

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta para la mejora de la gestión de compras
de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca”**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Marco Antonio Alfaro Solórzano

Guatemala, marzo 2014

**“Propuesta para la mejora de la gestión de compras
de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca”**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Marco Antonio Alfaro Solórzano (Estudiante)

Lic. María Eugenia Sandoval (Asesora)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, marzo 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arrollo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Francisco Prado

Examinador

Lic. Byron Ipiña

Examinador

M. Sc. Elio Nuñez

Examinador

Lic. María Eugenia Sandoval de Paz M. Sc.

Asesor

Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor

REF.:C.C.E.E.0006-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE MARZO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y licenciada María Eugenia Sandoval de Paz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS DE LA EMPRESA FRUTA FRESCA". Presentada por el estudiante Marco Antonio Alfaro Solórzano, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.920, de fecha 01 de febrero del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



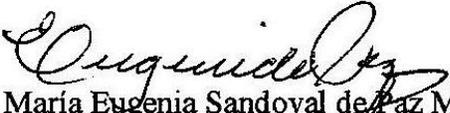
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 27 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca**”, presentado por el estudiante: **Marco Antonio Alfaro Solórzano**, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen favorable** con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.


Lic. María Eugenia Sandoval de Paz M.Sc
Colegiado Activo 13,233
Tutora

Guatemala, 19 de diciembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

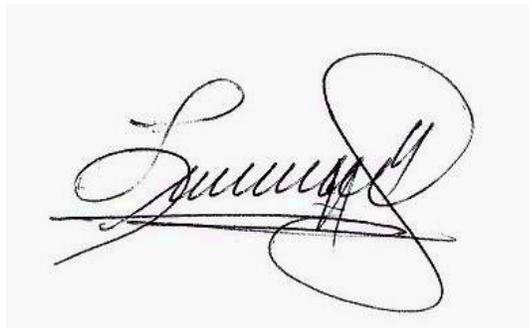
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **“Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca”**, elaborado por el estudiante **Marco Antonio Alfaro Solórzano** de la Licenciatura en Administración de Empresas, -Plan ACA- he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', written in a cursive style with a horizontal line underneath.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 241.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Marco Antonio Alfaro Solorzano con número de carné 201300244, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día uno de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios, mis padres, abuelitos y hermanos por guiarme y acompañarme durante el camino en la búsqueda de tan anhelado logro y en especial a mí esposa, por su apoyo y amor incondicional y ser fuente de mí inspiración.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1. Marco teórico	10
Capítulo 3	
3.1. Planteamiento del problema	18
3.2. Objetivos de la investigación	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
3.3. Alcances y límites de la investigación	19
3.4. Metodología aplicada en la práctica	19
3.4.1. Sujetos	19
3.4.2. Instrumentos	21
3.4.3. Procedimientos	22
Capítulo 4	
4. Resultado de la investigación	23
4.1. Resultados entrevista dirigida gerente de compras	23
4.2. Resultados cuestionario	42
Capítulo 5	
5. Discusión de resultados	66
Conclusiones	70
Propuesta	71
Referencias bibliográficas	85
Anexos	86
Anexo No. 1 Matriz de Variables	87
Anexo No. 2 Sujetos e Instrumentos	88
Anexo No. 3 Formularios de entrevista dirigida Gerente de Compras	90

Anexo No. 4 Cuestionario para gerencias y jefaturas	96
Anexo No. 5 Cuestionario para personal oficinista	100
Anexo No. 6 Cuestionario para equipo de compras	104
Anexo No. 7 Cuestionario para los jefes de bodega	113

Contenido de figuras

Figura No. 1 Estructura organizacional condensada por departamentos, fruta Fresca	6
Figura No. 2 Formato procedimientos	75
Figura No. 3 Nota de Reclamo	76
Figura No. 4 Reporte de resumen de reclamos pendientes de resolución	77

Contenido de gráficas

Gráfica No. 1 Procedimiento de compras de acuerdo a la Gerencia de Compras	26
Gráfica No. 2 Comunicación procedimiento de compras en la organización	27
Gráfica No. 3 Conocimiento del procedimiento de compras en el departamento de compras	28
Gráfica No. 4 Existencia de una política de compras	29
Gráfica No. 5 Comunicación política de compras en la organización	30
Gráfica No. 6 Conocimiento de la política de compras en el departamento de compras	31
Gráfica No. 7 Equipo de compras, empresas y usuario	32
Gráfica No. 8 Número promedio de gestiones de compra al mes	33
Gráfica No. 9 Tiempo promedio actual para la gestión de compras	34
Gráfica No. 10 Meta de compras diarias	35
Gráfica No. 11 Gestión de reclamos	36
Gráfica No. 12 Comunicación gestión de reclamos	37
Gráfica No. 13 Comunicación a proveedores de reclamos de materiales	38
Gráfica No. 14 Reporte de resumen de reclamos por resolver	39
Gráfica No. 15 Tiempos gestión de reclamos	40
Gráfica No. 16 Tiempo de resolución de reclamos	41
Gráfica No. 17 Conocimiento general del equipo de compras del procedimiento de compras actual	42
Gráfica No. 18 Conocimiento general del equipo de compras de la política de compras actual	43
Gráfica No. 19 Carga de trabajo promedio al mes por comprador	44
Gráfica No. 20 Tiempo promedio de respuesta del proveedor a una solicitud de cotización	45
Gráfica No. 21 Cantidad promedio de ordenes/línea de compras procesadas en un mes	46
Gráfica No. 22 Cantidad promedio de días necesarios para gestionar compras en un mes	47
Gráfica No. 23 Conocimiento en la organización del procedimiento de compras actual	48
Gráfica No. 24 Conocimiento en la organización de la política de compras actual	49
Gráfica No. 25 Conocimiento en la organización de la correcta gestión de compras	50
Gráfica No. 26 Nivel general de satisfacción respecto a la gestión de compras	51
Gráfica No. 27 Nivel general de satisfacción respecto a la gestión de compras	52

Gráfica No. 28 Frecuencia promedio con que se rechazan materiales adquiridos por el departamento de compras	53
Gráfica No. 29 Procedimiento de reclamos por materiales	54
Gráfica No. 30 Procedimiento de reclamos por materiales	55
Gráfica No. 31 Forma de notificar al proveedor un reclamo	56
Gráfica No. 32 Quien recibe la notificación de la existencia de un reclamo de materiales	57
Gráfica No. 33 Reporte para seguimiento de reclamos	58
Gráfica No. 34 Tiempo promedio de notificación de reclamos a compras	59
Gráfica No. 35 Tiempo promedio de resolución de reclamos	60
Gráfica No. 36 Conocimiento de causas para proceder con un reclamo	61
Gráfica No. 37 Conocimiento de causas por la que NO procede con un reclamo	62
Gráfica No. 38 Responsables del seguimiento de resolución de reclamos	63
Gráfica No. 39 Registros contables como apoyo al seguimiento de reclamos	64

Contenido de Tablas

Tabla 1 Análisis FODA – Fruta Fresca	7
Tabla 2 Matriz de sentido entrevista dirigida al gerente de compras	24
Tabla 3 Matriz de sentido entrevista dirigida al gerente de compras	25
Tabla 4 Matriz de sentido encuesta jefes de bodega	65
Tabla 5 Propuesta de programa de capacitación	73
Tabla 6 Número estimado de ítems a comprar mensuales por el departamento de compras	78
Tabla 7 Número estimado mensual de ítems comprados por el departamento de compras	78
Tabla 8 Diferencia entre ítems a comprar e ítems comprados	79
Tabla 9 Promedio estimado actual de líneas compradas al mes por el equipo de compras	79
Tabla 10 Número promedio estimado de líneas a comprar diariamente por el equipo de compras para atender la demanda total de compras en un mes	80
Tabla 11 Presupuesto de implementación de propuesta.	81
Tabla 12 Medición de resultados del proceso de capacitación.	82
Tabla 13 Situación actual de las gestiones de compras.	82
Tabla 14 Establecimiento de compras diarias para cumplir el total de requerimientos.	83
Tabla 15 Medición de resultados de la gestión de compras.	83

Resumen

El presente trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- abordó la propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca, denominada así con fines de confidencialidad.

El capítulo 1, describe la reseña histórica, una breve historia de su creación, evolución y situación actual; se realizó un análisis FODA que sirve para situar en el contexto general del tema a trabajar, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están involucradas en el tema de estudio.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico con el desarrollo de los temas que son la base técnica para sustentar el análisis y la estructura de la propuesta de mejora presentada.

Capítulo 3, se presentaron el planteamiento del problema de forma sistemática, los objetivos generales y específicos; se indican los alcances y límites del trabajo así como la definición de la metodología de investigación aplicada a la práctica, los sujetos de investigación y los instrumentos a utilizar para recabar la información a ser analizada.

Para la obtención de los datos necesarios para poder realizar los análisis fue necesario utilizar dos instrumentos de investigación, la entrevista dirigida y el cuestionario, éstos dieron como resultado una serie de información teórica y datos numéricos con los cuales se desarrolló la propuesta de solución a la problemática planteada, misma que define de forma general como la necesidad de mejorar en relación al tiempo, información y gestión de los procesos del departamento de compras.

En los capítulos 4 y 5, se presentaron los resultados de la investigación y el análisis de los mismos respectivamente, los que sirvieron también de base de la propuesta de la solución. En ellos se describe el grado de conocimiento de los procedimientos y políticas relacionadas con la gestión de compra, su correcta aplicación e interpretación tanto de los usuarios del departamento

de compra así, como del equipo encargado de la gestión de compra, y dio como resultado el que existen diversos grados de conocimiento de éstos, así como diversos criterios de aplicación y cierto grado de desinformación respecto al proceder del departamento de compras, durante la gestión de adquisición de bienes y servicios por parte de los usuarios como también, en cierto grado, del equipo encargado de la gestión de compra.

Se suma a lo anterior el que existen procesos alternos necesarios para el buen desarrollo de la gestión de compras que no están formalmente definidos, además de una carga de trabajo que pareciera sobrepasar la actual capacidad de gestión del departamento de compras.

