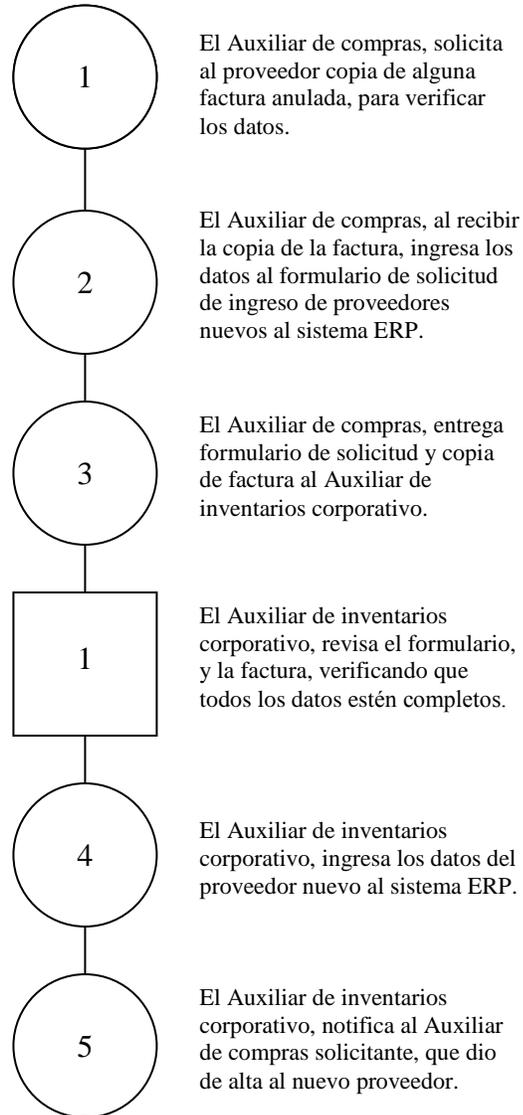
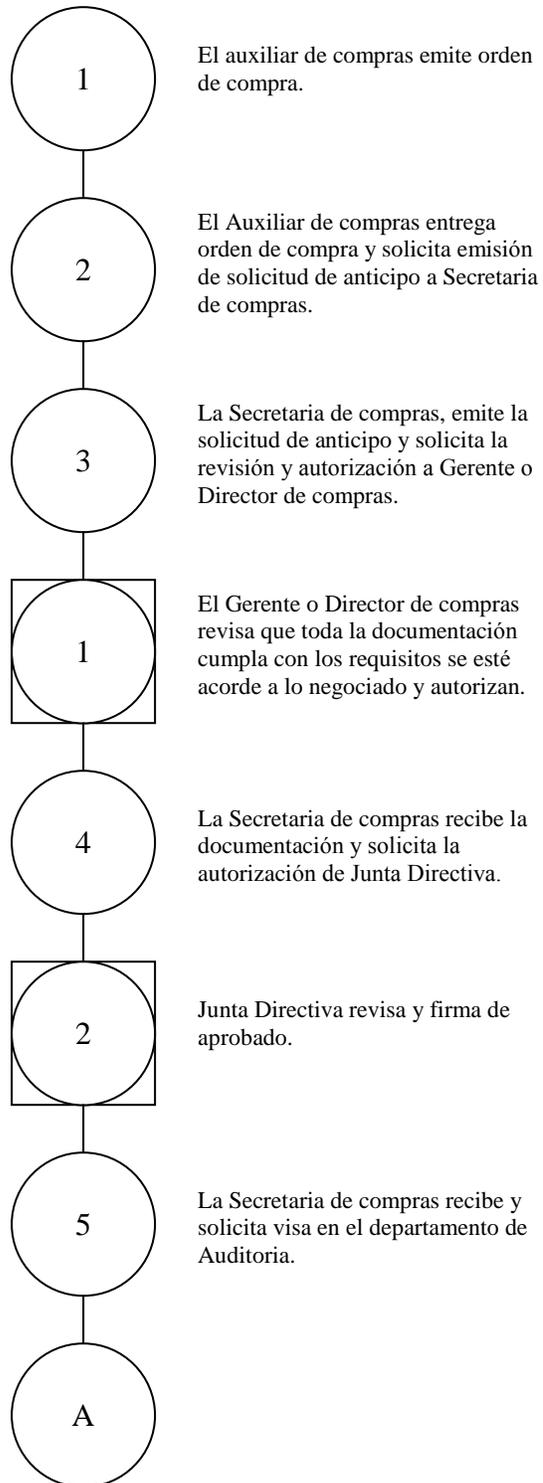
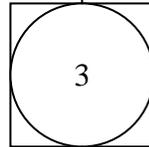
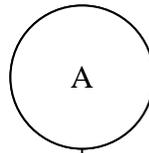
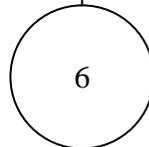


Diagrama de flujo para compras al contado o con anticipo.

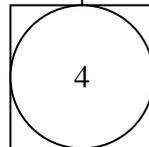




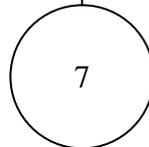
El Auxiliar de auditoria, revisa y firma y sella de visado.



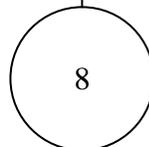
La Secretaria de compras recibe los documentos visados y entrega en tesorería.



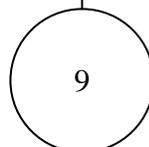
El Auxiliar de tesorería recibe y firma de recibido la copia de la solicitud.



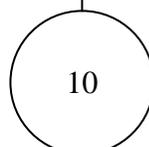
El Auxiliar de tesorería emite cheque y solicita firmas en junta directiva.



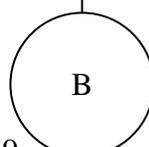
Junta Directiva firma el cheque y entrega de vuelta a tesorería.

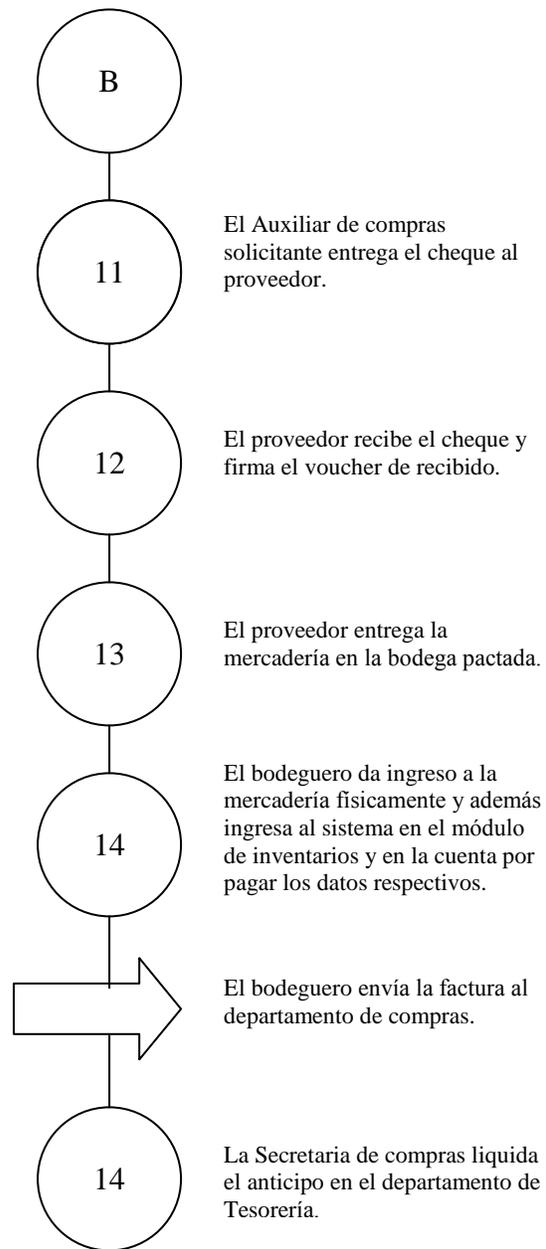


Tesorería entrega el cheque a la Secretaria de compras.



La Secretaria de compras entrega el cheque al Auxiliar de compras solicitante.





2.5- Volúmenes de compras actuales

El volumen de compras está dado por la cantidad de requisiciones recibidas, procesadas y pendientes que se dan en un mes.

Las requisiciones generalmente contienen uno o más ítems de compra, es decir puede solicitarse la compra de varios tipos de artículos.

Las estadísticas tomadas para efectos de estudio de los volúmenes de compra son presentadas para los meses de enero a abril del año 2008.

A continuación se presenta el volumen de requisiciones de compra recibidas en el departamento, por centro para cada uno de los meses mencionados anteriormente:

Volumen de requisiciones de compra recibidas

enero a abril 2008

CENTRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	SUMATORIA	% Por Centro del Total Recibido	PROMEDIO
Centro 1	421	276	356.00	279	1332.00	13.32%	333.00
Centro 2	204	193	296.00	217	910.00	9.10%	227.50
Centro 3	178	191	431.00	196	996.00	9.96%	249.00
Centro 4	0	165	0.00	0	165.00	1.65%	41.25
Centro 5	632	162	346.00	220	1360.00	13.60%	340.00
Centro 6	180	141	124.00	232	677.00	6.77%	169.25
Centro 7	50	105	98.00	0	253.00	2.53%	63.25
Centro 8	305	81	706.00	60	1152.00	11.52%	288.00
Centro 9	17	69	14.00	24	124.00	1.24%	31.00
Centro 10	65	61	49.00	60	235.00	2.35%	58.75
Centro 11	122	57	120.00	50	349.00	3.49%	87.25
Centro 12	135	48	46.00	67	296.00	2.96%	74.00
Centro 13	328	44	87.00	123	582.00	5.82%	145.50
Centro 14	77	39	39.00	51	206.00	2.06%	51.50
Centro 15	247	34	105.00	41	427.00	4.27%	106.75
Centro 16	20	11	12.00	13	56.00	0.56%	14.00
Centro 17	139	6	117.00	141	403.00	4.03%	100.75
Centro 18	0	3	17.00	12	32.00	0.32%	8.00
Centro 19	112	3	42.00	33	190.00	1.90%	47.50
Centro 20	5	2	5.00	0	12.00	0.12%	3.00
Centro 21	0	1	26.00	24	51.00	0.51%	12.75
Centro 22	15	0	0.00	19	34.00	0.34%	8.50
Centro 23	88	0	45.00	19	152.00	1.52%	38.00
Centro 24	2	0	1.00	0	3.00	0.03%	0.75
TOTAL	3342	1692	3082	1881	9997.00	100.00%	2499.25

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

En la tabla anterior, se detallan todas las requisiciones recibidas por centro de trabajo en los meses de enero a abril del año 2008, y esta a su vez se desglosan en líneas de compra o ítems comprados. El estatus de estas líneas de compra al final de cada uno de dichos meses se presenta de manera general en la tabla siguiente:

**Estatus de volumen de ítems de compras
enero a abril 2008.**

COMPRADOR	ENERO 2008			FEBRERO 2008			MARZO 2008			ABRIL 2008		
	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes
1	283	140	143	252	118	134	491	180	311	365	143	222
2	560	366	194	235	198	37	854	723	131	450	347	103
3	367	220	147	368	262	106	411	219	192	328	291	37
4	836	461	375	1210	854	356	1143	713	430	523	352	171
5	250	197	53	446	243	203	222	164	58	174	138	36
7	12	7	5	143	123	20	70	22	48	53	9	44
TOTAL	2,308	1,391	917	2,654	1,798	856	3,191	2,021	1,170	1,893	1,280	613

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

2.6- Clasificación ABC de artículos comprados

La clasificación ABC de inventarios, la cual aplicaremos para artículos comprados en este trabajo de graduación, se basa en la ley de Pareto (economista Italiano); la cual dice que un porcentaje pequeño de los artículos de un grupo, constituye el grueso de lo que le corresponde de costos, valor, impacto, etc.

Para poder efectuar la clasificación ABC de los artículos comprados se debe hacer primeramente tomando su volumen en dinero en un determinado período de tiempo. Este análisis ABC de artículos comprados, se hace tomando en cuenta el orden de volumen decreciente de dinero y le llama a los artículos de alto volumen en dinero como “A”, los artículos con valor medio, en dinero como “B” y a los artículos de bajo volumen en dinero como “C”.

Para generar el reporte se debe seguir la siguiente metodología:

- Calcular el volumen de enero a marzo del 2008, en dinero, de cada artículo comprado, multiplicando el costo unitario del artículo por su volumen en dicho período de tiempo.
- Generar un informe en una secuencia de volumen decreciente, en dinero, mostrando los números de los artículos, el uso en el período de enero a marzo del 2008, los costos unitarios, los volúmenes anuales en dinero y los conteos del artículo. Este informe no se presenta tan detallado en este trabajo de tesis debido a que se debe guardar la confidencialidad de la empresa.
- Calcular los totales acumulativos y los porcentajes para los conteos de artículos y los volúmenes de enero a marzo del 2008, en dinero, artículo por artículo. El objetivo de este paso es separar las tres clases de inventario.

- Establecer las categorías A, B, C con base en el conteo acumulativo del artículo y los porcentajes de volumen.

En base al análisis ABC de los artículos comprados, la administración puede adoptar y trasladar a los diferentes centros de trabajo de la corporación, procedimientos apropiados de planeación y control para cada clase de artículos del inventario.

Los artículos A, deben recibir la mayor atención, puesto que constituyen el volumen más grande, en dinero, aunque son relativamente pocos en número. Aumentando los controles de los artículos clasificados como A, se pueden guardar menos existencias, se pueden tomar políticas de negociación por volumen; y los administradores pueden nivelar mejor el tiempo que invierten en el control de inventarios, concentrándose en estos artículos de alto volumen de dinero; para que se pueda aplicar un mayor control sobre los costos de pedido y control, para reducir el costo total del inventario.

Los porcentajes a utilizar para efectuar la clasificación ABC de artículos comprados, para cada una de las categorías es el siguiente:

Clasificación	Porcentaje a utilizar
A	70%
B	25%
C	5%

Para efectos de estudio, y de toma de decisiones en el balance de las líneas por comprador, también se incluye la clasificación ABC según las repeticiones de ingresos a las bodegas de cada Ítem en los siguientes sub-incisos, junto con la clasificación ABC por valor monetario.

2.6.1- Clasificación ABC de productos según valor total monetario

El cuadro de cálculo para la clasificación ABC de una de las empresas se presenta a continuación, en el mismo se muestra todo el ordenamiento efectuado y cómo quedó la misma, para ilustrar mejor el método utilizado. Luego también se presentan los cuadros de resúmenes del ABC de cada una de las empresas de la corporación.

Clasificación ABC según monto de artículos comprados

EMPRESA 3

Período del 1 de enero del 2008 al 31 de marzo del 2008.