Derivado del análisis de los resultados y en contraste con los objetivos planteados se concluyó que existen áreas de oportunidad a desarrollar dentro de la gestión de compras.

La propuesta de solución, considera la revisión, socialización y unificación de criterios de interpretación de la política y procedimientos actuales, creación de nuevos procedimientos, mejora de reportes existentes, medición y control de la gestión del equipo de compras.

Dicha propuesta, fue elaborada a través de la evaluación de la gestión actual de compras de la compañía, para cual fue necesaria la revisión del procedimiento, política y la planeación estratégica del departamento de compras, así como también de procesos relacionados a la compra de materiales y la revisión del proceso de gestión de reclamos por materiales recibidos en bodega con anomalías y la cantidad de colaboradores que atienden los requerimientos de compra de los diversos departamentos.

Para llevar a cabo dicha propuesta se sugieren acciones tales como capacitación, evaluaciones, retroalimentación, establecimiento de indicadores numéricos de la gestión de compras, entre otros, que se consideran necesarios para la mejora del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

Introducción

De acuerdo a datos de Asociación Guatemalteca de Exportadores, en Guatemala el sector de frutas es uno de los más importantes dentro de la actividad de producción y exportación de productos agrícolas de Guatemala, reportando a septiembre de 2013 un crecimiento del 14%, equivalente a US\$70.3 millones en comparación al mismo mes del año 2012 dentro de los rubros de frutas frescas inclusive, el banano. El sector genera 36,000 empleos directos e indirectos, en un área de 24,500 hectáreas.

Es en este sector en el que compete Fruta Fresca, en congruencia con los datos anteriores se visualiza lo importante que es una revisión constante de sus procesos en la búsqueda de la mejora continua dentro de una actividad tan importante económicamente hablando para el país, así como también altamente competitiva.

Por lo anterior, que nació la necesidad de identificar dentro de la organización un área en donde el mejoramiento de sus proceso y/o gestiones ayuden a mejorar no sólo su competitividad a nivel administrativo sino también en un mejoramiento de sus costos de operación, es por ello que se procedió a proponer una mejora del proceso de compras de bienes y servicios dentro de la compañía a través de la evaluación del procedimiento actual, este proceso no solo tiene influencia en la tareas administrativas de la organización, sino una relación directa en sus costos de operación.

En la búsqueda constante de las compañías por hacer más con menos, se han dejado de lado las ideas antiguas para obtener costos bajos y se han empezado a visualizar otras alternativas como la administración del talento humano, gestión del conocimiento, mejora de proceso, inversión en tecnología, investigación y desarrollo entre otros. Es en esta búsqueda de nueva alternativas de ser competitivos que ha surgido un nuevo actor llamado departamento de compras, proveeduría o cualquier otra acepción que se le pueda dar.

La Gremial de Profesionales de las Compras de Guatemala, adscrita a la Cámara de Comercio, dio a conocer cifras respecto a las erogaciones en efectivo de las empresas, en donde se muestra que un estimado del 70% de las mismas son generadas por la gestión del departamento de compras, esto quiere decir que su aportación al costo es sumamente significativa.

Para lograr que el aporte al costo por parte del departamento de compras sea el de mayor beneficio para la organización, este debe contar con bases firmes y adecuadas que le permitan ejecutar eficaz y eficientemente sus tareas.

Las bases sobre las cuales el departamento de compras debe llevar a cabo la gestión de adquirir bienes y servicios no son, nada más ni menos, que las políticas y procedimientos que la organización ha definido para dicha función y de ahí la importancia de que lo establecido por la organización en dichas declaraciones de intención estén constantemente bajo control y revisión en búsqueda de su mejora continua.

Además, es importante para las empresas el control y revisión de las políticas y procedimientos en general, también para el futuro administrador de empresas es importante poder identificar aquellas oportunidades de mejora en las organizaciones, que en su momento se transformarán en beneficios para estas y a su vez para la sociedad, ya que la identificación de mejores formas de hacer las cosas promueve no sólo cambios a lo interno de la organización sino en aquellos que la rodean, para este caso en específico se mencionan a los proveedores.

Estos cambios generan nuevas necesidades de tecnología, procesos, nuevas formas de administración, inclusive de nuevos puestos de trabajo lo que tiene un resultado positivo en el mercado laboral en donde se encuentra la organización; de ahí la importancia de realizar la presente Práctica Empresarial Dirigida

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Reseña histórica

La compañía Fruta Fresca cuya casa matriz tiene sede en el estado de la Florida en los Estados Unidos de América, cuenta con oficinas administrativas en la capital de Guatemala así como también en Morales, Izabal en donde además cuenta con oficinas y operativas, en Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal, en donde funcionan sus principales operaciones portuarias, punto de embarque de la fruta que se exporta con destino a diferentes mercados principalmente norteamericanos y en menor escala europeos, asiáticos y otros.

Es una compañía nacional dedicada al cultivo y exportación de fruta fresca, para lo cual emplea las mejores y más modernas técnicas de siembra, cosecha, empaque y logística de traslado de su producto, todas destinadas a conservar la calidad de la fruta que es exportada desde Guatemala hacia los diferentes mercados que atiende, para ello cuenta con un personal altamente calificado encargado de mantener los estándares de calidad establecidos.

Inició operaciones en diciembre de 1972 y desde esta fecha se ha mantenido en constante crecimiento tanto en la cantidad de hectáreas de cultivo como en el número de colaboradores con los que cuenta.

Las instalaciones productoras se encuentran en la actualidad distribuidas en diversas fincas de Morales Izabal, algunas de ellas localizadas en el distrito de Bobos y otras en el distrito de Motagua.

El distrito de Motagua comprende un aproximado de 4,600 hectáreas; además cuenta con productores nacionales independientes quienes poseen una extensión superficial estimada en 2,500 hectáreas de terreno en producción.

Las actividades administrativas se desarrollan en el municipio de Morales del departamento de Izabal.

Además de las actividades agrícolas se desarrollan en las fincas y las administrativas que se ejercen en las oficinas de Morales, Izabal mantienen operaciones portuarias en Puerto Barrios desde donde semanalmente zarpan de entre cuatro y cinco buques trasportando la fruta cosechada hacia los diferentes mercados que atiende.

Actualmente, produce y compra fruta para la exportación a Europa y Estados Unidos. Cuenta con 7,881 hectáreas de producción de fruta de primera calidad. Así mismo, supervisa y dirige las operaciones de 2,050 hectáreas de producción de productores independientes en la zona norte y compra en la zona sur un aproximado de 5,000 hectáreas de producción exportando así un aproximado de 38,480 millones de cajas de fruta, desde los puertos nacionales Santo Tomás y Quetzal.

Estudios previos

En los últimos años la gestión de compras ha empezado a ser considerada una parte esencial de la consecución de los objetivos de las empresas. Su importancia no sólo radica en la adquisición de bienes y servicios sino también en la correcta coordinación logística que esto conlleva, la consecución de precios de adquisición competitivos, administración conjunta de los niveles de inventarios entre otros.

Su contribución a la continuidad de la operación de la compañía tanto a nivel operativo como administrativo es de gran valor esto a través de la oportuna gestión en la adquisición de bienes y servicios útiles e imprescindibles para cada una de estas áreas básicas en cada compañía.

Tal como lo menciona Rodríguez Ramírez (2007), autora de la tesis titulada Elaboración de un modelo para la gestión de medicamentos en los hospitales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, “el sentido fundamental de la gestión de suministros es garantizar la disponibilidad y accesibilidad continúa de los medicamentos e insumos. El sistema de

suministros supone un ciclo integral que incluye la planeación y programación de necesidades, el establecimiento de mecanismos eficientes de adquisición, almacenamiento y distribución y el monitoreo permanente del abastecimiento” lo que da relevancia a lo antes mencionado.

Es importante que los involucrados en el proceso de compras mantengan en mente la relevancia que llega a tener una adecuada gestión de compras, de ahí que cada una de las compras debiera ser previamente planificada y así obtener el mayor beneficio posible para la compañía, desde la consecución de una buena calidad de los bienes y servicios, precios competitivos y un adecuado reabastecimiento de los inventarios.

En su tesis Procedimiento administrativo para la compra, almacenamiento, distribución y liquidación de combustible en el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Méndez Recinos (2008) dice: una solicitud de compra debe considerar, el histórico del consumo, existencias actuales y el tiempo necesario para la gestión de compras.

Finalmente a manera de resumen y como lo dice Escobedo Morales (2006) en su tesis Guía del jefe del departamento de compras de una empresa manufacturera: “Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar. Continúa diciendo que, incluye actividades de planeación y política que abarca un amplio rango de actividades relacionadas y complementarias. Algunas de estas actividades relacionadas son: la investigación y desarrollo requeridos para la selección adecuada de los materiales y de las fuentes de abastecimiento; la certeza de la entrega; la inspección de los embarques que llegan con objeto de asegurar que su calidad y cantidad sean las adecuadas; el desarrollo de procedimientos para implementar políticas de compra; la coordinación de las actividades de compras con otros departamentos internos relacionados tales como ingeniería, producción y contabilidad; el desarrollo de comunicaciones efectivas con la alta gerencia con el fin de asegurarse una evaluación completa del rendimiento de la función de compras.”

El concepto de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de

pago, así como el acompañamiento del proceso (seguimiento) con el proveedor escogido y la recepción del material para controlar y garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas.

Situación actual de la empresa

Como miembros de una corporación internacional, Fruta Fresca está comprometida con el cumplimiento de la misión, visión y principios corporativos, los cuales forman parte de la cultura organizacional que más de mil empleados que integran la compañía viven, cumplen y aplican en la toma de decisiones requeridas por sus responsabilidades dentro de la compañía y en su puesto de trabajo.

Visión:

“Continuar diferenciándonos dentro de la industria de la producción, distribución y comercialización de fruta fresca por la calidad y consistencia de nuestros productos, ampliando nuestro alcance global a través de nuevos canales de distribución y ubicaciones geográficas, con el uso eficiente de nuestra plataforma de integración vertical, y nuestra dedicación a los controles de costos.”