Código de artículo	% por artículo del total	% por artículo acumulado del total	Clasificación de artículos
ART001	16.6762%	16.6762%	A
ART002	13.0819%	29.7580%	A
ART003	8.6449%	38.4030%	A
ART004	7.1779%	45.5808%	A
ART005	6.1766%	51.7575%	A
ART006	5.9661%	57.7235%	A
ART007	5.2241%	62.9477%	A
ART008	4.0291%	66.9768%	A
ART009	3.2802%	70.2570%	A
ART010	2.7467%	73.0037%	B
ART011	2.5144%	75.5180%	B
ART012	1.7260%	77.2440%	B
ART013	1.7150%	78.9590%	B
ART014	1.6629%	80.6219%	B
ART015	1.6586%	82.2805%	B
ART016	1.6079%	83.8884%	B
ART017	1.5822%	85.4706%	B
ART018	1.3495%	86.8201%	B
ART019	1.1799%	88.0000%	B
ART020	1.1667%	89.1667%	B
ART021	0.9989%	90.1656%	B
ART022	0.8749%	91.0405%	B
ART023	0.8702%	91.9107%	B
ART024	0.7194%	92.6301%	B
ART025	0.6603%	93.2904%	B
ART026	0.5261%	93.8165%	B

ART027	0.5011%	94.3177%	B
ART028	0.4851%	94.8027%	B
ART029	0.4534%	95.2561%	B
ART030	0.4462%	95.7023%	B
ART031	0.4238%	96.1261%	C
ART032	0.4064%	96.5325%	C
ART033	0.3857%	96.9182%	C
ART034	0.2337%	98.3070%	C
ART035	0.2160%	98.5230%	C
ART036	0.2052%	98.7282%	C
ART037	0.1791%	98.9073%	C
ART038	0.1680%	99.0753%	C
ART039	0.1605%	99.2357%	C

Código de artículo	% por artículo del Total	% por artículo acumulado del total	Clasificación de artículos
ART040	0.3379%	97.2560%	C
ART041	0.3134%	97.5695%	C
ART042	0.2575%	97.8270%	C
ART043	0.2464%	98.0733%	C
ART044	0.1377%	99.3734%	C
ART045	0.1177%	99.4911%	C
ART046	0.1164%	99.6075%	C
ART047	0.1141%	99.7216%	C
ART048	0.0858%	99.8074%	C
ART049	0.0776%	99.8850%	C
ART050	0.0528%	99.9378%	C
ART051	0.0224%	99.9602%	C
ART052	0.0176%	99.9778%	C
ART053	0.0163%	99.9941%	C
ART054	0.0059%	100.0000%	C
Gran Total	100.0000%		

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Para efectos de los diferentes cuadros de resúmenes se presentan a continuación la sumatoria de los ítems clasificados como A, B o C, con su respectivo porcentaje con respecto al total de ítems comprados durante el período del 1 de enero del 2008 al 31 de marzo del 2008, según el monto total comprado en quetzales.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 1

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	22	6.6265%
B	109	32.8313%
C	201	60.5422%
Total	332	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 2

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	28	3.2295%
B	213	24.5675%
C	626	72.2030%
Total	867	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 3

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	9	16.6667%
B	21	38.8889%
C	24	44.4444%
Total	54	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 4

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	92	3.7037%
B	746	30.0322%
C	1646	66.2641%
Total	2484	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 5

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	7	22.5806%
B	11	35.4839%
C	13	41.9355%
Total	31	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 6

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	1	5.8824%
B	2	11.7647%
C	14	82.3529%
Total	17	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 7

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	19	9.0909%
B	98	46.8900%
C	92	44.0191%
Total	209	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

Resumen de clasificación ABC, según monto.

EMPRESA 8

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	14	2.9787%
B	123	26.1702%
C	333	70.8511%
Total	470	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega.

2.6.2- Clasificación ABC de productos según repetición de ingreso a bodega

El cuadro de cálculo para la clasificación ABC de una de las empresas se presenta a continuación, en el mismo se muestra todo el ordenamiento efectuado y cómo quedó la misma, para ilustrar mejor el método utilizado. Luego también se presentan los cuadros de resúmenes del ABC de cada una de las empresas de la corporación.

Clasificación ABC según repetición de ingresos de artículos comprados.

EMPRESA 3

Período del 1 de enero de 2008 al 31 de marzo de 2008.

Código de artículo	Total repeticiones por artículo	% por artículo del total	% por artículo acumulado del total	Clasificación de artículos
ART001	28	11.2450%	11.2450%	A
ART002	23	9.2369%	20.4819%	A
ART003	15	6.0241%	26.5060%	A
ART004	14	5.6225%	32.1285%	A
ART005	11	4.4177%	36.5462%	A
ART006	8	3.2129%	39.7590%	A
ART007	7	2.8112%	42.5703%	A
ART008	7	2.8112%	45.3815%	A
ART009	7	2.8112%	48.1928%	A
ART010	6	2.4096%	50.6024%	A
ART011	6	2.4096%	53.0120%	A
ART012	6	2.4096%	55.4217%	A
ART013	6	2.4096%	57.8313%	A
ART014	6	2.4096%	60.2410%	A
ART015	5	2.0080%	62.2490%	A
ART016	5	2.0080%	64.2570%	A
ART017	5	2.0080%	66.2651%	A
ART018	4	1.6064%	67.8715%	A
ART019	4	1.6064%	69.4779%	A
ART020	4	1.6064%	71.0843%	B
ART021	4	1.6064%	72.6908%	B
ART022	4	1.6064%	74.2972%	B
ART023	4	1.6064%	75.9036%	B
ART024	3	1.2048%	77.1084%	B
ART025	3	1.2048%	78.3133%	B
ART026	3	1.2048%	79.5181%	B
ART027	3	1.2048%	80.7229%	B
ART028	3	1.2048%	81.9277%	B
ART029	3	1.2048%	83.1325%	B
ART030	3	1.2048%	84.3373%	B
ART031	3	1.2048%	85.5422%	B
ART032	3	1.2048%	86.7470%	B
ART033	3	1.2048%	87.9518%	B
ART034	2	0.8032%	88.7550%	B
ART035	2	0.8032%	89.5582%	B
ART036	2	0.8032%	90.3614%	B
ART037	2	0.8032%	91.1647%	B
ART038	2	0.8032%	91.9679%	B
ART039	2	0.8032%	92.7711%	B

Código de artículo	Total repeticiones por artículo	% por artículo del total	% por artículo acumulado del total	Clasificación de artículos
ART040	2	0.8032%	93.5743%	B
ART041	2	0.8032%	94.3775%	B
ART042	2	0.8032%	95.1807%	B
ART043	1	0.4016%	95.5823%	B
ART044	1	0.4016%	95.9839%	B
ART045	1	0.4016%	96.3855%	C
ART046	1	0.4016%	96.7871%	C
ART047	1	0.4016%	97.1888%	C
ART048	1	0.4016%	97.5904%	C
ART049	1	0.4016%	97.9920%	C
ART050	1	0.4016%	98.3936%	C
ART051	1	0.4016%	98.7952%	C
ART052	1	0.4016%	99.1968%	C
ART053	1	0.4016%	99.5984%	C
ART054	1	0.4016%	100.0000%	C
Gran Total	249	100.0000%		

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Para efectos de los diferentes cuadros de resúmenes se presentan a continuación la sumatoria de los ítems clasificados como A, B o C, con su respectivo porcentaje con respecto al total de ítems comprados durante el período del 1 de enero del 2008 al 31 de marzo del 2008, según el monto las repeticiones de ingresos a bodega de cada uno de ellos.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 1

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	204	61.4458%
B	110	33.1325%
C	18	5.4217%
Total	332	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 2

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	464	53.4562%
B	348	40.0922%
C	56	6.4516%
Total	868	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 3

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	19	35.1852%
B	25	46.2963%
C	10	18.5185%
Total	54	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 4

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	1070	43.0757%
B	1218	49.0338%
C	196	7.8905%
Total	2484	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 5

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	13	41.9355%
B	14	45.1613%
C	4	12.9032%
Total	31	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 6

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	1	5.8824%
B	10	58.8235%
C	6	35.2941%
Total	17	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 7

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	192	60.5678%
B	107	33.7539%
C	18	5.6782%
Total	317	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

Resumen de clasificación ABC, según repetición de ingreso a bodega.

EMPRESA 8

1 de enero 2008 a 31 de marzo 2008.

Clasificación	No. de items	% con respecto al total
A	290	61.7021%
B	155	32.9787%
C	25	5.3191%
Total	470	100.0000%

Fuente: sistema ERP, reporte de artículos recibidos en bodega por proveedor.

2.6.3- Identificación de productos críticos de compra

Todos los productos clasificados como A, serán los productos críticos de compra, tanto para el criterio de monto monetario total comprado como para el de repetición de ingresos a bodega.

Los productos A, según el monto monetario total comprado se vuelven críticos debido a que en ellos se encuentra el 70% del total de cada una de las empresas, por lo que se debe tomar en cuenta esta ventaja para efectuar negociaciones por volumen para lograr descuentos sobre compras además que no se debe tener mucho producto almacenado en bodega debido a que se corren riesgos de obsolescencia así como costos financieros debido a un alto volumen de inventario en bodega.

Y por último los productos A, según las repeticiones de ingresos a bodegas se consideran críticos, debido a que representan el 70% del total de requisiciones recibidas en el departamento, lo que provoca al final un alto volumen de pedidos, los cuales pueden en determinado momento generar ineficiencia en el desempeño del departamento de compras, por lo que se debe tener también mucho cuidado con ellos al momento de planificar los pedidos.

2.7- Determinación de los tiempos de respuesta a las unidades de negocio

Actualmente la corporación toma como base para la planificación de requisiciones un tiempo de respuesta de 15 días hábiles para todas las compras locales de carácter no urgente, luego de recibir la requisición debidamente autorizada en el departamento de compras. En este tiempo, el Auxiliar de compras planifica todas sus labores, dependiendo de la repetición de pedidos, y de la coincidencia de ítems para un determinado proveedor, al hablar de coincidencia de ítems para un determinado proveedor nos referimos a que varios ítems puedan ser abastecidos por el mismo proveedor y así lograr descuentos por volumen y por fletes; también en este tiempo el Auxiliar de compras debe buscar las mejores opciones en cuanto a calidad, precio y servicio, generar las diferentes órdenes de compra, y dar el tiempo necesario para que el proveedor si no tiene fabricado o en plaza los diferentes artículos para comprar, pueda tenerlos en el tiempo estipulado.

Cabe mencionar que está establecido el tiempo de 24 horas para cubrir los pedidos urgentes, claro está dependiendo de la disponibilidad del proveedor de tener los artículos en plaza.

2.8- La bodega de compras en tránsito

La bodega de compras en tránsito es bastante similar a un pequeño centro de distribución, ya que se encarga de recibir todos los materiales que por razones de costos, volúmenes o disponibilidad de transporte del proveedor; almacenarlos y custodiarlos para luego enviarlos a los diferentes centros de trabajo destino.

Esta bodega debe cumplir con las siguientes funciones:

- Recibir materiales provenientes de los proveedores.
- Verificar el ingreso del material y solucionar las discrepancias.
- Colocar los materiales en el almacén, a la espera de instrucciones.
- Administrar las cantidades físicas disponibles.
- Recolectar, y en algunos casos empaquetar los materiales pedidos que salen hacia las diferentes bodegas destino.
- Informar a todos los administradores de las diferentes bodegas destino, sobre el inventario de artículos en la bodega.
- Coordinar el transporte, junto con los administradores de las diferentes bodegas destino.
- Cargar los artículos en el transporte para su despacho a la bodega destino.

En la actualidad esta bodega consta de un bodeguero, el cual se encarga de cumplir con todas las funciones mencionadas anteriormente, además de velar porque la bodega se mantenga siempre limpia y ordenada. Este bodeguero recibe instrucciones directas del Supervisor de compras locales, el cual se encarga de recibir también los inventarios de materiales y brindarle el apoyo para la resolución de conflictos o discrepancias, y de abastecer de todas las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones dentro de la bodega.

Generalmente se trata de economizar recursos, y es por ello que se utilizan vehículos que se despachan desde el predio de transportes (el cual se encuentra en el mismo complejo de bodegas que la bodega de compras en tránsito) para recoger producto terminado en los diferentes centros de trabajo, los cuales van vacíos y con eso lograr ahorros significativos en fletes.

La bodega cuenta dentro de su equipo con una computadora, una impresora, teléfono, fax, un escritorio, un trocket y las diferentes estanterías y tarimas para poder almacenar los diferentes materiales, y la fácil carga de transporte.

El área se encuentra ubicada como se mencionó anteriormente dentro de un complejo de bodegas de la corporación justo en la salida de la ciudad capital de Guatemala hacia el Pacífico (en el Municipio de Villa Nueva), lo cual es una ventaja debido a que los diferentes transportes que llevan los materiales hacia las diferentes bodegas, no deben cruzar la ciudad capital y logran evitar el tráfico vehicular. Otra ventaja que ofrece estar dentro de un complejo de bodegas de la corporación, es que se cuenta con vigilancia las 24 horas del día, los 365 días del año, lo cual brinda las condiciones de seguridad mínimas para resguardar los artículos en tránsito y evitar pérdida, daños o robos.

2.9- Identificación de áreas de oportunidad de mejora

Dentro de la corporación se está trabajando actualmente en un plan de mejora, en el cual en cada uno de los departamentos y centros de trabajo, los diferentes colaboradores identifican cada una de las áreas de oportunidad, en el caso de compras locales se hizo el trabajo y se tabuló la siguiente información:

- Alta rotación de administradores de bodegas.

- Falta de capacitación y entrenamiento de los nuevos administradores de bodegas.
- Lentitud en sistema informático (ERP) en fechas de cierres de fin de mes.
- Falta de comunicación de otras áreas o departamentos de cambios en procedimientos.
- Falta de planificación de algunos centros de trabajo, en proyectos nuevos, lo que genera un alto volumen de requisiciones urgentes.
- Falta de información necesaria para poder comprar algunos artículos, por parte de los diferentes administradores de bodegas de la corporación.
- Lentitud en ingreso de materiales al sistema informático (ERP) por parte de los diferentes administradores de bodegas de la corporación.
- Lentitud en el cumplimiento de rutas de aprobaciones.
- Rutas de aprobación, muy largas y burocráticas.
- Falta de documentación de manuales de procedimientos.
- Utilización no correcta de códigos de artículos.

3- REVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.

3.1- Balance de líneas

En el área de producción, el problema de balancear la línea consiste en garantizar que todas las operaciones consuman las mismas cantidades de tiempo y que dichas cantidades sean suficientes para lograr la tasa de producción esperada, sin embargo, en este caso nos referimos a balance de línea como la función de distribuir de la mejor manera la cantidad de requisiciones recibidas durante un determinado período de tiempo, para lograr entregar todos los pedidos a tiempo en las diferentes bodegas de los centros de trabajo, reduciendo los pendientes al final del mes.

3.1.1- Comparación de volumen de compras por comprador

A continuación se presenta el cuadro comparativo de todas los ítems solicitados durante el período de enero a abril del 2008; en este mismo cuadro se presentan todas los ítems que quedaron pendientes en cada uno de los meses así como los procesados, esto servirá de base para poder estimar el ritmo de procesamiento de ordenes de compra mensualmente y con ello poder balancear la líneas en el siguiente sub-inciso.

**Cuadro comparativo de ítems comprados.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS
enero a abril 2008.**

COMPRADOR	Ene-08			Feb-08			Mar-08			Abr-08		
	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes	Recibidas	Procesadas	Pendientes
1	283	140	143	252	118	134	491	180	311	365	143	222
2	560	366	194	235	198	37	854	723	131	450	347	103
3	367	220	147	368	262	106	411	219	192	328	291	37
4	836	461	375	1210	854	356	1143	713	430	523	352	171
5	250	197	53	446	243	203	222	164	58	174	138	36
7	12	7	5	143	123	20	70	22	48	53	9	44
TOTAL	2,308	1,391	917	2,654	1,798	856	3,191	2,021	1,170	1,893	1,280	613

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

3.1.2- Propuesta de balance de líneas de compra

El cuadro comparativo por comprador de ítems comprados de enero a abril 2008, provee la información necesaria para poder establecer el estándar capacidad para procesar ítems en el departamento mensualmente.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen por comprador del total del período, con ellos se podrá establecer cuál es el comprador que recibe menos y más ítems para compra, el que procesa menos y más ítems en órdenes de compra y el que deja menos y más pendientes al final del período.

Resumen de ítems para compra.

CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS

Período de enero a abril 2008.

Comprador	Recibidas	Procesadas	Pendientes	% Recibidas	% Procesadas	% Pendientes
1	1391	581	222	13.85%	8.95%	36.22%
2	2099	1634	103	20.89%	25.18%	16.80%
3	1474	992	37	14.67%	15.29%	6.04%
4	3712	2380	171	36.95%	36.67%	27.90%
5	1092	742	36	10.87%	11.43%	5.87%
7	278	161	44	2.77%	2.48%	7.18%
Total	10046	6490	613	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

Del anterior cuadro se puede concluir que el comprador número 4 es el que más ítems para compra recibe, procesa, por lo que se podrían distribuir algunas líneas de compra entre los demás compradores, para balancear las líneas de compra en el departamento.

Si nos basamos al cuadro anterior, podríamos establecer la tasa de rendimiento esperada total del departamento de compras del período de:

10,046 Ítems.

El dato anterior está dado para el período estudiado desde el 1 de enero del 2008 al 30 de abril del 2008, por lo que si lo dividimos entre 4, podremos obtener la tasa de rendimiento esperada mensual:

Tasa de rendimiento esperada mensual del departamento (TREMMD)

$$\text{TREMMD} = 10,046 \text{ Ítems} / 4 \text{ meses.}$$

$$\text{TREMMD} = 2,511.50 \text{ Ítems/mes.}$$

Actualmente se tiene una tasa de rendimiento real del período de:

6490 Ítems

La cual dividida también entre 4 meses nos da una tasa de rendimiento real mensual del departamento (TRRMD) de:

$$\text{TRRMD} = 1,622.5 \text{ Ítems/mes}$$

Si tomáramos la tasa de rendimiento mensual del comprador número 4, el cual es el que tiene mayor rendimiento durante el período y se le otorgara un margen de tolerancia del 20%, se puede establecer la tasa de rendimiento estándar por comprador.