Misión:

“Ser la empresa líder en la producción, distribución y comercialización de fruta fresca, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y ofrecer el más alto valor a largo plazo para nuestros accionistas.”

De lo anterior se desprenden cinco valores fundamentales que apoyan los objetivos estratégicos de la corporación:

- **Servicio:** Entregar un servicio sobresaliente y continuo a los clientes
- **Compromiso:** Alcanzar resultados fuertes y sostenibles.
- **Mejoramiento continuo:** Mejorar el desempeño, los productos y servicios.
- **Visión a largo plazo:** Evaluar cada esfuerzo y su impacto sobre la visión a largo plazo.

- **Trabajo en equipo:** Comunicarse abiertamente y trabajar como un equipo unificado para obtener metas comunes.

Todos estos elementos forman parte del día a día de todos los colaboradores de la compañía quienes están comprometidos con su cumplimiento en cada una de las acciones de sus puestos de trabajo.

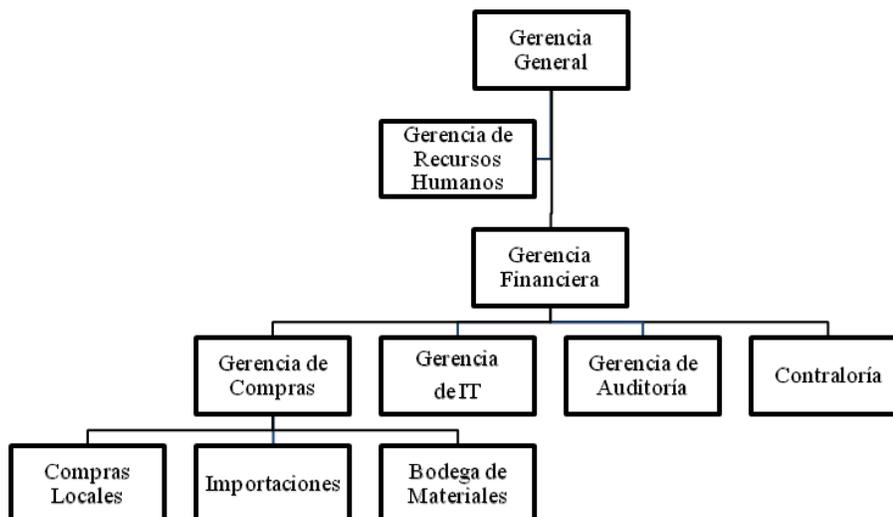
Finalmente pero no menos importante, Fruta Fresca cuenta con un código de conducta y política de ética empresarial el cual dicta obedecer y cumplir estrictamente con todas las leyes y estándares éticos aplicables en todas las jurisdicciones en las que lleva a cabo sus negocios, para conducir sus asuntos de negocios legal y éticamente, hacerlo con completa honestidad e integridad; no habrá exenciones o excepciones por causa de demandas competitivas, tradiciones sociales u otras exigencias, excepto según lo permita o requiera la ley.

Este código de conducta y política de ética empresarial es aplicable a los empleados en todas las localidades en propiedad, arrendadas, administradas u operadas por Fruta Fresca y sus subsidiarias (colectivamente, la “compañía”), así como a todos los directores corporativos, funcionarios, empleados, agentes y representantes de la compañía y a cada uno de los miembros inmediatos de su respectiva familia (colectivamente, “representantes de la compañía”).

Es importante resaltar que la interacción de los departamentos de Fruta Fresca es una de sus mejores estrategias en la consecución de los objetivos de la corporación, ya que la sinergia generada es el motor que ha llevado al cumplimiento de todos y cada uno de los proyectos nuevos y en desarrollo en los cuales Fruta Fresca invierte su capital financiero, tecnológico y humano.

A continuación se presenta el organigrama condensado por departamentos para Fruta Fresca:

Figura No. 1 Estructura organizacional condensada por departamentos, fruta



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

Para especificar mejor al departamento base de estudio podemos decir que el departamento de compras y materiales forma parte del departamento financiero siendo a este a quien debe reportar directamente todas las actividades relacionadas a la gestión de compras y materiales por, lo tanto es este último quien, en última instancia, aprueba o promueve acciones en búsqueda de la mejora del área de compras, aun siendo así, el departamento de compras por medio de su gerencia tiene la independencia de ser el generador de estas acciones que lleven a la mejora continua del área en mención.

Para Fruta Fresca, la gestión de compras es una parte medular en todas sus gestiones administrativas y operativas a través del suministro de los bienes y servicios necesarios para la consecución de sus objetivos y en conjunto los de la compañía. De esta cuenta es que la gestión de compras se ha convertido en una gestión estratégica desde el punto de vista administrativo, operativo y financiero.

Por lo anterior, se considera necesario realizar una evaluación de su situación actual para así contar con los criterios necesarios para la toma de acciones correctivas en las aéreas que resulten

de oportunidad y con ellos mantener la filosofía de la mejora continua de tal cuenta se presenta a continuación el análisis FODA realizado a la empresa Fruta Fresca enfocado principalmente al área de compras y materiales.

Tabla 1 Análisis FODA – Fruta Fresca

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	1. Reciente formación de la Gremial de Compras	1. Incumplimiento por parte de los proveedores de acuerdos relacionados con la entrega de los bienes y servicios
	2. Existencia de diversa información de fácil acceso relacionada con la gestión de compra	2. Fuentes de abastecimiento de bienes y servicios limitadas
	3. Desarrollo constante de algunos de sus proveedores	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	1. Políticas y procedimientos establecidos	1. Debilidad de controles relacionados con la gestión de compras
	2. Alta capacidad de negociación	2. Políticas y procedimientos de compras adoptados del extranjero
	3. Capital humano proactivo y positivo	3. Falta de programación por parte de los usuarios para el requerimiento de sus materiales
		4. Limitadas capacidades económicas, técnicas y logísticas de algunos de los proveedores

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

Con la creación de la Gremial de Compras se cuenta desde ya con información actualizada de procesos y técnicas relacionadas con esta área, la cual se puede obtener por medio de sus diversos talleres, seminarios y charlas, la internet también permite estar actualizado al respecto de estos temas en los casos en que la ubicación física de cada miembro del equipo de compradores sea un limitante para su asistencia a las reuniones de la Gremial de Compras. Por otro lado, el desarrollo de algunos proveedores que hace que sus procesos sean revisados y mejorados permanentemente repercute de buena manera al desarrollo de las actividades de adquisición.

Se debe contar con proveedores que cuenten con la capacidad apropiada para respaldar sus productos y acuerdos de negociación ya que el incumplimiento de estos repercute directamente en la apreciación del desempeño del equipo de compras por parte de la compañía en general, además de poner en riesgo la finalización de las actividades administrativas y operativas.

Derivado del ordenamiento corporativo de la compañía, es fácil identificar el camino a seguir durante el fortalecimiento de los procesos internos. La alta calificación que los proveedores han impuesto a la compañía permite contar con una posición ventajosa ante las negociaciones de la gestión de compra, esto debe ser explotado al máximo por el equipo encargado de la gestión de compras lo cual se proyecta factible derivado de las cualidades demostradas del equipo de compras actual.

Las políticas relacionadas con las compras deben ser revisadas para constatar su concordancia con los cambios operacionales de la compañía, así como del medio ambiente en donde la compañía opera, además es necesario que los miembros del equipo de compras conozcan dichas políticas para su correcta aplicación durante el proceso, siempre en beneficio de la compañía.

Es necesario que los clientes compartan la necesidad del departamento de compras de trabajar de manera programada los requerimientos de adquisición de los bienes y servicios y así evitar que la adquisición de estos tomen el carácter de urgente por falta de planificación, lo que conlleva muchas veces acciones que requieren de tiempo y esfuerzo adicionales no solo del departamento de compras sino de los proveedores y en alguna medida de las aéreas de bodegas y que pueden

generar por parte del cliente interno del departamento de compras una equivocada apreciación de la calidad del servicio de este. Los controles deben ser revisados y actualizados de acuerdo a las nuevas necesidades de la operación.

Todo lo anterior deberá ser el marco referencial dentro del cual se deberán identificar los aspectos relevantes de análisis de la investigación.

Capítulo 2

2.1.Marco teórico

Para contextualizar el desarrollo de la investigación, se hace necesario revisar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis y emitir juicios bien documentados con información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizarlos temas claves que giran en torno de esta evaluación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”(Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59)

Proceso administrativo

De acuerdo a la 23.^a edición del diccionario de la Real Academia Española Proceso es: “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.”

La administración puede verse también como un proceso, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

Según Alvarez Torres, Martin G (2006), “Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un método es la guía detallada que muestra la secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personal realizan un trabajo.”

Misión, visión, valores y objetivos

Dice Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez Artemio, (2012), “Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los

esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medio para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión, valores y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias aclaraciones de intención y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

La visión, de una compañía la podemos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro; la misión abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de la misión ha de ser más específica y centrada en los medio a través de los cuales la empresa competirá. Los valores son lo que la organización considera que es bien, pueden promulgarse en términos de se debe o no se debe como principios morales, sirven de referencia para la toma de decisiones. Finalmente los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

Servicio al cliente

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la

organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

Cliente interno

De acuerdo con Domingo Collins Humberto, (2006), “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionarse en el negocio y sus productos: El Cliente Interno.

El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

Visto, de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme reciben sus insumo, información, tarea, etc. de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos.

En consecuencia, cada individuo dentro de la empresa debe estar plenamente convencido de lo que recibe, es decir, de las acciones que le corresponden llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive.

La importancia de los clientes internos resalta la prioridad que tienen estos en las organizaciones que están orientadas hacia el cliente, que es el marco propio de este tema que coge cada día más vigencia y relevancia para lograr la competitividad en cualquier sector en el cual nos movamos.

Los empleados de la empresa son los mejores vendedores de sus bienes y servicios. Para ello hay que crear una cultura organizacional lo cual requiere tiempo, constancia y perseverancia.” Domingo Collins Humberto, (2006).

El concepto de compras

Según Escobedo Morales, Carlos Mariano (2006), “La eficiencia de cualquier organización depende de la disponibilidad de componentes y materiales en la cantidad, calidad, y rango de precio adecuado.

El fracaso en cualquiera de estas áreas incrementa los costos y disminuye las utilidades de una manera tan segura como lo harían tanto los métodos de producción obsoletos, como las técnicas ineficaces de venta.

Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar. Incluye actividades de planeación y política que abarca un amplio rango de actividades relacionadas y complementarias. Algunas de estas actividades relacionadas son: la investigación y desarrollo requeridos para las elección adecuada de los materiales y de las fuentes de abastecimiento; la certeza de la entrega; la inspección de los embarques que llegan con objeto de asegurar que su calidad y cantidad sean las adecuadas; el desarrollo de procedimientos para implementar políticas de compra; la coordinación de las actividades de compras con otros departamentos internos relacionados tales como ingeniería, producción y contabilidad; el desarrollo de comunicaciones efectivas con la alta gerencia con el fin de asegurarse una evaluación completa del rendimiento de la función de compras.

El concepto de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento del proceso (seguimiento) con el proveedor escogido y la recepción del material para controlar y garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas.”

Política empresarial

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Como contenido, es bueno que hagan referencia a:

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).

d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

En resumen según Álvarez Torres, Martín G (2006) “Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todos, pérdidas de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todos, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.”

Negociación

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Logística

Según Casanovas y Cuatrecasas (2003) el concepto de logística está presente desde la antigüedad, desde que el hombre tuvo necesidad de realizar actividades de movimiento y almacenamiento de productos y mercaderías; aunque realizadas inicialmente por separado, con los años se comprendió que estaban estrechamente relacionadas; para Casanovas et. al. (2003) “Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.” (p.18)

Para Ballou, Ronald (2004) “la logística gira en torno a crear valor” (p.13) y esto es valor tanto para los clientes, proveedores y definitivamente para los accionistas de la empresa. Entonces el valor en la logística puede expresarse en términos de tiempo y lugar; el valor de los productos se materializa cuando llega a manos de los clientes en dónde ellos deseen consumirlos.

Al partir del concepto de la llamada curva 80-20, del principio conocido como la ley de Pareto, que en logística se aplica a que el volumen de ventas es generado por relativamente pocos productos. De acuerdo con Ballou (2004) “El problema logístico de cualquier empresa es el total de problemas individuales de los productos” (p.68). Y es comprensible porque ninguna empresa sobrevive con un solo producto para la venta, su éxito está en ser oferente de variedad de productos para que el consumidor tenga opción de elegir, por ello las líneas de producción están conformadas por artículos individuales que se encuentran en diferentes etapas de sus respectivos ciclos de vida y con diferentes grados de éxito de ventas.

Según Casanovas et. al. (2003) la función clave de la logística integral se ha considerado ya organizacionalmente como un puente de enlace y coordinación con el mercado, es decir los clientes y consumidores, con los canales de distribución, de igual manera con actividades operativas propias de las empresas y con sus proveedores.

Capítulo 3

3.1.Planteamiento del problema

La constante búsqueda de crecimiento de las compañías en miras a la generación de mayores negocios que mejoren sus rentabilidades exigen un crecimiento de todas las áreas que la integran, también exigen tecnificación de los procesos y controles, desarrollo del recurso humano y en general conlleva cambios estructurales a todo nivel dentro de la organización.

Al enfocarse en el objetivo de la investigación y en el análisis FODA correspondiente a la gestión de compras, se pudo observar que existen resultados de dicha gestión que no cumplen con las expectativas esperadas, medidas por la percepción del cliente interno, por la existencia de procesos demasiado burocráticos que consumen gran cantidad de tiempo y recursos, incumplimiento de plazos establecidos para la recepción de los bienes o servicios requeridos por los clientes internos que en un determinado momento pueden poner en riesgo la continuidad de los procesos operativos de la compañía.

Lo anterior puede ser el resultado de las amenazas y debilidades detectadas en el análisis FODA, la gestión de compras está íntimamente relacionada con los resultados finales de dicha gestión ésta es dependiente de los cumplimientos de los acuerdos establecidos con los proveedores que pueden ser causados por sus capacidades económicas, administrativas y logísticas de los proveedores.

Finalmente, las debilidades reconocidas en el análisis FODA realizado, también indican como débiles los resultados de la gestión del procedimiento actual de compras

Por lo anteriormente expuesto y analizado se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los principales factores que influyen en los resultados de la actual gestión de compras de la empresa Fruta Fresca?

3.2.Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer los resultados de la evaluación de la gestión actual de compras de la empresa Fruta Fresca

Objetivos específicos

1. Revisar el procedimiento actual de compras.
2. Inspeccionar la política actual de compras.
3. Establecer si la cantidad de los colaboradores asignados a la gestión de compras es la adecuada.
4. Verificar el procedimiento actual para la gestión y control de los reclamos de materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes.
5. Analizar la misión, visión, valores y objetivos actuales del departamento de compras
6. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora.

3.3.Alcances y límites de la investigación

Para llevar a cabo el análisis anteriormente mencionado se consideró un periodo de análisis de los últimos seis meses de la gestión del departamento de compras locales, derivado que la compañía cuenta con diversas oficinas en los departamentos en donde opera, se consideró analizar las operaciones que se llevaron a cabo desde las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Guatemala.

3.4.Metodología aplicada en la práctica

3.4.1. Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de la gestión de compras de los bienes y servicios de la compañía y cuyo rol cotidiano tiene como enfoque

principal, comprar, almacenar, entregar y administrar la gestión de compras con el fin de entregar oportuna, eficiente y eficazmente los bienes y servicios requeridos por el cliente interno del departamento de compras, como también se consideró importante las opiniones de los usuarios finales de los bienes y servicios adquiridos por el departamento de compras. Estos involucran a gerentes y jefes de departamento y personal operativo que finalmente son quienes en conjunto interactúan durante el proceso de compras y servicios de la compañía. Para ello se consideró al cien por ciento de la totalidad de los sujetos, lo que da como resultado treinta y seis personas distribuidas de la siguiente forma:

1. Gerente de compras y materiales, una personas encargada de la administración gerencial del departamento de compra así como de las bodegas de materiales.
2. Gerente de IT, una persona responsable de todo lo relacionado con información y tecnología.
3. Gerente de finanzas, una persona a cargo de la administración del departamento financiero.
4. Gerente de mantenimiento, una persona como responsable de las acciones relacionadas a las reparaciones y mantenimiento de áreas y equipos utilizados en la compañía.
5. Gerente agrícola, una persona responsable de todo lo relacionado a la gestión operativa y administrativa de siembra, cosecha y empaque de fruta.
6. Gerente de operaciones portuarias, una persona responsable de la logística portuaria para la exportación de la fruta.
7. Jefes de planta empacadora, tres personas responsables de proceso de empaque de la fruta para su exportación de cada una de las plantas empacadoras.

8. Jefes de control fitosanitario, dos personas encargados de aplicar todos los procesos y controles fitosanitarios durante el proceso de siembra, cosecha, empaque, traslado y exportación de la fruta.
9. Jefe de logística, una persona responsable de todo lo relacionada al transporte de la fruta empacada desde las plantas empacadoras hasta el puerto de exportación.
10. Oficinistas, 16 personas con responsabilidades operativas que sirven de apoyo tanto a las gerencias como a las jefaturas.
11. Compradores, cuatro personas directamente responsables de la ejecución de la gestión de compras.
12. Jefes bodegas, cuatro personas a cargo de las bodegas que administra el stock de producto en cada una de las regiones en donde se opera.

3.4.2. Instrumentos

- La entrevista de dirigió a la gerencia del departamento, la cual tiene como objeto conocer la situación actual del departamento de compras y materiales en todas sus áreas de influencia respecto al funcionamiento del mismo, con lo cual se busca tener un cuadro referencial para el análisis de las principales actividades y organización administrativa del departamento de compras y materiales.
- Encuesta tabular, tiene como objeto recopilar detalles operativos y conocimientos de las directrices administrativas en las áreas de compras y bodegas relacionados con la gestión de compras y reclamos de materiales, además se utilizó para recabar información respecto al conocimiento del usuario interno como del equipo de compras del proceder operativo de la gestión de compras, estará dirigida a los gerente y jefes de las áreas operativas, oficinistas, jefes de bodegas y responsables de la gestión de compras.

3.4.3. Procedimientos

Se consideró la compañía Fruta Fresca, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante cambio y crecimiento acelerado que opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos.

El área seleccionada para la investigación fue la vinculada con la gestión de compra de bienes y servicios y de almacenamiento de los materiales recibidos con el objetivo obtener procesos eficientes y eficaces que garanticen la satisfacción del cliente interno del departamento de compras y materiales.

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con procedimientos administrativos, más específicamente con la gestión de compra, como herramienta para la optimización de los recursos y el mejoramiento de los procesos actuales.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

La selección de los instrumentos contempló la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para su implementación.

Capítulo 4

4. Resultado de la investigación

Con el propósito de sustentar la investigación para la propuesta de mejora de la gestión de compras de la empresa Fruta Fresca y al ser congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, se obtuvo información en función de una perspectiva en tres dimensiones, considerando la administración del departamento de compras, para lo cual se utilizó una entrevista dirigida a su gerente, recopiló información de primera mano por medio de cuestionarios de los usuarios y principales personas involucradas en la gestión de compras y consideradas como clientes internos del departamento de compras y finalmente se consideró al equipo encargado de ejecutar la gestión de compras, de lo cual se presentan los resultados a continuación.

4.1.Resultados entrevista dirigida gerente de compras

Se procedió a realizar una entrevista al gerente del departamento de compras para conocer los detalles administrativos generales relacionados a sus políticas, procedimientos, controles e información de la gestión de compra. A continuación matriz de sentido y graficas de cada una de las preguntas realizadas.