El cálculo de la tasa de rendimiento estándar es el siguiente:

Rendimiento promedio del comprador con mejor rendimiento: 3,712 Ítems.

Tolerancia otorgada: 20%

$$\text{Tolerancia} = 3,712 * 20\%$$

$$\text{Tolerancia} = 742.4 \text{ Ítems.}$$

Con el cálculo anterior de la tolerancia se puede calcular la tasa de rendimiento estándar (TRS) del período estudiado:

$$\text{TRS} = 3712 - 742.4$$

$$\text{TRS} = 2,969.6 \text{ Ítems.}$$

La tasa de rendimiento estándar mensual (TRSM) se obtiene de dividir el dato anterior entre 4 meses:

$$\text{TRSM} = 2,969.6 \text{ Ítems} / 4 \text{ meses.}$$

$$\text{TRSM} = 742.4 \text{ Ítems/mes.}$$

Esta tasa de rendimiento estándar mensual es por comprador y si se multiplicase por 5 compradores, se obtiene la tasa de rendimiento estándar mensual del departamento TRSMD:

$$\text{TRSMD} = 742.4 \text{ Ítems/mes} * 5 \text{ compradores}$$

$$\text{TRSMD} = 3712 \text{ Ítems/mes.}$$

Si se compara esta tasa de rendimiento estándar mensual del departamento (TRSMD) con la tasa de rendimiento esperada mensual del departamento (TREMMD) se puede descubrir que se sobrepasa la demanda de Ítems requeridos de compra en 1,556.5 Ítems, equivalente a un 61.97% de la TREMMD.

Cabe mencionar que no se tomó en cuenta al comprador número 7 debido a que la mayoría de sus compras son al exterior, y tiene otro tipo de atribuciones, las cuales no son tema de la presente investigación.

Para lograr esta tasa estándar de rendimiento mensual, se debe hacer una redistribución de líneas de compra, es decir, darles más líneas de compra a los compradores más holgados en trabajo, así como una labor de supervisión más cercana en el departamento.

El comprador número uno es el que menos requisiciones procesa como órdenes de compra, pero tiene una de las líneas de compra que más requisiciones urgentes tiene durante el período y además la que más variedad de proveedores posee. Por lo que las líneas de compra de estos dos compradores se pueden distribuir fácilmente entre los compradores 3 y 5, los cuales reciben no muchas requisiciones de compra y mantienen bajo su nivel de pendientes.

Al comprador número 7 no es aconsejable agregarle más líneas de compra, debido a que este comprador compra exclusivamente para la Empresa 3 y la Empresa 5, y la mayoría de sus compras son al exterior y muy específicas, además de atender un sin fin de requerimientos urgentes.

Muchos de los ítems pendientes de compra de los compradores 3 y 5, son debidos a los tiempos muy largos de despacho de los proveedores, ya que el comprador número 3 compra materiales eléctricos y repuestos para refrigeración y calderas y estos son artículos de importación los cuales los proveedores muchas veces no tienen en plaza y tienen que importarlos, teniendo tiempos de entrega muy largos.

El comprador número 5 compra material de empaque y combustibles, el material de empaque muchas veces tiene tiempos de entrega muy largos debido a que los proveedores deben fabricar los materiales, por lo que si se podría elevar su nivel de líneas para compra ya que no sufre de saturación.

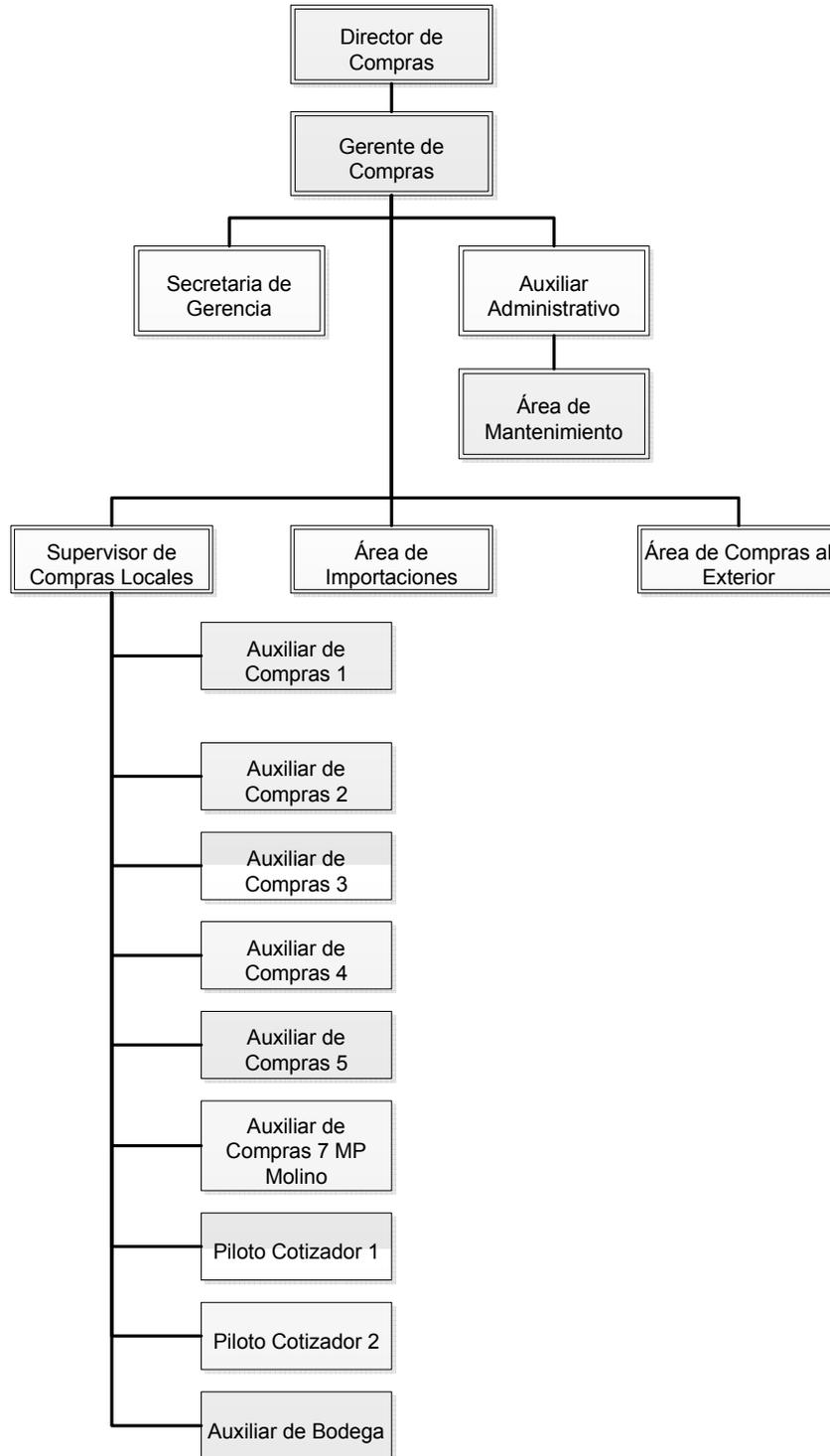
3.2- Propuesta de nuevo organigrama:

A diferencia del organigrama actual, se separó la función del Jefe de compras locales de la labor de compras en sí, y se eliminó la figura del Supervisor de servicio al cliente, agregándose la figura del Auxiliar administrativo de compras, del cual dependerá ahora el área de mantenimiento.

El nuevo organigrama del departamento de compras se presenta a continuación:

Propuesta para nuevo organigrama del departamento de compras.

CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS



3.3- Propuesta de nueva descripción de funciones

A diferencia de la descripción de funciones del capítulo 2, en esta propuesta se incorporaron nuevas posiciones y algunas fueron eliminadas, ya que desaparecieron la figura del Jefe de compras y del Supervisor de servicio al cliente y se implementó el puesto del Jefe de compras locales, y del Auxiliar administrativo de compras, de este último depende el Auxiliar de mantenimiento; y del Jefe de compras locales dependen todos los Auxiliares de compras locales.

A continuación se presentan las descripciones de puestos que cambiarían con la propuesta del nuevo organigrama y de funciones del departamento, estas descripciones como se mencionó anteriormente son únicamente para el Auxiliar administrativo de compras, y Jefe de compras locales, todas las demás siguen iguales a las descritas en el capítulo 2.

Perfil de Trabajo Propuesto

Título del puesto:	Auxiliar administrativo de compras.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Gerente de compras e importaciones corporativo.
Puesto (s) que supervisa:	Auxiliar de mantenimiento.

Resultado	Descripción
Indicadores:	Número de líneas mensuales de compra, número de líneas pendientes, rendimiento de auxiliares de compras. Verificación de procedimientos de compras. Auditor de procedimientos de compras. Establecimiento de metas en el departamento. Definir, implementar y actualizar indicadores del departamento. (Tiempos de entrega, tiempos de internación de importaciones, tiempos de estadía de productos en bodega de compras, incrementos o rebajas en precios de compra e importaciones, urgentes, órdenes de compra directa, etc.) Elaboración de reportes gerenciales que permitan la implementación de estrategias.
Administración del sistema ERP:	Optimización de las funciones del sistema. Emisión de reportes. Capacitador de los usuarios del sistema. Ser el canal de comunicación con el departamento de informática.
Presupuestos:	Elaboración y cumplimiento de los presupuestos de gastos en inversión anuales.
Políticas y procedimientos de compras:	Actualización, desarrollo e implementación de manuales de procedimientos (de importaciones, de compras locales, manejo de presupuestos, mantenimiento de edificios, etc.)
Administrador de personal:	Selección, inducción, entrenamiento y desarrollo del personal del departamento. Control de altas, bajas, cambios, vacaciones, aumentos salariales, control de faltas y llegadas tarde, permisos, plazas vacantes y plazas temporales.
Administración de mantenimiento de edificio:	Planificación, organización y control del mantenimiento del edificio de oficinas centrales.
Control de renta de vehículos:	Coordinación y control de renta de vehículos para transporte de personal de la corporación.
Controles administrativos:	Controles de gastos, liquidaciones, anticipos, cumplimiento de prorrates, pendientes de compra, etc. aperturas de cartas de crédito y control de contingentes.

	Competencias
Conocimientos:	Sobre sistemas de planificación de recursos. Sobre planificación y ejecución presupuestaria. Sobre estadística e indicadores. Sobre administración en general.
Habilidades:	Planificación y organización. Trabajo en equipo. Comunicación. Creatividad. Pensamiento analítico. Iniciativa. Didáctica.
Compromisos:	Servicio. Equidad. Confidencialidad. Con los valores de la corporación.
Condiciones del puesto:	Disponibilidad de horario. Edad mínima de 25 años.

	Factores de valuación
Complejidad:	Conocimiento total de áreas o secciones. Implica planeación y coordinación, unida a una amplia experiencia.
Supervisión:	
Manejo de equipo:	PC's e impresora.
Educación:	Pénsum cerrado en Administración de Empresas.
Experiencia:	Dos años en puestos similares.
Esfuerzo mental:	Trabajo donde se requiere habilidad analítica, creatividad, solución de problemas.
Esfuerzo visual:	Trabajos con iluminación artificial adecuada.
Ambiente:	Condiciones normales en el trabajo de oficina.
Iniciativa:	Trabajo con más independencia, toma decisiones inmediatas de problemas de su sección, contemplados en procedimientos.

Perfil de Trabajo Propuesto

Título del puesto:	Jefe de compras locales.
Número de ocupantes:	1
Empresa	Corporativo.
Departamento:	Compras.
Puesto al que reporta:	Gerente de compras e importaciones corporativo.
Puesto (s) que supervisa:	Auxiliares de compras (6). Auxiliar de bodega de compras (1). Pilotos cotizadores (2).

Resultado	Descripción
Estrategia de compras corporativa:	Planificación, supervisión, coordinación y control de: órdenes de compra, cotizaciones, logística de entrega, comunicación y trabajo en equipo.
Calidad y precios del producto y materiales:	Establecimiento de los contactos con los proveedores por tipo de negociación. Volúmenes de compra, entrega y tipos de pago, seguimiento a precios de compra y establecimiento de plan de aprobación de proveedores.
Logística de entrega:	Supervisión del envío de la mercadería a los distintos centro de la corporación: control de bodega, coordinación del despacho de materiales a los diferentes centros de trabajo, velar por el cumplimiento de entrega de 5 días máximo luego de recibida la mercadería en bodega de compras en tránsito, control en la identificación de productos, coordinación del transporte con terceros cuando la empresa no cuente con el transporte, asesoría en la forma de hacer las requisiciones así como retroalimentación a las bodegas sobre status de pedidos .
Presupuestos:	Elaboración y cumplimiento de los presupuestos de gastos en inversión anuales de su área de trabajo.
Programas de desarrollo del personal:	Entrenamiento y desarrollo del personal a su cargo.
Reportes de auditoría:	Coordinación de elaboración de reporte de constancias de retención y entrega al departamento de auditoría interna.
Indicadores:	Reporte de urgentes, tiempos de entrega de materiales en bodega destino, control de estadía de mercaderías en bodega de compras en tránsito, nivel de servicio, encuestas trimestrales y semestrales de satisfacción al cliente interno.
Políticas y procedimientos de compras:	Cumplimiento de las políticas y procedimientos corporativos de acuerdo a los tiempos de entrega de mercadería (15 días) así como devoluciones (4 días); elaboración de auditorías trimestrales, de políticas de cotización de compras. Manejo de reclamos.

Pago a proveedores en tiempo:	<p>Coordinación con el departamento de tesorería la emisión de cheques en tiempo.</p> <p>Seguimiento a las políticas de pago (Contado, 15 días, 30 días, etc.)</p> <p>Coordinación de liquidación de anticipos de su área.</p>
--------------------------------------	--

	Competencias
Conocimientos:	<p>Administración de recursos.</p> <p>Presupuestos.</p> <p>Conocimiento del negocio.</p>
Habilidades:	<p>Planificación y organización.</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Pensamiento analítico.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Negociación.</p> <p>Extroversión.</p>
Compromisos:	<p>Servicio.</p> <p>Equidad.</p> <p>Imagen.</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Con los valores de la corporación.</p>
Condiciones del puesto:	<p>Disponibilidad de horario.</p> <p>Disponibilidad para viajar al interior de la república.</p> <p>Edad entre 25 y 35 años.</p>

	Factores de valuación
Complejidad:	<p>Conocimiento total de áreas o secciones. Implica planeación y coordinación, unida a una amplia experiencia.</p>
Supervisión:	<p>Auxiliares de compras (6).</p> <p>Auxiliar de bodega de compras en tránsito (1).</p> <p>Pilotos cotizadotes (2)</p>
Manejo de equipo:	<p>PC's e impresora.</p>
Educación:	<p>Pénsum cerrado en Auditoría o Administración de empresas</p>
Experiencia:	<p>3 a 4 años en puesto similar.</p>
Esfuerzo mental:	<p>Trabajo donde se requiere habilidad analítica y creatividad en la solución de problemas.</p>
Esfuerzo visual:	<p>Trabajos con iluminación artificial adecuada.</p>
Ambiente:	<p>Condiciones normales en el trabajo de oficina.</p>
Iniciativa:	<p>Trabajo con más independencia, toma decisiones inmediatas de problemas de su sección, contemplados en procedimientos.</p>

4- DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROPUESTA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

4.1- Documentación de procedimientos

Una de las principales debilidades de muchas empresas es no contar con un sistema de documentación estructurado, dinámico que refleje y responda a las necesidades reales de trabajo. En muchos casos se tienen procedimientos muy buenos pero no están documentados y si están documentados, esta documentación no sigue ninguna norma y tampoco están integrados en un sistema estructurado de documentación, o la misma se encuentra dispersa y es difícil de aprovechar efectivamente. Cuando los procedimientos no están documentados, los resultados dependen de la manera de trabajar de cada persona.

Los sistemas de gestión tienen su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de los objetivos de las diferentes funciones dentro de la organización, es decir el logro de la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. En la documentación se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

A continuación se detallan una serie de términos importantes para la documentación de procedimientos, estos términos ayudarán durante todo el proceso de formación de los procedimientos del estudio:

Función: se les llama funciones a cada una de las divisiones del trabajo en una organización.