Tabla 2 Matriz de sentido entrevista dirigida al gerente de compras

Pregunta	Respuestas	Observaciones: Análisis de las respuestas anteriores
¿Describiría de manera general el procedimiento de compras actual?	Emitir una solicitud de compra, una vez aprobada se asigna un comprador, este cotiza y coloca la orden de compra de acuerdo a lo estipulado en la política de compras, llegado el momento comprador coordina despacho y llegada a bodega así como notifica a bodega de la llegada de materiales.	Si existe una serie de pasos ordenados y sistemáticos para la gestión de compra
¿Quién es el encargado de la elaboración y revisión del procedimiento de compras?	El encargado es el Jefe de compras con la supervisión del gerente de compras	Si existen personas directamente responsables de la actualización del procedimiento de compras
¿Quién es el responsable de velar porque se cumpla con el procedimiento de compras establecido y como lo hace?	Jefe de compras, por medio de la revisión periódica y aleatoria de los expedientes de compras	Si existe un procedimiento de control del cumplimiento de lo establecido en el procedimiento de compras
¿Describiría de manera general la política de compras actual?	Esta establece lineamiento generales y específicos de la gestión de compra, por ejemplo funciones del departamento y comprador, comunicación con proveedores, numero de cotizaciones necesarias para las compras, casos especiales de la gestión de compra, regula la gestión de compras	Existen lineamientos claros para realizar la gestión de compras
¿Cómo se da a conocer la política de compras en la organización?	La política de compras se encuentra disponible en la intranet de la compañía	Si existe un medio por el cual toda la organización conozca la política de compras

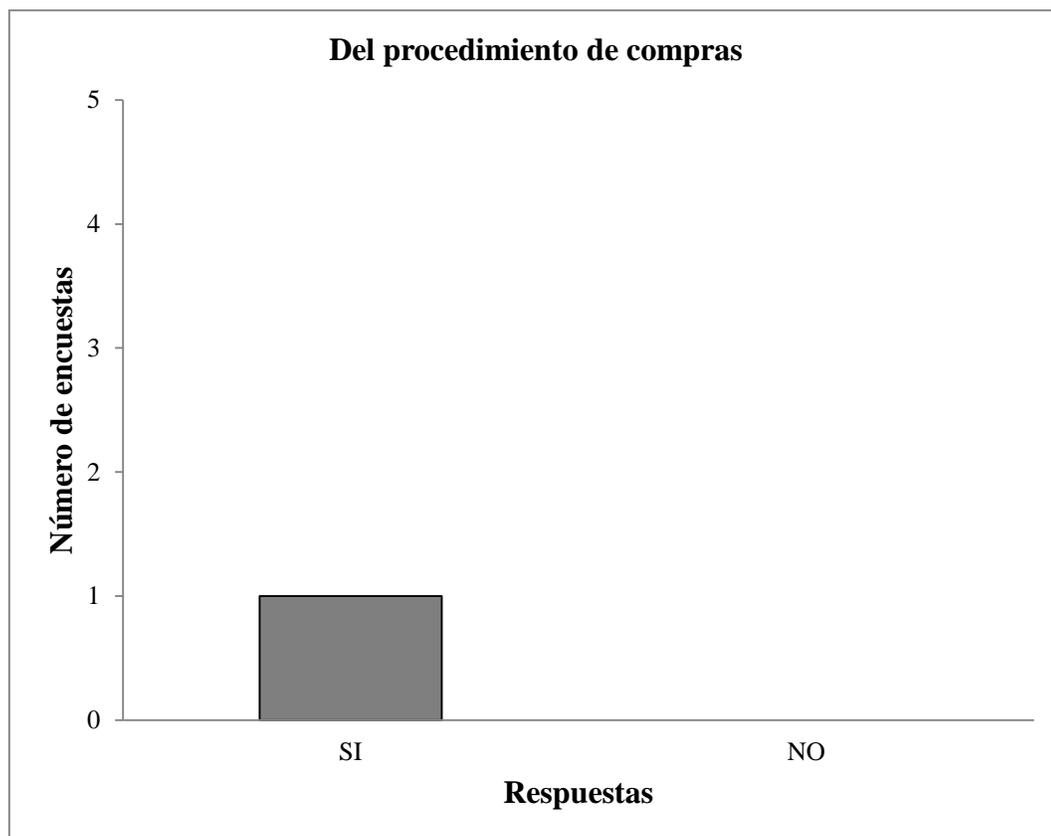
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Tabla 3 Matriz de sentido entrevista dirigida al gerente de compras

Pregunta	Respuestas	Observaciones: Análisis de las respuestas anteriores
¿Quién es el encargado de la elaboración y revisión de la política de compras?	Jefe de compras con la supervisión del gerente de compras	Si existen personas directamente responsables de la actualización del procedimiento de compras
¿Quién es el responsable de velar porque se cumpla con la política de compras establecida y como lo hace?	Jefe de compras, por medio de la revisión periódica y aleatoria de los expedientes de compras	Si existe un procedimiento de control del cumplimiento de lo establecido en la política de compras
¿Cuál o cuáles son los principales factores que inciden en el tiempo de compra?	Carga general de trabajo de cada comprador, respuesta del proveedor a las solicitudes de cotizaciones, necesidad de mayores especificaciones del productos, errores en las solicitudes de compra, el tipo y cantidades de producto	Existen factores plenamente identificados que dificultan la gestión de compras, por lo que pueden ser factibles de prever para la toma de acciones
¿Existe misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras?	No, pero puede considerarse importante la inclusión de estos elementos como parte de un reforzamiento administrativo a la gestión de compras.	La no existencia de estos puede ser un factor que determine el desempeño y funcionamiento actual del departamento de compras en lo referente a su gestión.
¿Existe un procedimiento escrito para la gestión de reclamos de materiales?	Lo que existe es una guía con pasos a seguir, no se ha formalizado estableciendo un procedimiento	Formalizar la guía ayudará a conocer con mayor detalles pasos a seguir, tiempos y responsables de cada acción
¿Existen registros contables que ayuden al seguimiento y resolución de los reclamos de materiales?	Algunas veces, ya que en algunos casos la resolución de los reclamos es inmediata	Debe existir estandarización de procesos

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

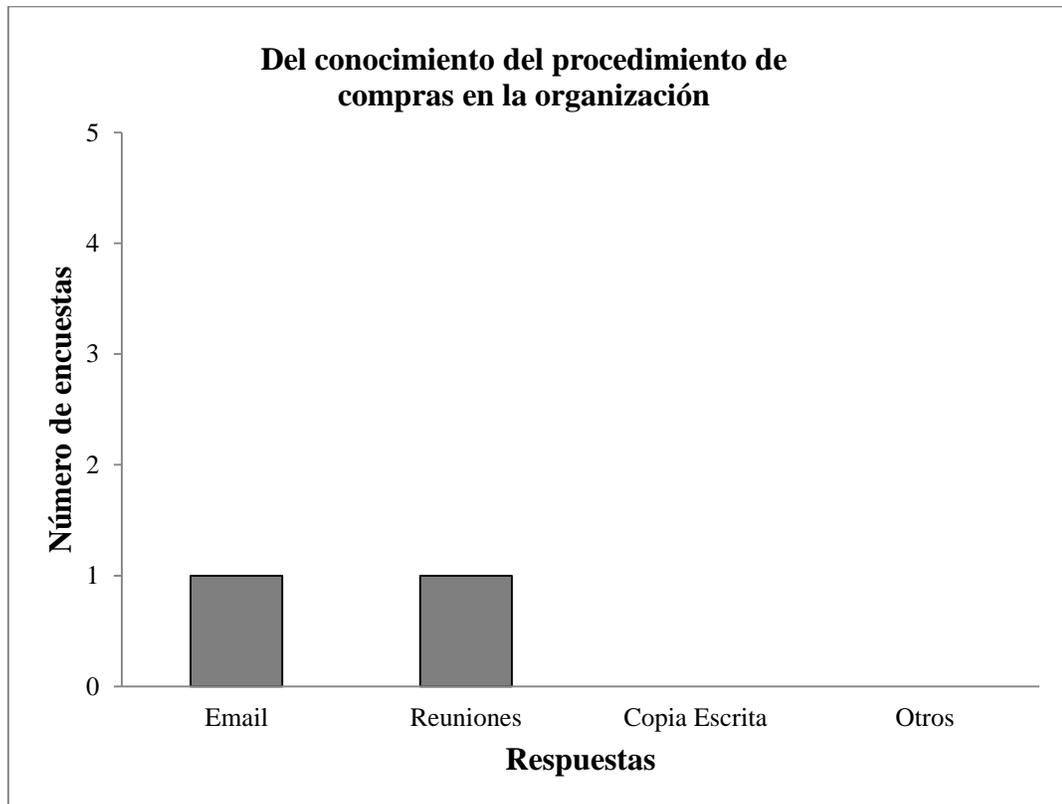
Gráfica No. 1 Procedimiento de compras de acuerdo a la Gerencia de Compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La respuesta de la gerencia del departamento de compras fue clara y contundente al afirmar la existencia de un procedimiento de compras que rige el actual proceder del equipo de compras durante la gestión de cada una de las compras.