Sistema de Gestión: un sistema de gestión es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con una determinada función. Un sistema de gestión consta de la estructura organizativa junto con la documentación, actividades de planeación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implementar, alcanzar, revisar y mantener las políticas de la organización, que la empresa emplea para alcanzar sus objetivos funcionales y cumplir con los requisitos de gobiernos, clientes, etc.

Los sistemas de gestión, tienen qué ver con la evaluación de la manera como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito cómo se llevan a cabo todas las actividades y registrando los resultados para dar evidencia de que se hicieron.

Un sistema de gestión debe ser establecido, documentado, implementado y mantenido y se debe mejorar continuamente su eficacia.

Para ello la organización debe:

- a- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización.
- b- Determinar la secuencia de interacción de estos procesos.
- c- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d- Asegurarse de la disponibilidad de recursos en información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- e- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Proceso de trabajo: es un conjunto o secuencia de actividades conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos (bienes, servicios o resultados).

Documento: se refiere a la forma como la organización proporciona la información que el personal requiere para desempeñar las actividades.

Procedimiento documentado: es un procedimiento escrito y obligatorio, en el que la organización describe paso a paso cómo se ejecuta una determinada actividad. Para redactar un procedimiento es de suma utilidad seguir la guía de las “5W y 2H”, de la siguiente manera:

What	Qué	¿Qué debe hacerse? ¿Qué equipos, materiales y documentos se utilizan?
Who	Quién	¿Quién ejecuta, supervisa y aprueba?
Where	Dónde	¿Dónde se hace?
When	Cuándo	¿Cuándo se hace?
Why	Por qué	¿Por qué se hace?
How	Cómo	¿Cómo se hace? ¿cómo se registra y controla esta actividad?
How Much	Cuánto	¿Cuánto cuesta?

4.1.1- Documentación de procedimientos de compras

Los procesos de trabajo, ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada.

Para determinar qué procesos deben documentarse se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- El efecto sobre la calidad.
- El riesgo de insatisfacción del cliente.
- Los requisitos legales y reglamentarios.
- El riesgo económico.
- La eficacia y eficiencia.
- La competencia del personal.
- La complejidad de los procesos.
- Los riesgos de seguridad.
- Las necesidades de estandarización.

Luego del análisis tomando en cuenta los factores mencionados, se definió la siguiente lista de procedimientos para documentar, los cuales serán documentados posteriormente:

Listado de procedimientos de operación de compras locales.

CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS

Abril 2008.

Compras locales	Número
Procedimiento de compras locales normales.	CLOC001
Procedimiento de compras urgentes.	CLOC002
Procedimiento para desarrollo de material de empaque.	CLOC003
Procedimiento para recepción y envío de mercadería local en bodega de compras en tránsito.	CLOC004
Procedimiento para solicitud de apertura de nuevos proveedores en el sistema ERP.	CLOC005
Procedimiento para compras locales con ruta rápida de aprobación.	CLOC006
Procedimiento para ampliación de información para compras.	CLOC007
Procedimiento para envío de muestras para compra.	CLOC008
Procedimiento para pruebas de productos nuevos.	CLOC009
Procedimiento para compras al contado	CLOC010

A continuación se muestra la documentación de cada uno de los procedimientos contenidos en la anterior tabla de listado de procedimientos de operación de compras locales:

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Normales.		
Código del procedimiento	CLOC001		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Toda compra deberá seguir el presente procedimiento toda vez que no se cambie el mismo a requerimiento del solicitante, avalado por el Director del centro de trabajo y por el Gerente y/o Director de compras.

OBJETIVO:

Estandarizar todas las labores en el departamento de compras para prestar el mejor servicio a los diferentes clientes internos de la corporación, cumpliendo las políticas establecidas en ella para optimizar y preservar de la mejor manera todos los bienes y recursos de la empresa.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Emisión de Requisición de Compra: El Supervisor de Bodega del centro de trabajo, emite la requisición de compra en el sistema ERP.
- 2- Aprobación de requisición en el Centro de Trabajo: El Jefe Administrativo, Gerente y Director del Centro de trabajo, aprueban electrónicamente la requisición de compra en el sistema ERP.
- 3- Aprobación de Requisición de Compra en Departamento de Control de Inventarios Corporativo: El Jefe o el Auxiliar del Departamento de Control de Inventarios, revisan el inventario en las bodegas de todos los centros de trabajo de la corporación para corroborar, que no hayan artículos como los

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Normales.		
Código del procedimiento	CLOC001		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

requeridos sin movimiento en dichas bodegas. Si no hubiera, aprobará la en inventario, y coordinará el traslado de dicho material hacia la bodega que lo necesita, declinando la requisición en el sistema ERP.

- 4- Generación de Plan de Compra: Luego de la aprobación de la requisición de compra en el departamento de inventarios corporativo, la requisición viaja electrónicamente al departamento de compras corporativo. Los códigos de artículos desde su creación son asignados a diferentes grupos (o líneas de artículos) estos grupos a su vez son direccionados a su Auxiliar de Compras correspondiente. Cuando una requisición de compra llega al departamento de compras, el Auxiliar de compras genera un plan de compra con dicha requisición en el sistema ERP.
- 5- Generación de Cotización de compra: El auxiliar basado a su plan de compras, genera la cotización de compra en el sistema ERP, la imprime y la envía vía fax a los diferentes proveedores potenciales.
- 6- Selección de Proveedor: El Auxiliar de Compras recibe vía fax o correo electrónico las diferentes cotizaciones de los proveedores potenciales, y luego de negociar con cada uno de ellos todos los términos de la compra, precio, marca, calidad, términos de pago, tiempo y lugar de entrega; elige dentro de ellas la mejor opción de compra. La política corporativa establece que deben ser por lo menos tres cotizaciones de diferentes proveedores como mínimo las que se deben de obtener para realizar una compra.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Normales.		
Código del procedimiento	CLOC001		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 3

- 7- Asignación de Compra: El Auxiliar de compras asigna en el sistema ERP el proveedor y además ingresa manualmente el precio de compra del artículo a comprar.
- 8- Aprobación de precios de Compra en Departamento de Compras: Esta aprobación es efectuada por el Supervisor, Gerente o Director de Compras.
- 9- Aprobación de Requisición de Compra en Junta Directiva: La requisición de compra viaja electrónicamente al nivel de algún miembro de Junta directiva, si el Director está de acuerdo con la compra aprueba.
- 10- Procesamiento de Orden de Compra: La requisición de compra regresa electrónicamente al Auxiliar de Compras asignado y procesa la requisición de compra, emitiendo automáticamente una orden de compra. El auxiliar de compras imprime inmediatamente la orden de compra.
- 11- Envío de Orden de Compra al Proveedor: El Auxiliar de Compras envía vía fax, e-mail o físicamente la orden de compra al proveedor asignado.

RESPONSABLES:

Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Urgentes.		
Código del procedimiento	CLOC002		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Toda compra de carácter urgente debe estar justificada y avalada por el Director del Centro de Trabajo que la requiere, y por el Gerente y/o Director de compras, para mantener hasta el control de inventarios

OBJETIVO:

Establecer los canales de comunicación y garantizar que la compra urgente esté autorizada por el Director del Centro de Trabajo.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Emisión de Requisición: El Supervisor de Bodega del centro de trabajo solicitante, emite la requisición de compra en el Sistema ERP.
- 2- Impresión y firma de urgente de Solicitud de Compra Urgente: El Supervisor de Bodega, imprime la requisición de compra, y la sella de Urgente, busca al Director del Centro de Trabajo, y le solicita la firma sobre el sello de urgente.
- 3- Envío de Requisición Urgente al Departamento de Compras: El Jefe de Bodega envía vía fax o correo electrónico la requisición sellada y firmada de urgente y notifica vía telefónica al Supervisor de Compras Locales, sobre la llegada del requerimiento urgente.
- 4- Aprobación de Compra Urgente en Departamento de Compras: El Supervisor de Compras Locales: Imprime la requisición urgente y solicita la firma del

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Urgentes.		
Código del procedimiento	CLOC002		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por		Página 2 de 3	

Gerente y/o Director de Compras y le entrega la misma al Auxiliar de Compras asignado.

- 5- Proceso de Cotización: Como la requisición de compra no ha cumplido con la ruta de aprobación, el Auxiliar de compras sigue parte del proceso fuera del sistema ERP y solicita las cotizaciones a los proveedores enviando únicamente la copia de la requisición de compra recibida.
- 6- Proceso de emisión de Orden de Compra: Si la requisición de compra ya cumplió su ruta de aprobación en el sistema ERP en el centro de trabajo y departamento de Control de Inventarios Corporativos (Jefe Administrativo, Gerente y Director de centro de trabajo y Jefe o Auxiliar del departamento de inventarios corporativo), el Auxiliar de Compras elabora el sistema ERP el plan de compras, la cotización para la compra e ingresa proveedor y precios, para que se siga la ruta de aprobación normal en oficinas centrales (es decir aprobación de Supervisor, Gerente o Director de Compras y Junta Directiva) para luego procesar la Orden de Compra. Si el requerimiento no se hubiese cumplido la ruta de aprobación y fuera demasiado urgente y no pudiera esperar dichas aprobaciones y el procesamiento de la orden de compra; el Auxiliar de Compras, emitirá una Orden de Compra Directa en el sistema ERP, en la cual en el block de notas indicará el por qué se emite la Orden de Compra Directa, y a qué requisición substituye.
- 7- Proceso de Autorización de Orden de Compra Directa: Como la Orden de Compra directa no tiene ruta de aprobación en el Sistema ERP, el Auxiliar de Compras la imprime y solicita la firma del Gerente y Director de Compras.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Compras Locales Urgentes.		
Código del procedimiento	CLOC002		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 3

- 8- Envío de Orden de Compra al Proveedor: El Auxiliar de Compras envía la Orden de Compra al proveedor para que despache la mercadería.
- 9- Solicitud de Declinación de Requisición de Compra: El Auxiliar de Compras, solicitará al Supervisor de Compras, decline la Requisición de Compra emitida por el centro de trabajo, si se hubiese emitido Orden de Compra Directa.

RESPONSABLES:

Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Desarrollo de Material de Empaque.		
Código del procedimiento	CLOC003		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 4

POLÍTICA:

Todo Material de Empaque debe ser desarrollado tomando en cuenta las necesidades del cliente y avalado por el Departamento de Mercadeo y la Planta de Producción.

OBJETIVO:

Establecer los canales de comunicación y garantizar que todo el material de empaque cumpla con su funciones principales que son la de proteger el producto, darle una imagen publicitaria de la marca y además poder transportarlo cómodamente.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Computadora, Correo electrónico, Muestras para Pruebas.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Informe de necesidad de nuevo material de Empaque: El Departamento de Mercadeo informa a los Departamentos de Compras, Investigación y Desarrollo y Producción sobre el posible cambio en empaque de un material existente o el lanzamiento de un nuevo producto, el cual requerirá desarrollo de empaque. En dicha notificación deberá enviar un formulario debidamente lleno conteniendo toda la información necesaria (Nombre del producto, peso a contener en el empaque, condiciones de manipulación post producción, tipo de presentación es decir, fresco o congelado, cocinado o sin cocinar, apariencia de las piezas, etc.)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Desarrollo de Material de Empaque.		
Código del procedimiento	CLOC003		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 4

- 2- Pruebas de Factibilidad en el Departamento de Producción: Los Departamentos de Producción e Investigación y Desarrollo harán sus pruebas correspondientes, tomando en cuenta factores como condiciones de temperaturas, forma de las piezas a empaquetar, volumen y peso, eficiencia al momento de empaquetar, etc.
- 3- Envío de especificaciones al Departamento de Mercadeo: El Departamento de Investigación y Desarrollo envía al departamento de Mercadeo todas las especificaciones del material de empaque a utilizar para que inicie ya con las medidas y características del empaque, todo el trabajo de elaboración de bocetos y artes del mismo y consolida toda la información, junto con las proyecciones de ventas, las cuales servirán para establecer las cantidades de material de empaque a ordenar para hacer los pedidos de material de empaque.
- 4- Envío de especificaciones al Departamento de Compras: Ya consolidada toda la información, el Departamento de Mercadeo envía toda la información relacionada con el nuevo empaque al departamento de compras (vía correo electrónico), para que este inicie la labor de búsqueda del proveedor potencial.
- 5- Proceso de Búsqueda y Cotización de material de Empaque: El Departamento de Compras, inicia la labor de búsqueda de proveedores potenciales y a la vez solicita cotizaciones y muestras de lo ofrecido para iniciar la fase de pruebas en producción a nivel industrial.
- 6- Envío de Muestras y Cotizaciones a Investigación y Desarrollo: El Departamento de compras envía las muestras al Departamento de

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Desarrollo de Material de Empaque.		
Código del procedimiento	CLOC003		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 4

Investigación y Desarrollo para que realicen todas las muestras con el material de empaque propuesto por los diferentes proveedores, así como las cotizaciones, para que puedan valorar si es factible económicamente la utilización del material de empaque.

- 7- Realización de Pruebas: Los Departamentos de Investigación y Desarrollo y Producción, realizarán todas las pruebas necesarias para evaluar y aprobar un material de empaque específico, así como evaluarán económicamente la factibilidad de su utilización, además evaluarán un reporte, en el que se indicará cuál es el proveedor aprobado para fabricar el material de empaque. Este reporte será enviado a los Departamentos de Compras y de Mercadeo.
- 8- Emisión de Requisición de Compra: El Departamento de Producción emitirá una requisición de compra tomando en cuenta la proyección de ventas enviada por el Departamento de Mercadeo. La requisición deberá seguir todo el proceso de ruta de aprobación y procesamiento de requisiciones normales (o urgentes si fuera el caso) mencionadas en el procedimiento CLOC001.
- 9- Entrega de Orden de Compra al Proveedor: Al haber cumplido con todo su proceso, la requisición de compra se convierte en orden de compra y es entregada al proveedor.
- 10- Entrega de Artes y Especificaciones aprobados al Departamento de Compras: El Departamento de Mercadeo hará entrega de todas las especificaciones del material de empaque junto con una impresión del diseño (esta impresión siempre se entregará junto con el desarrollo del arte digitalmente).
- 11- Entrega de Artes y Especificaciones a Proveedor: El Departamento de Compras hará entrega de todos los elementos para iniciar el trabajo de artes y

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Desarrollo de Material de Empaque.		
Código del procedimiento	CLOC003		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 4 de 4

además pondrá en contacto al proveedor y al Departamento de Mercadeo, para la aprobación de artes finales.

12- Aprobación de Artes Finales: El Proveedor enviará digitalmente e impreso el arte final para ser aprobado por el Departamento de Mercadeo, así como una prueba de color; este proceso se repetirá hasta que el arte final quede aprobado definitivamente por el Departamento de Mercadeo. Esta aprobación será por escrito, es decir, firmando la impresión del arte final.

13- Aprobación en Prensa: El Proveedor indicará el día y hora de la primer impresión en prensa, al Departamento de Compras y Mercadeo, para que un Representante del Departamento de Mercadeo se presente a efectuar dicha aprobación, cuando la primer impresión quede a su entera satisfacción, firmará una varias pruebas impresas, las cuales se distribuirán de la siguiente manera una para el Proveedor, otra para el Departamento de Mercadeo y otra para el Departamento de Control de Calidad.

RESPONSABLES:

Gerente y Jefe de Mercadeo, Gerente y Jefe de Producción, Gerente de Compras, Auxiliar de Compras Locales para la línea de material de Empaque, Jefe de Investigación y Desarrollo.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Solicitud de Material de Empaque Nuevo, Cuadro Comparativo de Proveedores de Material de Empaque. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Recepción y Envío de Mercadería Local en Bodega de Compras en Tránsito.		
Código del procedimiento	CLOC004		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

La Bodega de Compras en Tránsito se establece para ser una herramienta de ayuda en la recepción de mercadería en situaciones en que los proveedores carezcan de medios de transporte para entregar en los centros de trabajo destino, en las que el flete incrementa mucho el valor de un artículo y sea más económico consolidar y aprovechar medios de transporte de la corporación o que sea una emergencia y la recepción en la Bodega de Compras en Tránsito ayude a mejorar la logística de entrega de emergencias.

OBJETIVO:

Garantizar la pronta recepción y entrega de los materiales recibidos en la Bodega de Compras en Tránsito, sin descuidar el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos corporativos de recepción de mercadería.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Computadora, Correo electrónico, Fax, Teléfono, Sistema ERP, Trockets, Mulas manuales, Estanterías y Tarimas.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Recepción de documentos: El proveedor entrega la factura original y copia de orden de compra al Bodeguero de Bodega de Compras en Tránsito, el Bodeguero, revisa que la factura corresponda a la copia de la orden de compra recibida.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Recepción y Envío de Mercadería Local en Bodega de Compras en Tránsito.		
Código del procedimiento	CLOC004		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

- 2- Recepción de mercadería: Si la factura corresponde a la orden de compra, el Bodeguero, le indica al proveedor en dónde puede colocar la mercadería para su recepción y revisión. El proveedor coloca la mercadería en el lugar indicado por el Bodeguero. El Bodeguero revisa el estado de la mercadería, cuenta todas las unidades y verifica que corresponda a la información contenida en la factura y la orden de compra.
- 3- Almacenaje de Mercadería: El Bodeguero, coloca la mercadería en el lugar destinado para almacenarla hasta el momento de enviarla al centro de trabajo destino.
- 4- Documentación de Recepción: El bodeguero firma y sella de recibido la factura original y la copia, y emite en el sistema ERP una contraseña de pago, entrega al proveedor la copia de la factura y su contraseña de pago.
- 5- Archivo de Documentos: El Bodeguero archiva la factura original y copia de la contraseña.
- 6- Envío de Inventario: El Bodeguero todos los días le enviará vía correo electrónico, copia del inventario de materiales en la Bodega de Compras en Tránsito, a todos los Supervisores de Bodega que tengan mercadería en la Bodega de Tránsito, al Jefe del Departamento de Control de Inventarios Corporativo, al Jefe de Compras Locales y al Gerente de Compras.
- 7- Coordinación de envío de mercadería: El Supervisor de la Bodega destino coordinará el transporte para cargar la mercadería y le notificará al Auxiliar de la bodega de compras en tránsito el día y la hora de carga de la mercadería.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Recepción y Envío de Mercadería Local en Bodega de Compras en Tránsito.		
Código del procedimiento	CLOC004		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 3

8- Despacho de Mercadería: El Auxiliar de la bodega de compras en tránsito cargará el vehículo designado para el transporte de la mercadería hacia su bodega destino, elaborará el documento de envío de la carga, el pase de salida del complejo de bodegas en el cual se encuentra la bodega de compras en tránsito y junto estos dos últimos documentos, entregará al piloto del transporte, la factura original y la copia de la contraseña de pago. El Bodeguero de compras en tránsito cerrará y pondrá marchamo al vehículo.

RESPONSABLES:

Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Bodega de Compras en tránsito, Auxiliar de Compras, Supervisor de Bodega destino final.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Orden de Compra, Contraseña de Pago, Reporte de Existencias de Materiales en Bodega de compras en tránsito. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Solicitud de Apertura de Nuevos Proveedores en el Sistema ERP.		
Código del procedimiento	CLOC005		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 2

POLÍTICA:

Todo Proveedor Local de Corporación de Negocios Diversos, debe quedar registrado en el Sistema ERP, en dicho registro deben quedar consignados por lo menos datos básicos tales como: Nombre comercial, número de identificación tributaria, dirección fiscal, números telefónicos, nombre de algún contacto, límite de crédito y tiempo de crédito. Esto será administrado directamente por el Departamento de Inventarios Corporativo.

OBJETIVO:

Asignar proveedores electrónicamente (en el Sistema ERP) a todas las compras de la corporación, además de poseer un sistema de consulta rápida del catálogo de proveedores que brinde por lo menos la información básica de ellos.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas los proveedores de Corporación de Negocios Diversos.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Impresora, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Solicitud de Información a Proveedor: El Auxiliar de Compras Locales, solicita al proveedor, copia de alguna factura anulada, para verificar datos.
- 2- Elaboración de Formulario de solicitud de ingreso de Proveedores nuevos: El Auxiliar de Compras Locales, ingresa los datos al formulario de solicitud de ingreso de proveedores nuevos.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Solicitud de Apertura de Nuevos Proveedores en el Sistema ERP.		
Código del procedimiento	CLOC005		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 2

- 3- Entrega de Formulario de Solicitud: El Auxiliar de Compras Locales, luego de revisar todos los datos consignados en el formulario, lo entrega junto con la copia de la factura anulada al Auxiliar de Inventarios Corporativo.
- 4- Ingreso de Datos al Sistema ERP: El Auxiliar de Inventarios Corporativo, revisa todos los datos consignados en el formulario de solicitud de ingreso de proveedores en el Sistema ERP y los confronta con la copia de la factura anulada, si todos los datos están completos, y aparentemente correctos, procede a ingresarlos al Sistema ERP.
- 5- Notificación de Alta de Proveedor al Auxiliar de Compras: El Auxiliar de Inventarios, notifica al Auxiliar de Compras solicitante, que dio de alta al Proveedor.
- 6- Sincronización del Sistema Corporativo: El Sistema ERP sincroniza automáticamente, con todos los centros de trabajo que no se encuentran en línea directa, todas las noches.

RESPONSABLES:

Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras, Auxiliar Contable de Inventarios Corporativo.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Formulario de solicitud de ingreso de proveedores en el Sistema ERP. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Compras Locales con Ruta Rápida de Aprobación.		
Código del procedimiento	CLOC006		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Toda ruta rápida de aprobación debe ser previamente aprobada por el departamento de Auditoría corporativo, el cual también es el encargado de darle de alta en el Sistema ERP, por ningún motivo se efectuará alguna compra sin que se tome en cuenta al Departamento de Compras en la misma.

OBJETIVO:

Reducir inventarios en las diferentes bodegas, disminuyendo las cantidades de unidades de artículos que se requieren esporádicamente en los Centros de Trabajo, pero que cuando se requieren generalmente su compra es de emergencia.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Emisión de Requisición: El Supervisor de Bodega del centro de trabajo solicitante, emite la requisición de compra del artículo requerido en el sistema ERP; incluyendo números de códigos, cantidades de artículos, notas y observaciones sobre especificaciones del producto, marca, presentación, etc. dependiendo del tipo de artículo o complejidad de la compra.
- 2- Aprobación de Requisición de compra en el centro de trabajo: La Ruta de aprobación para este tipo de requisiciones, como su nombre lo indica,

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Compras Locales con Ruta Rápida de Aprobación.		
Código del procedimiento	CLOC006		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

- 3- únicamente comprende la aprobación en 3 niveles (estas aprobaciones se realizan electrónicamente en el sistema ERP). En el primer nivel pueden aprobar el Jefe Administrativo del centro de trabajo que requiere el artículo o el Gerente del centro de trabajo que requiere el artículo o el Director del centro de trabajo que requiere el artículo.
- 4- Aprobación de Requisición de Compra en el Departamento de Control de Inventarios Corporativo: La requisición viaja electrónicamente en el mismo momento que ha sido aprobada en un centro de trabajo en línea permanente con oficinas centrales o durante la noche para los centros de trabajo declarados como sitios remotos (no en línea permanente con oficinas centrales) y son aprobados en el nivel segundo nivel de esta ruta de aprobación en el departamento de control de inventarios corporativo en este nivel aprueban el Jefe o el Auxiliar del departamento (toda esta aprobación se efectúa electrónicamente en el sistema ERP).
- 5- Proceso de Compras: La requisición viaja automáticamente al Auxiliar de Compras asignado para la compra y este realiza todo el proceso de compras en el sistema ERP (plan de compra, cotización de compra, ingreso de proveedor y precios) tal y como si fuera una compra normal, con la diferencia de que la cotización ya la tiene en su poder, debido a que se pactó desde un inicio que los precios de lista de los diferentes artículos no cambian en determinado período de tiempo, ya que están pactados desde un inicio, y todo cambio en precios implica que el proveedor envíe un listado nuevo, además que el proveedor está comprometido a tener el artículo en bodega

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Compras Locales con Ruta Rápida de Aprobación.		
Código del procedimiento	CLOC006		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 3

siempre debido a que desde un inicio le fue proporcionada una lista de artículos a incluir en este tipo de negociación, y todos los meses se debe revisar el listado proporcionado y confrontado con respecto a lo consumido, para verificar los niveles de inventario y los artículos que deben pertenecer a dicho listado.

- 6- Aprobación en Departamento de Compras: La Requisición luego de incluirle precio el Auxiliar de Compras, viaja electrónicamente en el sistema ERP hacia el último nivel de aprobación en el cual pueden aprobar el Supervisor de Compras Locales o el Gerente de Compras o Director de Compras.
- 7- Procesamiento de Orden de Compra: Luego de la aprobación en el departamento de compras, la requisición está lista para ser procesada en el sistema ERP por el Auxiliar de Compras, luego de ello emite la orden de compra y la envía al proveedor para que este despache el o los artículos solicitados.

RESPONSABLES:

Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Solicitud de Información para Compras.		
Código del procedimiento	CLOC007		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 2

POLÍTICA:

Toda Requisición de compra debe estar soportada por la mayor información posible para evitar errores de compra en el departamento de compras, sin embargo en cualquier momento, el departamento de compras puede requerir ampliaciones a dicha información, y las personas que requieren dichos artículos deben resolver de la mejor manera dichas solicitudes de información adicional. La solicitud de información se puede generar debido a la necesidad de ampliaciones sobre especificaciones del artículo, Tiempo de entrega o precio entre otras.

OBJETIVO:

Reducir los errores en compras de artículos, para evitar tanto almacenar artículos innecesarios en las diferentes bodegas de la corporación como retrasos en las funciones de los centros de trabajo debido a falta de artículos necesarios en inventario.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Teléfono, Fax, Computadora, Correo Electrónico, Sistema ERP.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Proceso de búsqueda de proveedores para compra de artículos requeridos: El Auxiliar de compras al recibir la requisición de compra, inicia la búsqueda de

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Solicitud de Información para Compras.		
Código del procedimiento	CLOC007		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 2

los proveedores potenciales para poder satisfacer las necesidades de compra de los diferentes centros de trabajo de la corporación.

- 2- Surgimiento de Solicitud de Información: El proveedor en algunos casos tendrá dudas referentes al artículo objeto de la búsqueda o no tendrá en stock el artículo buscado y ofrecerá alguno alternativo o tendrá que importarlo y esto pueda demorar el tiempo de entrega, estas interrogantes le son trasladadas al Auxiliar de Compras a cargo.
- 3- Traslado de solicitud de información a Solicitante del artículo: El Auxiliar de Compras a cargo, trasladará la Solicitud de Información al solicitante del artículo primeramente telefónicamente y luego por medio de un correo electrónico, con copia al Supervisor de Compras, Gerente de Compras, Director de Compras, Supervisor de Bodega, Gerente y Director de centro de trabajo que requiera el artículo.
- 4- Respuesta de Solicitante de artículo para compra: La persona que requirió el artículo responderá telefónicamente y por correo electrónico a todas las interrogantes planteadas.
- 5- Este proceso se repetirá hasta que no quede ninguna duda sobre la compra del artículo.

RESPONSABLES:

Auxiliar de Compras, Supervisor de Compras, Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Envío de Muestras para Compra.		
Código del procedimiento	CLOC008		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Toda muestra de artículo debe ser enviada con algún documento de soporte en el cual se indique el código o descripción completa de artículo para comprar, si fuera algún repuesto, el modelo, marca y toda la información de la máquina en la que colocará, si fuera algún otro artículo su utilización, las condiciones de uso, preferencias, etc. así como la fecha de recepción del artículo de muestra en el departamento de compras.

OBJETIVO:

Reducir los errores en compras de artículos, para evitar tanto almacenar artículos innecesarios en las diferentes bodegas de la corporación como retrasos en las funciones de los centros de trabajo debido a falta de artículos necesarios en inventario.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Teléfono, Fax, Computadora, Correo Electrónico, Vehículo Terrestre.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Comunicación inicial con Departamento de Compras: El Supervisor de Bodega del centro de trabajo que necesita la compra del artículo se comunica telefónicamente con el Supervisor de compras Locales a cargo y le notifica sobre el envío de la muestra para realizar la compra, en esta misma comunicación se ponen de acuerdo sobre los detalles de la forma del envío

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Envío de Muestras para Compra.		
Código del procedimiento	CLOC008		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

(medio de transporte, hora y día de llegada y el lugar al cual deben enviar la muestra).

- 2- Comunicación escrita sobre envío de muestra: El Supervisor de Compras Locales, envía un correo electrónico con toda la información acordada en la comunicación telefónica inicial al Supervisor de Bodega del centro de trabajo que enviará la muestra, éste envía de vuelta otro correo expresando su conformidad según lo acordado.
- 3- Envío de muestra: El Supervisor de Bodega envía la muestra consignada al Supervisor de Compras Locales, esta muestra debe ir acompañada de un documento de envío con todas las especificaciones de la muestra y el número de requisición con la cual se solicita la compra.
- 4- Confirmación de Recepción de la Muestra: El Supervisor de Compras Locales envía un correo electrónico al Supervisor de Bodega del centro de Trabajo que envió la muestra para confirmar la recepción de la muestra y podría en determinado caso solicitar ampliación de información, la cual debe ser enviada por el Supervisor de Bodega por la misma vía a la brevedad.
- 5- Entrega de Muestra a Piloto Cotizador y Auxiliar de Compras Asignado: El Supervisor de Compras entrega la muestra al Piloto Cotizador junto con el Auxiliar de Compras asignado para la compra del artículo, y además da toda la información necesaria para la compra.
- 6- Proceso de Compra: El proceso de compra se da de la misma manera que el de cualquier compra local normal.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento para Envío de Muestras para Compra.		
Código del procedimiento	CLOC008		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

RESPONSABLES:

Auxiliar de Compras, Supervisor de Compras, Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Piloto Cotizador.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Pruebas de Productos Nuevos que Necesiten Aval Técnico.		
Código del procedimiento	CLOC009		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Todo producto nuevo que necesite aval técnico para poderse incluir dentro de la línea de productos a utilizar en los centros de trabajo, debe cumplir con todos los requerimientos de control de calidad y producción si fuese alguna materia prima o producto a utilizar en el área de producción y de mantenimiento si fuera algún producto relacionado con esa área, estos requerimientos deben incluir tanto certificados de análisis y calidad del proveedor, así como las muestras físicas en las cantidades que se requieran para hacer una prueba representativa, así como estar dispuesto el proveedor a someter sus productos a análisis de laboratorios y correr con los gastos que estos generen.

OBJETIVO:

Garantizar la utilización de las mejores materias primas o materiales disponibles en el mercado, sin arriesgar la calidad de nuestros productos.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación en la compra todo tipo de nuevas materias primas, productos químicos para limpieza y otros artículos que pudieran afectar el buen desempeño de las labores de mantenimiento y producción o la calidad de nuestros productos.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Teléfono, Fax, Computadora, Correo Electrónico.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Pruebas de Productos Nuevos que Necesiten Aval Técnico.		
Código del procedimiento	CLOC009		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

PROCEDIMIENTO:

- 1- Evaluación del departamento de compras: El Auxiliar de Compras evaluará el la información de la empresa y el listado de artículos ofrecidos por el proveedor y lo enviará al Gerente o al Jefe Administrativo y/o de Mantenimiento del centro de trabajo en el cual se podrían utilizar.
- 2- Respuesta del Gerente o Jefes Administrativo y/o de Mantenimiento del Centro de Trabajo: El Gerente o Jefe Administrativo y/o de Mantenimiento del centro de Trabajo envían de vuelta la lista de los artículos que les parecen interesantes junto con la proyección de consumo de cada uno al Auxiliar de Compras.
- 3- Solicitud de Información Técnica al Proveedor: El Auxiliar de Compras solicita al proveedor toda la información técnica del producto, tales como: Ficha Técnica, Hoja de Seguridad, Forma de Utilizar, Diluciones, especificaciones de materiales, etc.; la cual al ser recibida, es reenviada inmediatamente a las personas solicitantes. Si ya tuviera alguna proyección de consumo de una vez la enviará, ya que también el proveedor debe enviar la cotización del producto.
- 4- Evaluación de Información Técnica: Si la información técnica y la cotización son de utilidad en el centro de trabajo, la persona a cargo de darle seguimiento solicita una muestra o inclusive puede solicitar una reunión con el proveedor para profundizar en todos los aspectos técnicos y económicos.
- 5- Prueba Preliminar: La persona designada para darle seguimiento al proyecto, realiza la prueba preliminar, tomando en cuenta todos los aspectos técnicos a

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Pruebas de Productos Nuevos que Necesiten Aval Técnico.		
Código del procedimiento	CLOC009		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por		Página 3 de 3	

- 6- evaluar según sea la naturaleza del producto, si se requirieran pruebas de laboratorio, las enviará a analizar y los gastos serán a cuenta del proveedor.
- 7- Prueba Industrial: Si todos los análisis de la prueba preliminar son satisfactorios, se le solicitará al proveedor la cantidad suficiente de producto para realizar una prueba industrial, y el costo de la misma será pactado junto con el proveedor. La prueba se realizará en las instalaciones en donde se utilizará el producto y se deberá contar con representantes de producción, control de calidad y técnicos asesores del proveedor.
- 8- Aprobación del Producto: Si la prueba industrial es satisfactoria, se revisarán con el proveedor tiempos de entrega y todas las condiciones de pago, el Supervisor de la Bodega del centro de trabajo solicitará apertura de código en el sistema ERP y cuando surja la necesidad del producto, se emitirá la requisición de compra, para realizar todo el proceso de compra local normal.