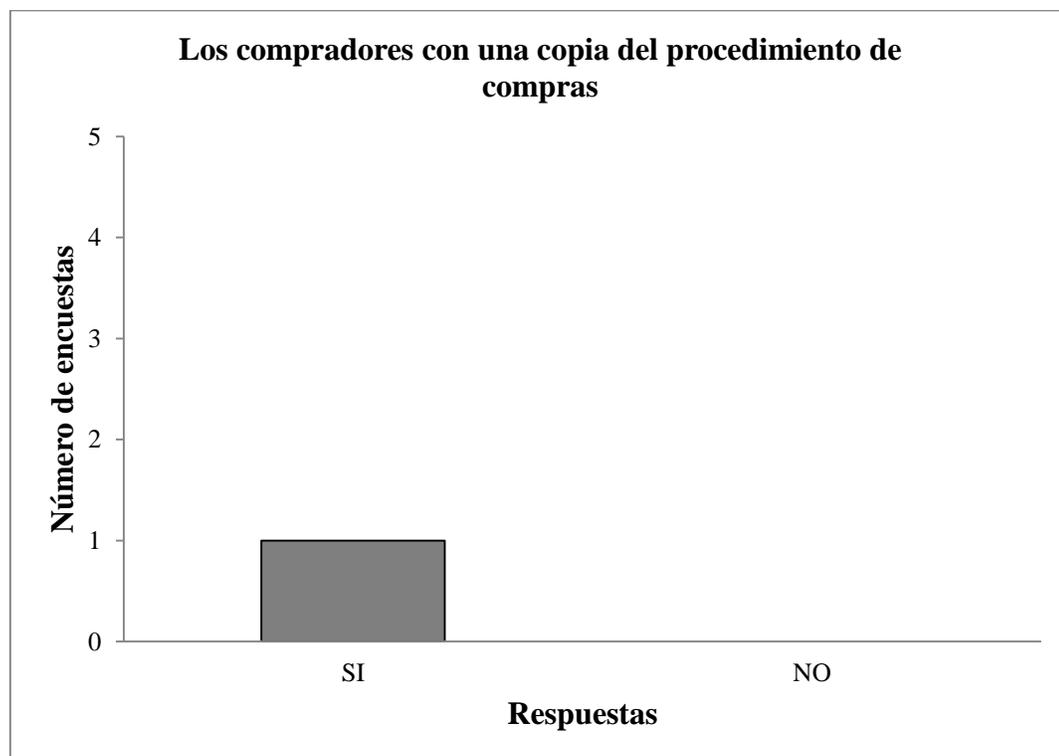
Gráfica No. 2 Comunicación procedimiento de compras en la organización



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

El procedimiento de compras fue transmitido a la organización a través del correo interno así como en reuniones con los principales usuario del departamento de compras. Más adelante se evaluará el grado de conocimiento del procedimiento actual de compras de los principales usuarios del departamento de compras.

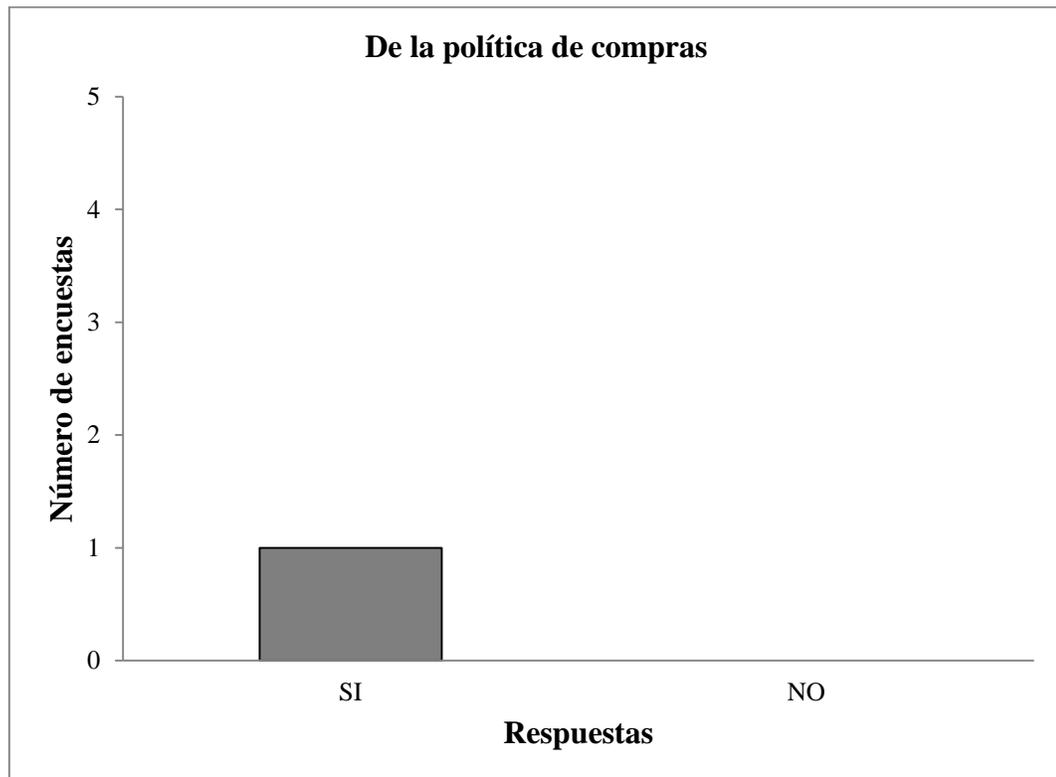
Gráfica No. 3 Conocimiento del procedimiento de compras en el departamento de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se evidencian la existencia y socialización dentro de la organización de un procedimiento de compras, el cual es la guía que el equipo del departamento utiliza en la gestión de cada una de ellas y que está a su cargo, debido a lo cual cada uno de los miembros del equipo de compradores posee o debería poseer una copia del procedimiento actual de compras, esto último se evaluará más adelante.

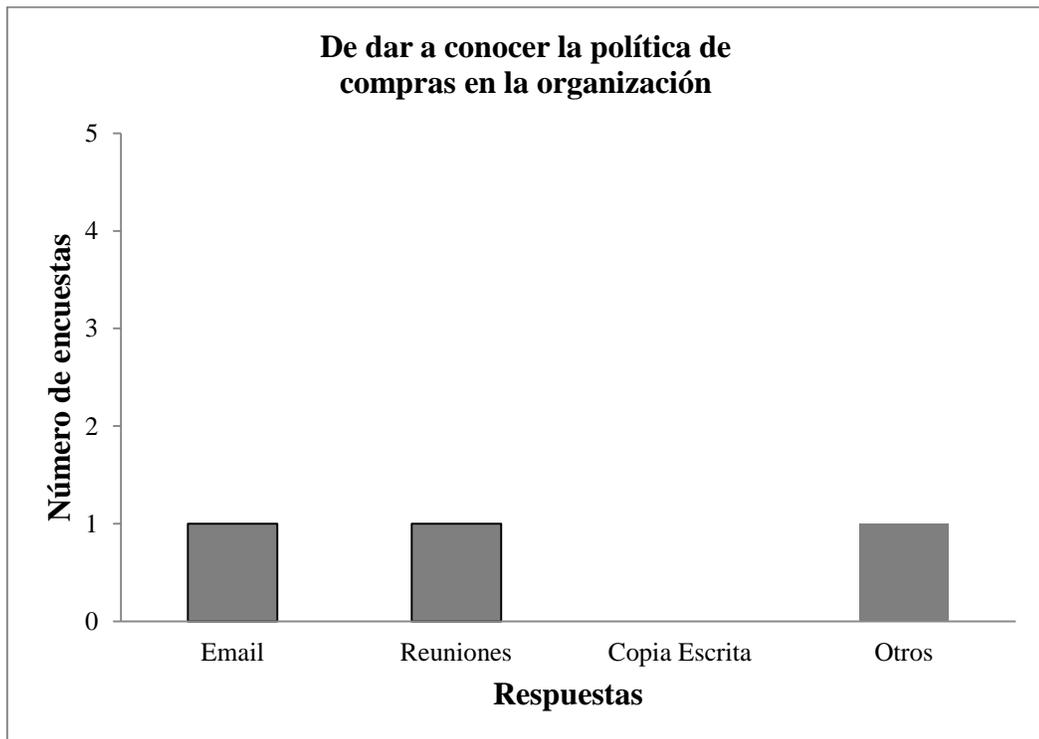
Gráfica No. 4 Existencia de una política de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La respuesta de la gerencia del departamento de compras fue clara y contundente al afirmar la existencia de una política de compras que rige el actual proceder del equipo de compras durante la gestión de cada una de las compras.

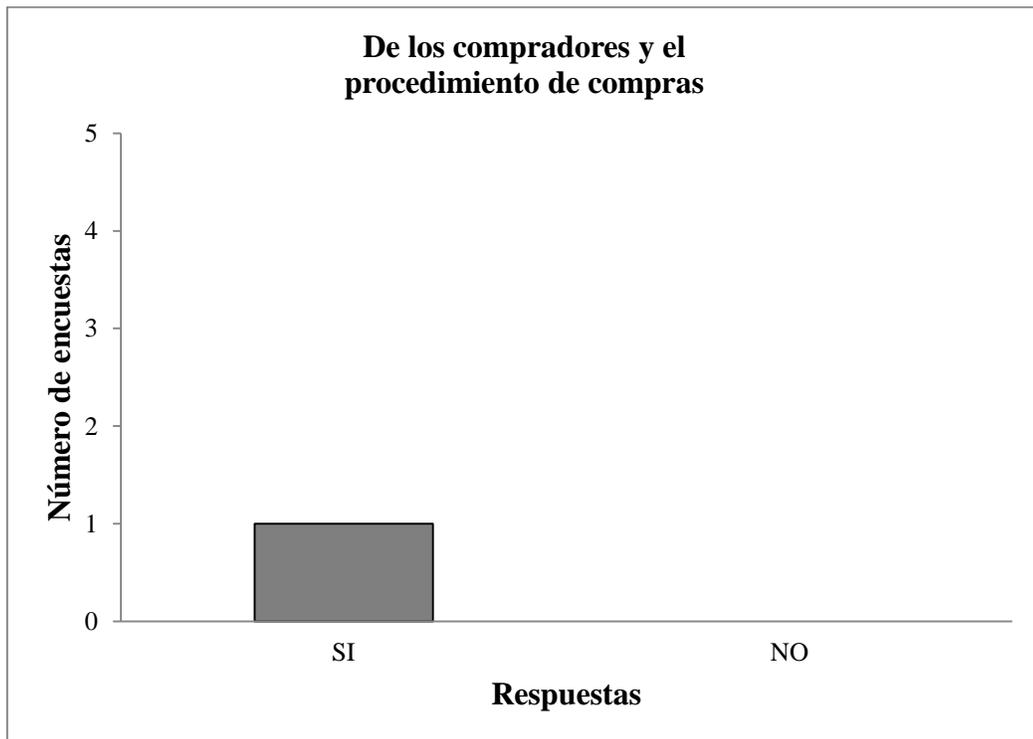
Gráfica No. 5 Comunicación política de compras en la organización



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

El procedimiento de compras fue transmitido a la organización a través del correo interno así como en reuniones con los principales usuario del departamento de compras. Más adelante se evaluará el grado de conocimiento de este procedimiento de los principales usuarios del departamento de compras.