RESPONSABLES:

Auxiliar de Compras, Supervisor de Compras, Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Piloto Cotizador.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento Para Compras al Contado.		
Código del procedimiento	CLOC010		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 3

POLÍTICA:

Todo pago de una compra al contado, deberá ser solicitado únicamente por el Departamento de Compras, siendo este el encargado de la recepción del cheque en el Departamento de Tesorería, el pago al Proveedor y de darle el seguimiento a la entrega del producto su alta en el inventario e ingreso en el sistema ERP en el centro de trabajo así como de la liquidación del cheque en el Departamento de Tesorería.

OBJETIVO:

Garantizar el pago oportuno a proveedores para la compra de artículos, así como de la liquidación oportuna también del mismo en el Departamento de Tesorería.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación para todas las compras a proveedores que no le otorguen crédito a algún centro de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Recepción de Requisición de compra: El Supervisor de Bodega del centro de trabajo emite la requisición de compra y da seguimiento para que la misma, cumpla la ruta de aprobación en el centro de trabajo en el sistema ERP (esta requisición es una requisición de compra normal), el Jefe o Auxiliar del departamento de inventarios corporativo aprueban la requisición y esta llega electrónicamente, siempre en el sistema ERP al Auxiliar de Compras asignado según el artículo que sea requerido.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento Para Compras al Contado.		
Código del procedimiento	CLOC010		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 3

- 2- Proceso de Compras: El Auxiliar sigue todo el procedimiento de compras locales normales, es decir, plan, cotización, ingreso de precios y proveedor en el sistema ERP, aprobación de precios por el Jefe, Gerente o Director de Compras, aprobación de Junta Directiva y procesamiento de orden de compra por el Auxiliar de Compras. Luego envía la orden de compra al proveedor para que aliste el artículo para su despacho, y le indica aproximadamente para cuándo estará el cheque de pago.
- 3- Emisión de Solicitud de Cheque: El Auxiliar de Compras, entrega una copia de la orden de compra a la Secretaria del departamento de compras, para que proceda a emitir la solicitud de cheque correspondiente. La Secretaria del departamento de compras emite la solicitud de cheque y solicita la firma de aprobación del Gerente o Director de compras, ellos firman.
- 4- Trámite de Emisión de Cheque: la Secretaria de Compras traslada la solicitud físicamente a la Junta Directiva para solicitar la aprobación; un representante de Junta Directiva aprueba y entrega la solicitud a la Secretaria de Compras. La Secretaria de Compras solicita visa en el departamento de Auditoría y al ser visada la solicitud de cheque por un Auxiliar de Auditoría, traslada la solicitud de cheque al departamento de Tesorería.
- 5- Recepción de Cheque: La Secretaria de Compras recibe el cheque en el área de caja y firma de recibido el mismo.
- 6- Entrega de Cheque al Proveedor: La Secretaria de Compras entrega el cheque al Auxiliar de Compras y este se comunica con el proveedor para ponerse de acuerdo para la entrega del mismo. El Auxiliar de Compras entrega el cheque al proveedor y este firma de recibido.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento Para Compras al Contado.		
Código del procedimiento	CLOC010		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 3

7- Entrega de producto en Bodega: El proveedor entrega el producto en la bodega del centro de trabajo que lo requirió y luego el Supervisor de Bodega, da ingreso a la mercadería al inventario y a la factura a la cuenta por pagar (En el sistema ERP), y envía la factura original al departamento de compras en oficinas centrales, con atención a la Secretaria de Compras.

8- Liquidación de Cheque: La Secretaria de Compras entrega la Factura en tesorería, y el Auxiliar a Cargo en este departamento liquida el anticipo en el Sistema ERP.

RESPONSABLES:

Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras, Secretaria de Compras.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra, Formulario de Solicitud de Anticipos. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

4.1.2- Documentación de procedimientos de reclamo

El objetivo principal de un departamento de compras, proveer de los mejores materiales e insumos necesarios para el buen desempeño de las funciones de los clientes internos de la corporación, al mejor precio, en el tiempo y cantidad requerida y con la mejor calidad.

El cliente interno tiene todo el derecho de reclamar si alguna de las cuatro variables mencionadas anteriormente no son cumplidas a cabalidad, y el departamento de compras tiene toda la obligación de buscar solución y velar porque no se presenten las causas para los reclamos.

El ideal es llegar a lograr tener a todos los clientes internos satisfechos y sin ningún motivo para presentar reclamos; sin embargo, es importante tener un procedimiento de reclamos eficaz que permita solucionarlos oportunamente y que sirva de retroalimentación para evitar problemas posteriores, es por ello que a continuación se propone un procedimiento de reclamos.

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Reclamos para Compras Locales.		
Código del procedimiento	CLOC011		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 1 de 4

POLÍTICA:

Todo reclamo debe estar sustentado con reportes y datos estadísticos que permitan al Departamento de Compras poder trasladarlos al proveedor inmediatamente, para que se realice la sustitución en el menor tiempo posible sin afectar las funciones del Centro de Trabajo.

OBJETIVO:

Establecer las funciones de todos los involucrados en los reclamos, para evitar pérdidas de tiempo innecesarias y riesgos de pérdidas debido a presentación tardía de los mismos.

ALCANCE:

Este procedimiento se aplicará a todas las empresas y centros de trabajo de la corporación.

EQUIPO A UTILIZAR O HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR:

Sistema ERP, Computadora, Correo Electrónico, Fax, Teléfono.

PROCEDIMIENTO:

- 1- Reclamos de materiales por mala calidad: El Auxiliar de Bodega en el centro de trabajo, recibe la mercadería junto con copia de la orden de compra y la factura original. Revisa que la información consignada en la orden de compra, corresponda a la consignada en la factura. Indica al proveedor en dónde colocar la mercadería para su revisión física, si son materias primas y material de empaque notifica al departamento de control de calidad para que envíe a un Auxiliar de Control de Calidad a tomar las muestras correspondientes y realizar las pruebas necesarias para aprobar el ingreso de dichos materiales. Si fuera algún repuesto o materiales para mantenimiento,

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Reclamos para Compras Locales.		
Código del procedimiento	CLOC011		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 2 de 4

notificará del ingreso de los materiales para que se presente a bodega el Jefe del Departamento y apruebe la recepción de los materiales. Si hubiere algún reclamo en cuanto a calidad del producto, en ese mismo momento se efectuará un reporte de rechazo, en el caso de las materias primas y material de empaque el Auxiliar

de Control de Calidad lo elaborará y firmará al Jefe de Control de Calidad del centro de trabajo avalando el reclamo, en el caso de materiales para mantenimiento, el reporte lo elaborará el Supervisor de Bodega, y lo firmará el Jefe o el Gerente de Mantenimiento. Este reporte será entregado al Supervisor de Bodega y/o Jefe Administrativo del centro de trabajo. El reporte es enviado al Departamento de compras vía correo electrónico o fax con atención al Auxiliar de Compras a cargo de la compra, el Supervisor de Compras Locales y al Gerente de Compras; este reporte será enviado por el Auxiliar de compras a cargo al proveedor y este último deberá de tomar las acciones correctivas solicitadas por el departamento de compras inmediatamente.

- 2- Reclamos por diferencias en unidades: Si los materiales recibidos están bien en cuanto al criterio de control de calidad o mantenimiento según sea el caso, el Auxiliar de Bodega procederá a contar las unidades y confrontará el resultado del conteo contra la factura recibida, si hubiera alguna diferencia, deberá elaborar el reporte respectivo de reclamos, este reporte deberá estar firmado por el Supervisor de bodega y/o el Jefe Administrativo del centro de trabajo; y lo enviará inmediatamente al Departamento de compras vía correo electrónico o fax con atención al Auxiliar de Compras a cargo de la compra,

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Reclamos para Compras Locales.		
Código del procedimiento	CLOC011		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 3 de 4

el Supervisor de Compras Locales y al Gerente de Compras; este reporte será enviado por el Auxiliar de compras a cargo al proveedor y este último deberá de tomar las acciones correctivas solicitadas por el departamento de compras inmediatamente.

- 3- Reclamos por no cumplimiento de fechas de entrega solicitadas: Periódicamente el Supervisor de Bodega revisará las requisiciones emitidas sin recepción en bodega y elaborará un reporte en el cual se solicite la información sobre el por qué no han ingresado dichos materiales y cuándo ingresarán, este reporte deberá enviarse vía correo electrónico o fax dirigido al Supervisor de Compras Locales y al Gerente de Compras, El Supervisor de Compras Locales distribuirá los reportes a todos los Auxiliares de Compras a cargo de los materiales pendientes de recepción en bodega, para que cada uno de sus respuestas y se lo envíen de vuelta al Supervisor de Compras Locales, este último lo revisará y enviará de vuelta al Supervisor de Bodega en el centro de trabajo, al Jefe Administrativo del centro de trabajo y al Gerente de Compras.
- 4- Reclamos por precios incorrectos: El Auxiliar de Bodega en el centro de trabajo, recibe la mercadería junto con copia de la orden de compra y la factura original. Revisa que la información consignada en la orden de compra, corresponda a la consignada en la factura, además comparará los precios consignados en la orden de compra y la factura contra las recepciones de requerimientos anteriores. Si en alguna de las dos recepciones hubiera alguna duda del Auxiliar de Bodega, le notificará sobre la misma al Supervisor de Bodega, el cual vía teléfono se comunicará con el Auxiliar de

Empresa	Corporación de Negocios Diversos.		
Nombre del procedimiento	Procedimiento de Reclamos para Compras Locales.		
Código del procedimiento	CLOC011		
Fecha de la última revisión	15/07/08	Fecha de creación	15/07/08
Elaborado por	Mario García		
Aprobado por			Página 4 de 4

5- Compras a cargo y/o el Supervisor de Compras Locales, ellos le darán la explicación pertinente (en el caso que esto tuviera una explicación lógica y aceptable) en ese momento y respaldarán la comunicación telefónica por medio de un correo electrónico con atención al Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo y Gerente de Compras, si la situación no tuviera alguna explicación lógica y aceptable el Auxiliar de Compras se comunicará con el proveedor y este deberá tomar las medidas correctivas solicitadas por el departamento de compras.

RESPONSABLES:

Supervisor de Bodega, Jefe Administrativo, Supervisor de Compras Locales, Auxiliar de Compras, Secretaria de Compras, Gerente de Compras.

DOCUMENTOS Y REGISTROS:

Requisición de Compra, Cotización de Compra, Plan de Compra, Orden de Compra, Formulario de Reclamos. (Ilustrados en inciso 5.4 Capítulo 5)

4.2- Establecimiento de canales de comunicación

Las metas del proceso de comunicación son: informar, persuadir, motivar y lograr el entendimiento mutuo en la parte administrativa, es por ello que la comunicación es sinónimo de la implementación de las decisiones, los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

Para poder establecer los canales de comunicación, primeramente es importante poder conocer el concepto de canal de comunicación: Un canal de comunicación, es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que buscan intercambiar un emisor y un receptor.

Los canales de comunicación pueden ser personales o masivos: Los canales personales son aquellos en dónde la comunicación es directa (voz a voz) y puede darse de uno a uno o de varios a varios. Los canales masivos pueden ser escritos, radial, televisivo e informático.

En corporaciones tan grandes como la de objeto de estudio, la comunicación sin el establecimiento de los debidos canales puede ser deficiente y generar muchos problemas de distinta índole; es por ello que el establecimiento de los canales de comunicación y su divulgación eficiente dentro de todos los involucrados es de suma importancia.

Para un departamento de compras la comunicación es muy importante tanto para con los clientes internos, como para con los proveedores, estos canales se explican a continuación:

Canales de comunicación con clientes internos: se puede definir como cliente internos a toda aquella persona que labora dentro de la corporación, que requiera de los servicios del departamento de compras en cualquiera de sus funciones.

Cuando se habla de las diferentes funciones del departamento, podemos mencionar las siguientes: trámites de anticipos, compras de insumos y materiales, traslado de algunos insumos y materiales a su destino final o en el caso de reclamos o reparaciones, traslado de insumos o materiales al proveedor, búsqueda de nuevas alternativas de insumos o materiales, elaboración de reportes y manejo de información para áreas administrativas, etc. En el caso de la Corporación de Negocios Diversos, los clientes internos con los cuales se tiene más comunicación, son los siguientes: supervisores y auxiliares de bodegas, Jefes administrativos y gerentes de producción y mantenimiento, Gerentes y Jefes de de áreas administrativas.

Canales de comunicación con proveedores: se define como proveedor a toda aquella persona o empresa que brinda un bien o servicio a la Corporación, para que esta pueda operar. Esta comunicación es necesaria para que todos los procesos de compras, se puedan llevar a cabo y evitar errores y reclamos en las mismas.

En la siguiente tabla se puede observar la relación de cada uno de los clientes internos y proveedores según los servicios que presta el departamento de compras:

Matriz de relación de servicios, clientes internos y proveedores

	Supervisores de bodegas	Auxiliares de bodegas	Jefes administrativos	Gerentes de producción y mantenimiento	Gerentes de áreas administrativas	Jefes de áreas administrativas	Proveedores
Trámites de anticipos			XX	XX	XX		XX
Compras de insumos y materiales	XX		XX	XX	XX	XX	XX
Traslados de insumos y materiales a destino final	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Atención a reclamos	XX		XX	XX	XX	XX	XX
Búsqueda de nuevas opciones de insumos y materiales			XX	XX			XX
Elaboración de reportes y envío de información	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

A continuación se describirán cada uno de los canales de comunicación para cada uno de los servicios que el departamento de compras ofrece:

Trámites de anticipos	El solicitante emite solicitud de anticipo y requisición de compra o servicio en el sistema ERP; solicita la firma de aprobación del Gerente o Director del centro de trabajo que requiere el bien o servicio; cualquiera de ellos firma y la solicitud es enviada vía fax o correo electrónico a la Secretaria de compras, ella solicita la firma de aprobación de la solicitud al gerente o Director de compras, cualquiera de ellos firma de aprobado y la Secretaria de compras sigue todo el proceso de emisión de anticipos en Junta Directiva, Auditoría y Tesorería.
Compras de insumos y materiales	El solicitante emite requisición de compra en el sistema ERP, la requisición viaja electrónicamente al departamento de compras, luego de cumplir la ruta de aprobación; el auxiliar de compras inicia el proceso de compras, la requisición es aprobada por el Supervisor de compras locales, el Gerente de compras o el Director de compras, la requisición viaja electrónicamente a Junta Directiva para su aprobación y luego es procesada por el Auxiliar de compras.
Traslados de insumos y materiales a destino final	El auxiliar de compras coordina con el proveedor el envío de la mercadería, si el proveedor enviará la mercadería a la bodega del centro de trabajo destino final de la mercadería no existe notificación de entrega alguna, salvo en algunas oportunidades en las cuales por razones de horario, urgencia o cuestionamiento del solicitante. Si la mercadería llegará a la bodega de compras en tránsito, el Auxiliar de compras notifica verbalmente y por correo electrónico el día y la hora de la llegada de la mercadería, al Supervisor de compras locales, este le notifica al Auxiliar de bodega de compras en tránsito, este último las recibe y envía inventario diario a los supervisores de bodegas (con copia al supervisor de compras locales) para que esto coordinen el transporte que las llevará a la bodega destino final. La información sobre la llegada del transporte (fecha y hora) serán enviada por el supervisor de bodega destino final de la mercadería por correo electrónico dirigida al Supervisor de compras locales y Auxiliar de bodega de compras en tránsito.
Atención a reclamos	El supervisor de bodega solicitante, informa del faltante o desperfecto de los artículos recibido mediante un reporte escrito, al Jefe administrativo, este notifica del reclamo al Auxiliar de Compras a cargo de la compra, al Supervisor de compras locales y al Gerente de compras, el Auxiliar de compras a cargo de la compra se comunica con el proveedor haciéndole llegar el reclamo escrito, y notificándole la forma de la resolución del reclamo, el Auxiliar de compras le notifica vía correo electrónico al supervisor de bodega, Jefe administrativo solicitante, al Supervisor de compras locales y al Gerente de compras sobre la forma de proceder para solucionar el reclamo.
Búsqueda de nuevas opciones de insumos y materiales	Si en algún centro de trabajo surgiera alguna necesidad de búsqueda de nuevas opciones de materiales o insumos, el supervisor de la bodega, el Jefe administrativo, el Gerente de producción, el Gerente de mantenimiento o el Director del centro de trabajo notificarán sobre ello al Supervisor de compras locales, al Gerente de compras y al Director de compras, estos iniciarán la búsqueda y presentarán las opciones mediante el envío de fichas técnicas, muestras, etc. de lo encontrado, este ciclo se repetirá hasta encontrar las nuevas opciones solicitadas.

4.3- Establecimiento de tiempos de respuesta por producto

Debido al gran número de artículos que se compran en toda la corporación, el establecimiento de tiempos de respuesta se hará por líneas o familias de artículos, estas líneas de artículos son las siguientes:

Cuadro de líneas o familias de artículos

No.	Nombre de la línea
1	Eléctricos
2	Empaque
3	Ferretería
4	Hidrocarburos
5	Insumos varios
6	Medicamentos
7	Activos fijos
8	Condimentos

Para poder establecer los tiempos de respuesta para las líneas de artículos arriba mencionadas, se tomaron en cuenta los tiempos de respuesta de cada artículo comprado localmente, durante los meses de febrero, marzo y abril del año 2008.

Inicialmente se elaboró en el sistema ERP un reporte de los tiempos de respuesta, este reporte incluía la información siguiente:

Línea o familia de artículo.	Fecha de llegada de requisición al departamento de compras.	Fecha de recepción en bodega.	Tiempo de respuesta del departamento de compras. (Días)	Promedio de respuesta del departamento de compras por línea. (Días)
-------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--

El tiempo de respuesta del departamento de compras es el tiempo transcurrido desde la fecha de llegada de requisición al departamento de compras hasta la fecha de recepción en Bodega; y el promedio de respuesta del departamento de compras por línea es el promedio de todos los tiempos de respuesta del departamento de compras para cada una de las líneas definidas en el cuadro de líneas o familias de artículos.

El resultado de los cálculos anteriores se muestran a continuación:

Resumen de tiempos de entrega de compras locales por línea.

Meses de febrero, marzo y abril 2008.

Línea	Descripción de la línea	Febrero (Días)	Marzo (Días)	Abril (Días)
1	Eléctricos	12.63	10.1	14.24
2	Empaque	97.82	11.19	9.63
3	Ferretería	11.3	16.38	12.79
4	Hidrocarburos	5.6	5.49	2.44
5	Insumos varios	17.61	13.47	13.46
6	Medicamentos	7.72	12.92	6.92
7	Activos fijos	11.75	13.72	9.72
8	Condimentos	4.3	8.65	4.13

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

Para establecer el objetivo de tiempo de respuesta por línea del departamento de compras, se establecerá como período base el promedio por línea de la tabla anterior, quedando como objetivo de la siguiente manera:

**Tabla de tiempos de respuesta del departamento de compras
por línea de artículos**

Línea	Descripción de la línea	Promedio (Días)
1	Eléctricos	12.32
2	Empaque	39.55
3	Ferretería	13.49
4	Hidrocarburos	4.51
5	Insumos varios	14.85
6	Medicamentos	9.19
7	Activos fijos	11.73
8	Condimentos	5.69

Fuente: sistema ERP, reporte de status de requisiciones.

Es importante hacer notar que este objetivo debe ser temporal, ya que siempre se estarán revisando los resultados de cada uno de los meses futuros, el mismo puede variar ya que se debe seguir un proceso de mejora continua, el cual permita brindar un mejor servicio a todos los clientes internos de la Corporación.

5- PROPUESTA PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Cuando se habla de control de las compras, nos referimos a la función que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional del departamento de compras, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos del departamento y la corporación.

Controlar las compras implica medir el desempeño en las áreas del departamento de compras y compararlas con las metas y objetivos establecidas; además de mostrar dónde existen desviaciones con respecto a los objetivos planteados y buscar su corrección.

El propósito del control de las compras es el de garantizar que los planes de compras tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos, ofreciendo bases para implementar acciones con el fin de corregirlas; es por ello que el Gerente de compras, mediante la función administrativa de control, tiene los medios adecuados para verificar que los planes trazados se implanten en una forma correcta.

5.1- Establecimiento de indicadores del desempeño

Un indicador es una medida cuantitativa u observación cualitativa, que permite identificar cambios en el tiempo, con el propósito de determinar qué tan bien funciona un sistema; si existiera algún problema, el indicador dará una señal de alerta para tomar medidas para solucionarlo, toda vez estén bien claras las causas que lo generaron.

Para que un indicador cumpla su objetivo de manera efectiva, es importante que cuente con las siguientes características:

- Relevante: debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- Entendible: no debe dar lugar a dudas, ambigüedades o mal interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.
- Basado en información confiable: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- Transparente y verificable: su cálculo debe estar adecuadamente soportado documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo: se debe asociar a hechos reales que faciliten su análisis.

Existen varias clasificaciones para los indicadores, sin embargo este inciso trata específicamente sobre los indicadores del desempeño, los cuales miden la eficiencia y el desempeño de las operaciones o procesos, dentro del departamento de compras y la organización. Estos indicadores son los que pueden albergar mayores ahorros potenciales así como las mayores posibilidades de mejora de áreas de oportunidad; ya que proporcionan los valores de referencia requeridos para valorar la situación actual y los impactos de las medidas implementadas orientadas a mejorar el desempeño.

En resumen, los indicadores del desempeño, sintetizan gran parte de la información de una empresa mediante un número limitado de puntos de referencia. Por lo tanto, permiten asegurar una evaluación rápida del mejoramiento de la corporación como también visualizar sus puntos débiles.

Para efectuar una buena implementación de indicadores del desempeño, es importante seguir varios pasos:

- Diseño de indicadores del desempeño.
- Establecimiento de procedimientos para su monitoreo y el seguimiento para implementar mejoras que permitan obtener resultados concretos.

Dentro de los factores a evaluar en la evaluación del desempeño se pueden mencionar: habilidad administrativa, compromiso y visión, liderazgo, desarrollo profesional y valores.

Los indicadores del desempeño propuestos para medir el cumplimiento de los objetivos implementados en el departamento son:

- Nivel de servicio: en este indicador del desempeño se evaluarán tres variables para todas las líneas de compra: calidad, tiempo de respuesta (que se cumpla con los tiempos de respuesta propuestos por línea en la Tabla de tiempos de respuesta del departamento de compras del inciso número 4.3 del capítulo 4) y cantidad recibida (que se reciba exactamente la cantidad solicitada en la requisición de compra). Este indicador tiene por objetivo buscar un acercamiento con los clientes internos, para atender sus reclamos y encontrarle solución a los mismos, con la solución de las áreas de oportunidad de mejora, los clientes internos podrán en determinado

momento, ajustar mejor sus inventarios a la vez que se podrá interactuar mejor con los proveedores para tener al final una mejora en la calidad tanto del producto en si, como del servicio.

La meta para tres años es la siguiente:

Año	Porcentaje objetivo
2008	80%
2,009	85%
2,010	90%

- Tiempo de antigüedad de requisiciones pendientes al final del mes: con este indicador, se pretende que el total de requisiciones al final de cada mes no tenga más de 15 días hábiles de antigüedad, este indicador fue medido en la actualidad y está en un 71%. Dentro de los beneficios que se obtendrán está la reducción de paradas innecesarias en las labores de los diferentes centros de trabajo, reducción de niveles de inventario, reducción de costos de almacenaje y financieros.

La meta para los tres años es la siguiente:

Año	Porcentaje objetivo
2008	82%
2,009	86%
2,010	90%

- Tiempo de respuesta de requisiciones: con este indicador, se pretende que los artículos solicitados en requisiciones de compra recibidas en el departamento sean despachados en la bodega del centro de trabajo destino final en un tiempo no mayor que los tiempos de respuesta propuestos por línea en la Tabla de tiempos de respuesta del departamento de compras del inciso número 4.3 del capítulo 4. Dentro de los beneficios que se obtendrán está la reducción de paradas innecesarias en las labores de los diferentes centros de trabajo, reducción de niveles de inventario, reducción de costos de almacenaje y financieros.

5.2- Medición de satisfacción al cliente:

El fin primordial de un departamento de compras es mantener un servicio tal que satisfaga todas las necesidades del cliente, estas necesidades del cliente deben ser satisfechas desde el punto de vista del precio, del tiempo de entrega (entrega a tiempo), la calidad de los productos y el servicio post-venta.

Medir el nivel de satisfacción al cliente, implica una evaluación estratégica interna, la cual es un proceso que examina la organización para determinar sus fortalezas y debilidades. La evaluación estratégica interna examina el medio externo para descubrir las oportunidades que tiene la organización y las amenazas que enfrenta. Todo lo anterior pretende encontrar capacidades distintivas, que permitan diferenciarnos y dar valor agregados a nuestros productos.

Don Soderquist, Vicepresidente y director general de operaciones de Wal-Mart, en su libro El Estilo Wal-Mart, dice: “El Cliente es el Jefe” y establece también con el enunciado del Principio Wal-Mart # 5 que: “Usted tendrá éxito cuando haga un compromiso real de ayudar a sus clientes a triunfar primero”, claro está que esto principalmente se refiere al cliente externo, pero se aplica muy bien al trato con el cliente interno, y más aún si nos referimos en el caso de un departamento de servicio, como el de compras. Según él en el mismo libro, se debe crear una cultura y un ambiente, dónde el liderazgo se sienta estimulado para ser la voz del cliente, y que se trabaje siempre recordando para quién realmente se debe trabajar.

Ahora ya las estrategias de “Marketing” integran también la satisfacción del cliente interno, no solo al cliente externo, y esto se debe a que todo o casi todo lo que influye de forma directa o indirecta en los resultados de la empresa y por consiguiente con el mercado, tiene que ver con el “Marketing”.

Se puede definir “Marketing” como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

La Voz del Cliente es una forma de medir el nivel de satisfacción del cliente evaluando aspectos cualitativos y cuantitativos.

Dentro de los aspectos cualitativos a evaluar se pueden mencionar los siguientes:

- Top of mind (El primero en mencionar por el cliente) y comparación con departamentos de compras de empresas similares que prestan el mismo servicio en cuanto al Mix de Marketing (Producto, Plaza, Precio y Promoción).

- Lenguajes lingüísticos y corporales (imagen y profesionalismo) de las personas que intervienen en el proceso del pedido, del producto o servicio.
- Calidad de la información contenida en los documentos de respaldo.
- Conveniencia de los tiempos, cantidades y calidades ofrecidas.
- Conveniencia de la distribución y lugar de entrega de los productos.

Dentro de los aspectos cuantitativos se pueden mencionar los siguientes:

- Porcentaje de pedidos o solicitudes cumplidas en el tiempo ofrecido.
- Porcentaje de pedidos o solicitudes cumplidas en las cantidades requeridas inicialmente.
- Porcentaje de pedidos o solicitudes cumplidas en las calidades ofrecidas.
- Porcentaje de pedidos o solicitudes que cumplen simultáneamente las tres condiciones anteriores.

5.3- Auditoria de cumplimiento de procedimientos y políticas corporativas:

Como complemento a todo sistema, se requiere diseñar un esquema adecuado de auditoría que permita detectar áreas de oportunidad y evitar que los procesos, los sistemas y los productos sufran deterioro gradual, que pudiera ser imperceptible a simple vista, pero que con el paso del tiempo puede ser irreversible.

Con las auditorías se busca verificar que los estándares y políticas se apliquen y que los productos sean fabricados de acuerdo con las especificaciones.

Cabe mencionar que si la empresa desea obtener una certificación o un reconocimiento externo, deberá prepararse para recibir auditorías externas, y las auditorías internas servirán fuertemente como herramientas para estos propósitos.

En el departamento de compras se deberá establecer un equipo de auditores internos y este equipo debe tener como regla que las auditorías sean cruzadas; es decir nadie puede auditarse a si mismo.

Auditorias de estándares establecidos: es conocida también como auditoría de procedimientos y es una verificación que se hace en los diversos sectores de la empresa (en el departamento de compras inclusive) para comprobar, de manera objetiva, que los procedimientos operacionales siguen funcionando de manera rutinaria. Esta auditoría debe ser anunciada con anticipación a los sectores que van a ser auditados y se realiza en forma periódica. Si el auditor encontrara evidencia de que los procedimientos no se están siguiendo de acuerdo con lo establecido en los manuales de procedimientos o políticas corporativas, lo deberá registrar como una no conformidad.

Al encontrarse una no conformidad el Supervisor de compras locales, el Auxiliar administrativo, Gerente y Director de compras, indicarán las acciones correctivas y cuando sea el caso, una acción preventiva. Luego de la implementación de las acciones correctivas, el auditor vuelve a verificar si las no conformidades persisten, a esta acción se llama auditoría de conclusión.

Existen dos opciones para corregir una no conformidad: cambiar la forma de hacer las cosas o se ajusta el estándar a la realidad.

El objetivo de la auditoría es asegurar la estabilidad del proceso y encontrar puntos en los que es posible mejorar (áreas de oportunidad). El departamento inicialmente debe ser auditado cada tres o cuatro meses, esta frecuencia irá disminuyendo gradualmente hasta una por año como mínimo. Lo ideal sería realizarlas en octubre o noviembre, para incorporar los resultados en la planeación para el siguiente año que se realiza normalmente a fin de año.

El Auditor debe tomar en cuenta lo siguiente:

- No pelea, no discute, no es parcial.

- Señala lo que está equivocado.

- Fundamenta con razones sus observaciones.

- Brinda oportunidad para explicaciones y acciones correctivas.

- Relata en su reporte de auditoría todo lo que ve y siente en su revisión del área auditada.

El auditor debe ser preparado y capacitado con anticipación, esto está a cargo de alguien que tenga experiencia como auditor. Previamente a cada auditoría, el auditor, deberá estudiar y revisar todos los requisitos o procedimientos que serán auditados, para poder aclarar cualquier duda que pudiera surgir en el estudio de los mismos.

El auditor deberá elaborar un reporte de no conformidad cuando encuentre una falla con respecto al requisito/procedimiento operacional y además deberá verificar la eficacia de las acciones correctivas/preventivas establecidas por el Supervisor de compras locales, Auxiliar administrativo, el Gerente y Director de compras, para las no conformidades encontradas.

Dentro de la planificación de las auditorías, debe preverse los ciclos para su realización, también establecerse un calendario anual en el que se informe quién hará las auditorías y a quién auditará.

En el reporte de la auditoría, deberán registrarse los aspectos positivos y negativos observados durante ella, los resultados obtenidos, deberán exhibirse en un lugar visible del departamento de compras.

Dentro de los beneficios que aportarán al departamento de compras las auditorías están:

- Brindar a la Gerencia General, Dirección y Gerencia del departamento de compras, la confianza necesaria para dar mayor autonomía de funciones a todos los colaboradores y al departamento mismo.
- Ponen a disposición de todo el personal del departamento, una herramienta para que un tercero imparcial verifique sus prácticas y les ayude a detectar posibles no conformidades, ya que después de cada auditoría, cada uno adquiere una mayor seguridad para hacer bien su trabajo.

5.4- Formatos para la administración y control:

Según Masaaki Imai “No puede haber mejoramiento en dónde no hay estándares. Cada estándar, cada especificación y cada medición claman por una constante revisión y mejora”.

El control de procesos y actividades cotidianas o en otras palabras, el gerenciamiento de rutina, toma en cuenta todo lo necesario para que el departamento de compras alcance eficientemente el objetivo de sus procesos. Es importante mencionar que un proceso es la serie de actividades que tienen que realizarse para que la materia prima se convierta en producto terminado que pueda ser utilizado por el cliente interno o externo.