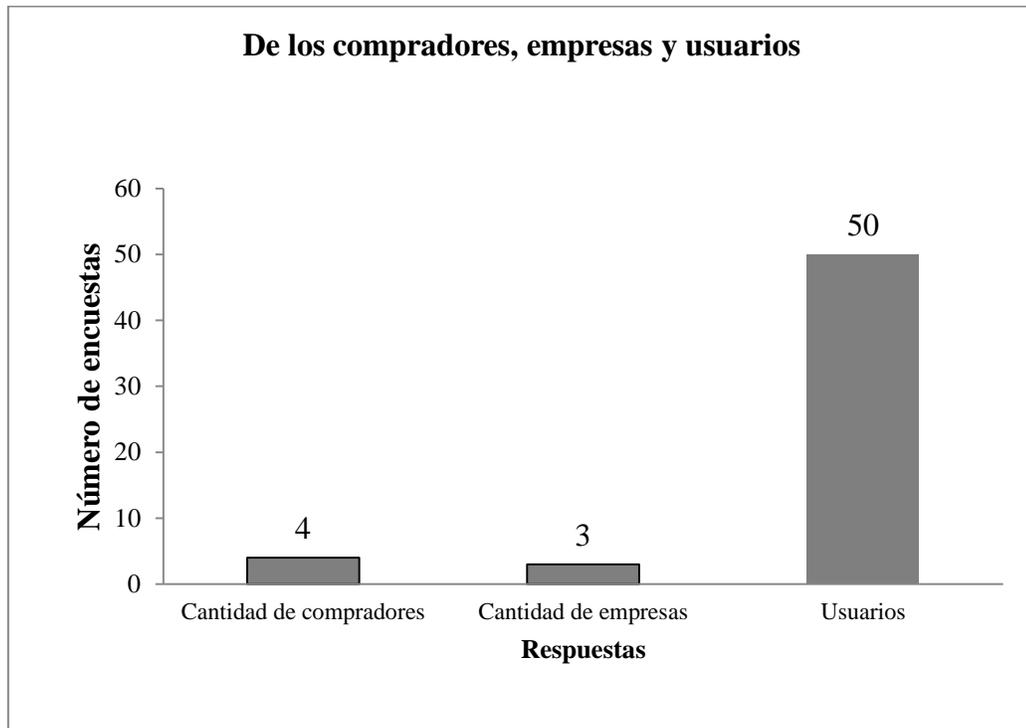
Gráfica No. 6 Conocimiento de la política de compras en el departamento de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se evidencian la existencia y socialización dentro de la organización de una política de compras la cual sirve de guía para el equipo de compras en cada gestión a su cargo por lo cual cada uno posee o debería poseer una copia de la política actual, esto último se evaluará más adelante.

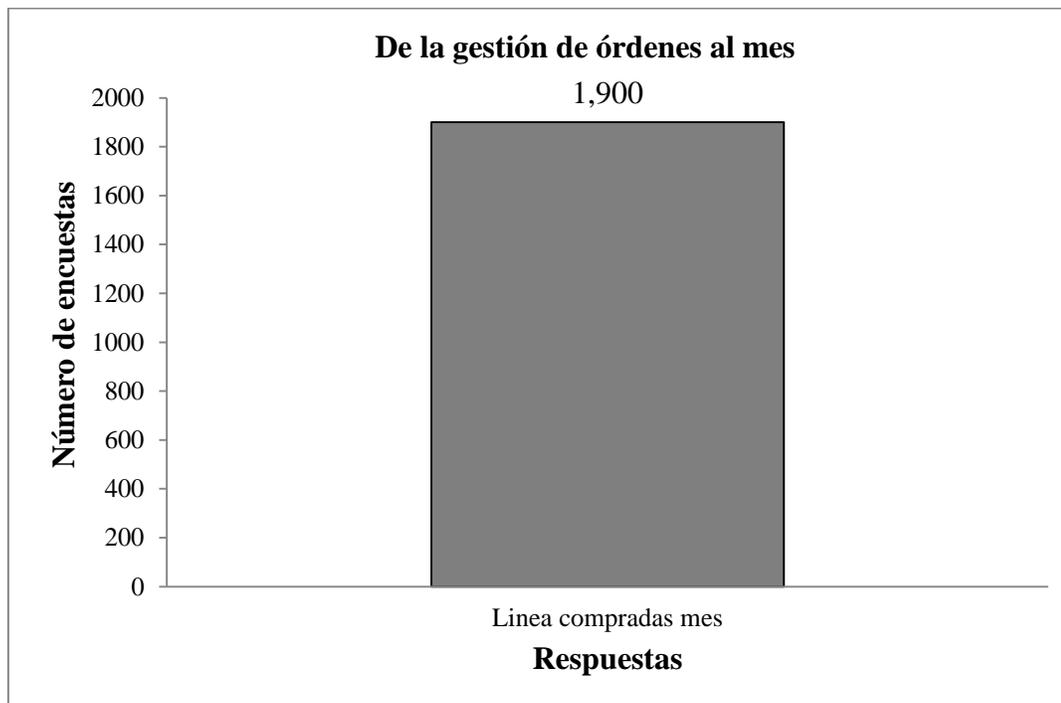
Gráfica No. 7 Equipo de compras, empresas y usuario



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En la actualidad la organización se compone de tres empresas las cuales son atendidas por la misma cantidad de compradores la cual suma cuatro personas, cada una con sus características propias. El número estimado de usuarios que requieren los servicios del departamento de compras dentro de las tres empresas suma unas 50 personas o más, son estas las personas a las que por lo general deben atender los cuatro miembros del equipo de compras ya sea por teléfono, personalmente o vía email.

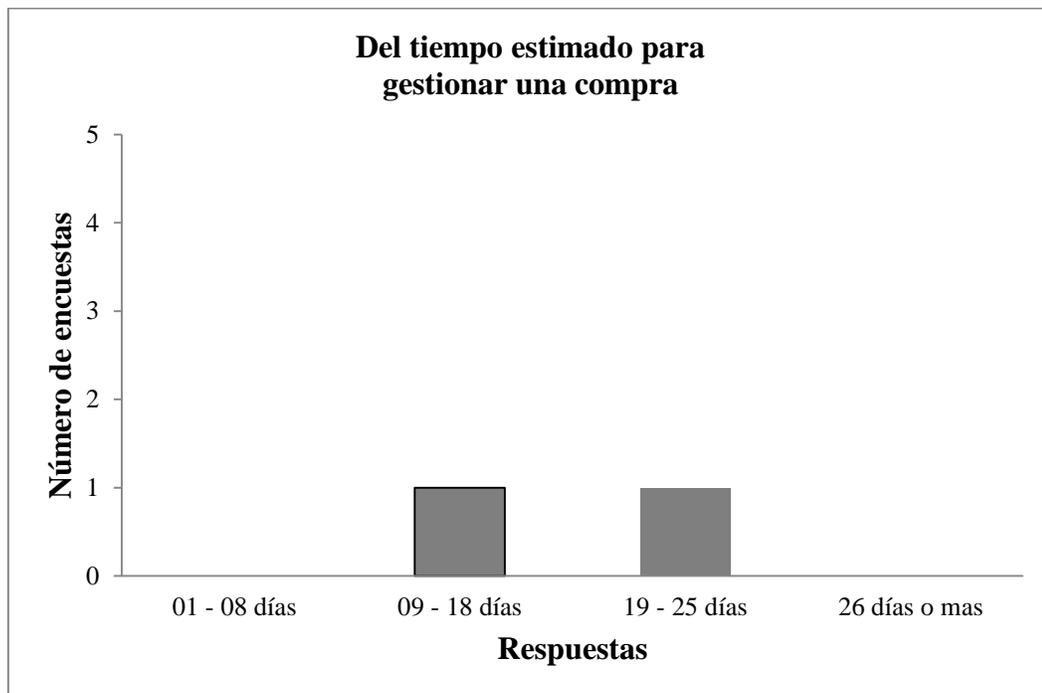
Gráfica No. 8 Número promedio de gestiones de compra al mes



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Para las 3 empresas y los aproximadamente 50 usuarios directos del departamento de compras se estima que al mes se procesan un estimado de 1,900 líneas de compras, entiéndase por líneas un ítem, una orden de compra puede contener desde una línea (ítem) hasta N líneas de acuerdo a lo requerido por cada usuario.