El gerenciamiento correcto de los procesos es importante para el éxito de la empresa, esta importancia se puede apreciar en los siguientes puntos:

- Es el requisito para formar la base tecnológica de una empresa, mediante el establecimiento, cumplimiento y mejoramiento de estándares.
- Es el elemento determinante para reducir costos y elevar la eficiencia de las principales actividades de la empresa.
- Es la herramienta principal para acelerar la capacitación e inducción de nuevo personal a los procesos.
- Es condición indispensable para la delegación adecuada del trabajo.
- Permite que cada persona alcance el autocontrol, base de la dignidad en el trabajo y del autodesarrollo.

El gerenciamiento de rutina del departamento de compras, permitirá al Gerente y Director de compras, delegar la administración de los procesos estables, brindándoles la oportunidad de dedicarse a mejorar otros aspectos dentro del departamento o inclusive la corporación.

Unas de las herramientas del gerenciamiento de rutina, son los formatos para la administración y control, los cuales deben proporcionarle a todo el personal del departamento de compras, la información necesaria para la toma de decisiones.

A continuación se presentan todos los formatos para la administración y control del Departamento de compras:

Reporte de nivel de servicio mensual.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS

Mes: _____

Fecha: _____

No. requisición	Código de artículo	Descripción de artículo	Calidad	Cantidad	Tiempo	Calificación total
% de calificación						

**Plan de entrenamiento
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

Nombre del puesto: _____
 Nombre del colaborador: _____
 Responsable: _____
 Tiempo de entrenamiento: _____

Fecha de ingreso: _____
 Departamento: _____
 Código: _____

No.	Funciones a enseñar	Tutor (Nombre del puesto)	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1			P																							
			E																							
2			P																							
			E																							
3			P																							
			E																							
4			P																							
			E																							
5			P																							
			E																							
6			P																							
			E																							
7			P																							
			E																							

P: Planificado.

E: Ejecutado.

Conclusión de evaluación:

Excelente: _____ Necesita mejorar: _____

Se confirma en el puesto: Si _____ No _____

Muy bueno: _____ Deficiente: _____

Satisfactorio: _____

F. Jefe _____ F. Gerente _____ F. Colaborador _____ F.RRHH _____

Formato de requisición de compra.

REQUISICIÓN DE COMPRA.

Empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

No. Solicitud	
Prioridad	
Proveedor	
Nombre	

Ordenada	Requerida	Departamento	Solicitud del

Cantidad ordenada	ST	Código	Descripción	U/M	

Notas:

Formato de cotización.

COTIZACIÓN

Facturar a:

Empresa	
Dirección	
Teléfono	
Nit	

No. orden	
No. proveedor	
Plan de compra	

Lugar de entrega:

Empresa	
Dirección	
Teléfono	
Contacto	

Fecha O/C	Fecha requisición	Pedido por	Plazo crédito

Cantidad ordenada	U/M	Código y descripción del artículo	Costo unitario	Costo total

Formato de orden de compra.

ORDEN DE COMPRA

No. orden	
No. proveedor	
Plan de compra	

Facturar a:

Empresa	
Dirección	
Teléfono	
Nit	

Proveedor:

Nombre	
Dirección	
Teléfono	
Contacto	
Fax	

Lugar de Entrega:

Nombre	
Dirección	
Teléfono	
Contacto	
Fax	

Fecha O/C	Fecha requisición	Pedido por	Plazo crédito

Cantidad ordenada	U/M	Código y descripción del artículo	Costo unitario	Costo total

Formato de contraseña de pago.

Empresa: _____ Nit.: _____					
Fecha:	<input type="text"/>	Nit. proveedor:	<input type="text"/>		
Hora:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>		
Preparado por:	<input type="text"/>				
Docto No.:	<input type="text"/>				
Factura	Fecha	No. de Voucher	Ordenes de compra	Vence	Monto
Totales:					<input type="text"/>
Horarios					
Recepción de facturas:	<input type="text"/>				
Entrega de cheques:	<input type="text"/>				
Para confirmación de pagos llamar a los tel.:	<input type="text"/>				
_____					Recibido por:

Formulario para solicitud de ingreso de proveedores en el sistema ERP

FORMULARIO DATOS DEL PROVEEDOR

Código	_____	Régimen	_____
Razón social	_____		
Nombre comercial	_____		
Dirección	_____		
Ciudad (Municipio)	_____		
Estado(departamento):	_____	País:	_____
Contacto:Nombre	_____	Apellido	_____
Teléfono	_____	Fax:	_____
Correo electrónico	_____		
Tipo de industria:	_____		
Límite de crédito	_____	Nit/ Cédula	_____
Moneda	_____	Termino de pago:	_____
Solicitante:	_____		
Centro / Departamento	_____		
Fecha emisión	_____		

Reporte de existencias en bodega de compras.

Reporte de ingreso y egreso de mercadería a bodega de compras. Corporación de negocios diversos.

Origen:
Bodega:

Destino:
Piloto:

Fecha

Firma despacho:

Firma de recibido:

Correlativo

Fecha ingreso	No. Fact.	Proveedor	O/C	Cantidad	U/M	Código de artículo	Descripción	Precio unitario	Precio total	Días en bodega	Fecha de despacho	Tiempo total hasta despacho

**Reporte de inspección y reclamo de mercadería.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

Fecha y hora: _____

Nombre del producto: _____

Código del producto: _____

Presentación del producto: _____

Cantidad recibida: _____

Certificado de análisis: Si _____ No _____

Número de lote: _____

Número de factura: _____

Nombre del proveedor: _____

Código del proveedor: _____

Firma de supervisor bodega: _____ Firma de jefe admón.: _____

Fecha de producción: _____ Fecha vencimiento: _____

Registro sanitario: _____

Hora de muestra: _____ Cantidad muestreada: _____

Cantidad de no conformidades: _____

No conformidad	Razón de no conformidad	Número de no conformidades	% de no conformidades
Calidad			
Calidad			
Calidad			
Cantidad			
Cantidad			
Cantidad			

Análisis sensorial:

Parámetro	Estándar	Resultado
Olor		
Sabor		
Color		
Apariencia		

Lote aceptado: _____ Lote rechazado: _____

Observaciones/Acciones correctivas:

Inspector C.C. _____ Jefe Control de Calidad: _____

**Formulario de solicitud de anticipos.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

Empresa:	Proveedor:
No. orden de compra:	Cheque a nombre de:

No. de pago	Fecha solicitada para pago	Firma gerente de compras	Firma gerente de área	No. de cheque	Banco
1					
2					
3					
4					
5					

Valor total:	
Solicitado por:	
Descripción:	

**Formulario para desarrollo de empaque nuevo.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

Fecha: _____

Centro de trabajo: _____

Nombre del producto: _____

Código del producto: _____

Presentación del producto: _____

Peso a contener: _____ **Fresco:** _____ **Congelado:** _____

Cocinado: _____ **Sin cocinar:** _____

Tipo de empaque:

Corrugado: _____ **Plegadizo:** _____ **Saco de polietileno:** _____

Bolsa laminada: _____ **Bolsa de baja densidad:** _____ **Bolsa de alta densidad:** _____

Bolsa termoencogible: _____ **Bolsa pouch:** _____

Empaque al vacío: Si: _____ **No:** _____

Rango de temperaturas a las cuales se someterá: _____

Producto nuevo: Si: _____ **No:** _____

Si no es producto nuevo:

Código del material de empaque a modificar: _____

Medidas material de empaque a modificar: _____

Razón de la modificación: _____

Pruebas en planta:

Medidas sugeridas: _____ **Calibre o test sugerido:** _____

Estiva a soportar: _____ **Forma de las piezas:** _____

Tiempo estimado de vida de anaquel: _____

Resultado prueba 1: Fecha: _____ **Proveedor:** _____

Resultado prueba 2: Fecha: _____ **Proveedor:** _____

Resultado prueba 3: Fecha: _____ **Proveedor:** _____

Resultado prueba 4: Fecha: _____ **Proveedor:** _____

Resultado prueba 5: Fecha: _____ **Proveedor:** _____

Proyección de consumo: _____

Prueba aprobada: _____

Fecha de entrega de artes a compras: _____

Fecha de entrega de artes a proveedor: _____

Fecha de aprobación de artes: _____

Fecha de aprobación en prensa: _____

Firma de gerente de mercadeo: _____

Firma de Jefe de investigación y desarrollo: _____

Firma de Gerente de producción: _____

Firma de Gerente de compras: _____

**Cuadro comparativo de proveedores de material de empaque.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

**Análisis de proveedores de material de empaque
Corporación de Negocios Diversos.**

Fecha

Proveedor	Tipo de empaque	Medidas			Calibre/Test	Mínimo de compra	Precio por millar	Costo total	Fecha de entrega	Observaciones
		Alto	Ancho	Largo						

**Envío de muestras al departamento de compras.
CORPORACIÓN DE NEGOCIOS DIVERSOS**

Empresa	
----------------	--

Enviado por	Centro de trabajo	Dirigido a	Fecha de envío	No. requisición

Cantidad ordenada	U/M	Código y descripción del artículo	Observaciones

CONCLUSIONES

- 1- El sistema para la administración y control de un departamento de Compras, propuesto debe tener como bases principales la planeación y comunicación de todas las áreas de la corporación que tienen relación con él. Con ello se garantiza que se convierta en una herramienta útil en la optimización de los procesos y recursos, en beneficio de la corporación y los clientes externos.
- 2- La implementación de indicadores del desempeño incluye directamente en los resultados finales del departamento; pero estos sin su análisis y la implementación de acciones correctivas en las áreas de oportunidad, no logran su fin primordial, el cual es medir qué también está funcionando el sistema establecido, para mejorarlo.
- 3- El sistema de administración por valores, ayuda a alinear todas las áreas de la corporación con los mismos conceptos para lograr cumplir con las políticas corporativas en el cumplimiento de la misión y visión corporativa, el departamento de Compras no es la excepción y debe acoplar su misión y visión específica a la corporativa.
- 4- La documentación y divulgación de todos los manuales de procedimientos son una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos establecidos en el departamento de Compras, ya que con ella el personal del departamento de Compras, todos los clientes internos y proveedores pueden comprender el sistema establecido y es más fácil el trabajo día a día, la resolución de problemas y la capacitación de todos los involucrados en el mismo.

- 5- La utilización de tecnología como hardware y software, incrementa la confiabilidad de la información del sistema propuesto para administración y control del departamento de Compras y reduce en gran medida los tiempos de todos los procesos.
- 6- Del buen funcionamiento del sistema propuesto para la administración y control del Departamento de Compras, dependen los resultados finales de todas las áreas de la corporación, ya que estos se trasladan hasta el cliente final en la cadena de suministros.
- 7- La cultura de servicio al cliente ya no se limita en la actualidad a la atención y satisfacción del cliente externo, en estos tiempos el cliente interno es sumamente importante, ya que debe demandarle al departamento de Compras, calidad en el servicio (tanto pre como post-compra), los mejores precios del mercado, la prontitud en la entrega (entregas a tiempo), para el buen desempeño de sus procesos en la cadena productiva.
- 8- El establecimiento de auditorías de procesos eficaces, en el sistema de administración y control del departamento de Compras propuesto, permite a la alta gerencia brindar mayor autonomía en sus funciones; ya que en ellas se verifican que todas las políticas y procedimientos corporativos, se estén cumpliendo, o se lleven a cabo si se detecta algún incumplimiento.
- 9- La clasificación ABC, tanto de artículos comprados como de proveedores; permite al Gerente del departamento de Compras corporativo, brindarle atención a las áreas de reducción de costos que influyen grandemente en los mismos.
- 10- La inversión económica y de tiempo, en el diseño e implementación del sistema de administración y control propuesto del departamento de Compras, se verá

recuperada a corto y mediano a plazo, debido a que el mismo pretende la reducción de costos de materiales, de costos financieros (con la reducción de inventarios en bodegas), así como los incurridos por reprocesos en las áreas productivas de la corporación y los de pérdidas por obsolescencia.

11-El rediseño del organigrama y de la descripción de todas las funciones del personal, permite inicialmente evaluar qué procesos son redundantes para luego establecer los necesarios y aprovechar de una mejor manera las labores del recurso humano del departamento de Compras corporativo.

RECOMENDACIONES

- 1- Se deben revisar constantemente todos los procedimientos del departamento de Compras y verificar todos los indicadores del desempeño para establecer las necesidades de capacitación del personal del departamento de Compras corporativo.
- 2- Es importante formar equipos de trabajo dentro del departamento de Compras corporativo, que puedan interactuar junto con los clientes internos y proveedores en el mejoramiento de todos los procesos de compras.
- 3- Se debe mantener informado a todo el equipo de trabajo del departamento de Compras sobre los resultados mensuales de todas las funciones, con el fin primordial de encontrar áreas de oportunidad de mejora e implementar acciones correctivas que logren mejorar la eficiencia dentro del departamento.
- 4- Es importante revisar periódicamente el buen funcionamiento del sistema de informática, con el fin de detectar fallas en el mismo, así como necesidades de implementación de reportes nuevos y reportarlas al departamento de Informática, para planificar y poner luego en marcha su implementación.
- 5- Se deben realizar reuniones de trabajo quincenales con todo el equipo de trabajo del departamento de Compras corporativo, para informarse sobre los problemas y necesidades que surjan y corregir sobre todo prevenir cualquier contingencia.
- 6- Es importante la implementación de visitas periódicas a todos los centros de trabajo de la corporación para conocer sus necesidades y buscar satisfacerlas.

- 7- La revisión de la clasificación ABC tanto de proveedores como de artículos debe ser mensual; esto le permitirá al Gerente del departamento de Compras enfocarse en los volúmenes grandes de compra, para buscar una mejora en precio, calidad y servicio; haciendo valer los volúmenes altos de compras.
- 8- Cuando se integre un nuevo elemento al equipo de trabajo del departamento de compras como de algún cliente interno, se debe establecer el plan de entrenamiento adecuado para las funciones a desempeñar.
- 9- Se debe sensibilizar sobre la cultura de servicio al cliente a todo el equipo de trabajo, haciendo conciencia que del buen desempeño del departamento dependen los resultados finales de la Corporación.
- 10- El Supervisor de compras locales, el Gerente y Director de compras deben estar siempre en búsqueda de nueva tecnología y de estándares externos de comparación, para lograr implementar mejoras que optimicen las funciones dentro del departamento.
- 11- Se deben implementar mecanismos de control sin llegar a la burocratización de las funciones y procesos del departamento, que limiten el buen desempeño del departamento en la labor de satisfacción al cliente.
- 12- Se debe asesorar al cliente interno sobre temas relacionados con las funciones del departamento de Compras, con la finalidad de que comprenda la importancia de la planificación de sus pedidos, los procedimientos establecidos en el departamento, canales de comunicación, la resolución de problemas, la presentación de reclamos, políticas corporativas y limitaciones de proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Benjamín W. Niebel. Ingeniería industrial (Métodos, tiempos y movimientos). Alfaomega Grupo Editor, Novena edición. 1,996. México.
- 2- Charles O'Neal, Kate Bertrand. Marketing justo a tiempo. Grupo Editorial Norma. 1,993. Colombia.
- 3- Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, Glen T. Cameron Longman. Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Sexta edición (en inglés). 2,000. Estados Unidos de América.
- 4- Don Soderquist. El estilo Wal Mart. Editorial Caribe, Inc. Segunda edición. 2,005. Estados Unidos de Norte América.
- 5- Everett E. Adam Jr., Ronald J. Eber. Administración de la producción y las operaciones. Prentice Hall. Cuarta edición. 1,991. México.
- 6- Hamdy A. Taha. Investigación de operaciones. Alfaomega Grupo Editor, Quinta edición. 1,995. México.
- 7- Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global. McGraw-Hill. Decimoprimer edición. 1,998. México.
- 8- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman. Administración. Prentice Hall. Quinta edición. 1992. México.
- 9- Michal Hammer, James Champy. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. 1,994. Colombia.

- 10- Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. Cómo hacer reingeniería. Grupo Editorial Norma. 1,995. Colombia.
- 11- Rodríguez, Mauricio. El Método MR (Maximización de resultados para la pequeña de servicios). Grupo Editorial Norma. 2,006. Colombia.
- 12- Scout M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom. Relaciones públicas efectivas. Prentice Hall. Séptima edición (en inglés). 1,994. Estados Unidos de América.
- 13- William K. Hodson. Manual del ingeniero industrial tomo I y II. McGraw-Hill. Cuarta edición. 1,996. México.