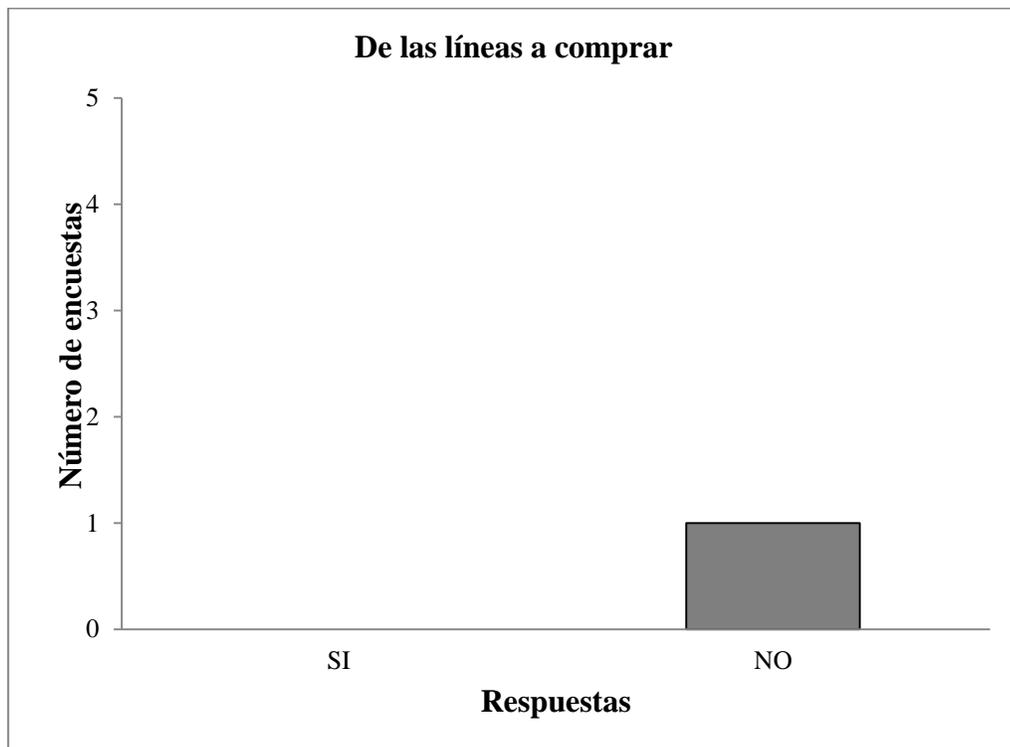
Gráfica No. 9 Tiempo promedio actual para la gestión de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Actualmente la gerencia de compras está considerando que cada gestión debería tomar entre 09 y 25 días hábiles, la diferencia radica en el volumen de cada solicitud, el tipo de material, un número de oferentes, logística de entregas de los materiales a las distintas bodegas, entre otros. Para establecer un parámetro estándar para todas las compras y a manera de dar un horizonte igual a todos los usuarios del departamento, se considera por el departamento de compras un tiempo promedio de 20 días hábiles para cada gestión, aunque este puede variar de acuerdo a los factores antes mencionados.

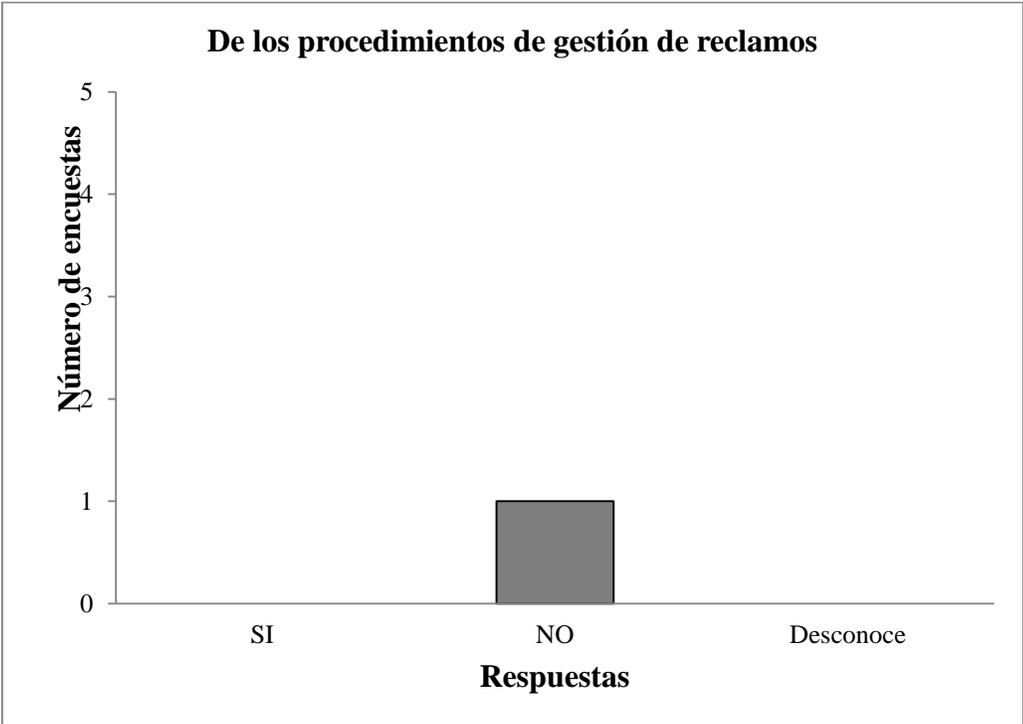
Gráfica No. 10 Meta de compras diarias



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En la actualidad no se ha establecido para el equipo de compradores un número mínimo de líneas a comprar a diario, semanalmente o mensualmente que ayude a identificar si el número de gestiones actuales están de acorde al número de requerimientos recibidos en el departamento y que son necesarios atender en un tiempo determinado.

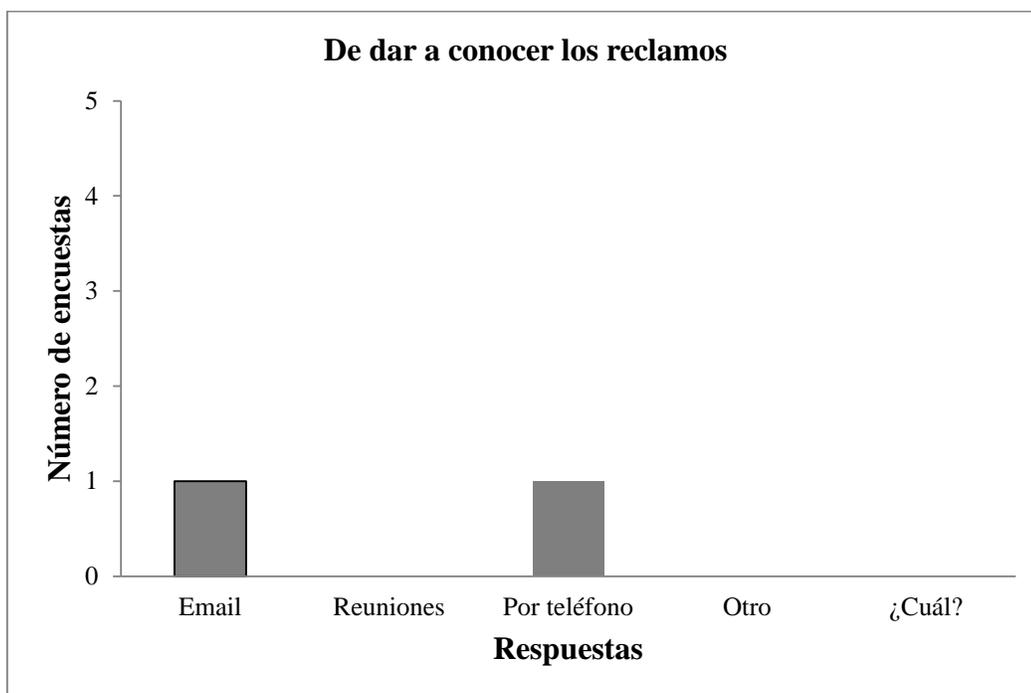
Gráfica No. 11 Gestión de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Con la gráfica anterior se evidencia la inexistencia de un procedimiento formal para la gestión de los reclamos de los materiales, la administración del departamento de compras dejó saber que este se realiza únicamente bajo la experiencia y costumbre de los involucrados en el proceso.

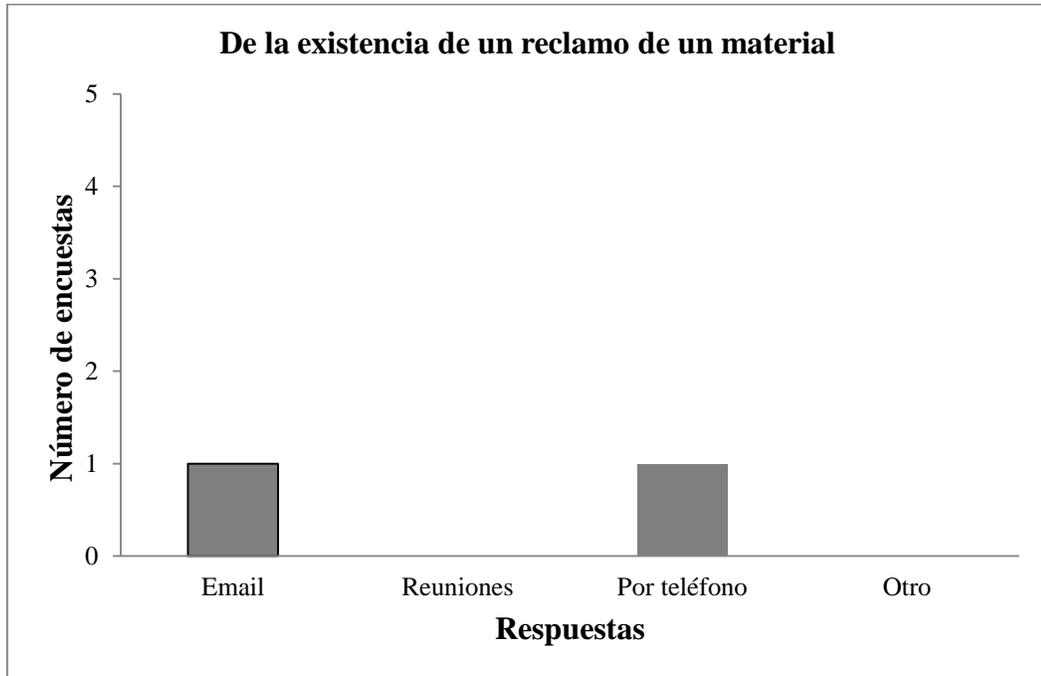
Gráfica No. 12 Comunicación gestión de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La gráfica No. 12 muestra la forma actual en que se da a conocer un rechazo de materiales adquiridos por el departamento de compras en bodega, el correo es utilizado principalmente en aquellos casos que por su naturaleza requerirán algún seguimiento posterior, mientras que el teléfono se utiliza en casos en que la respuesta del comprador en ese momento puede aclarar y resolver el caso en mención.

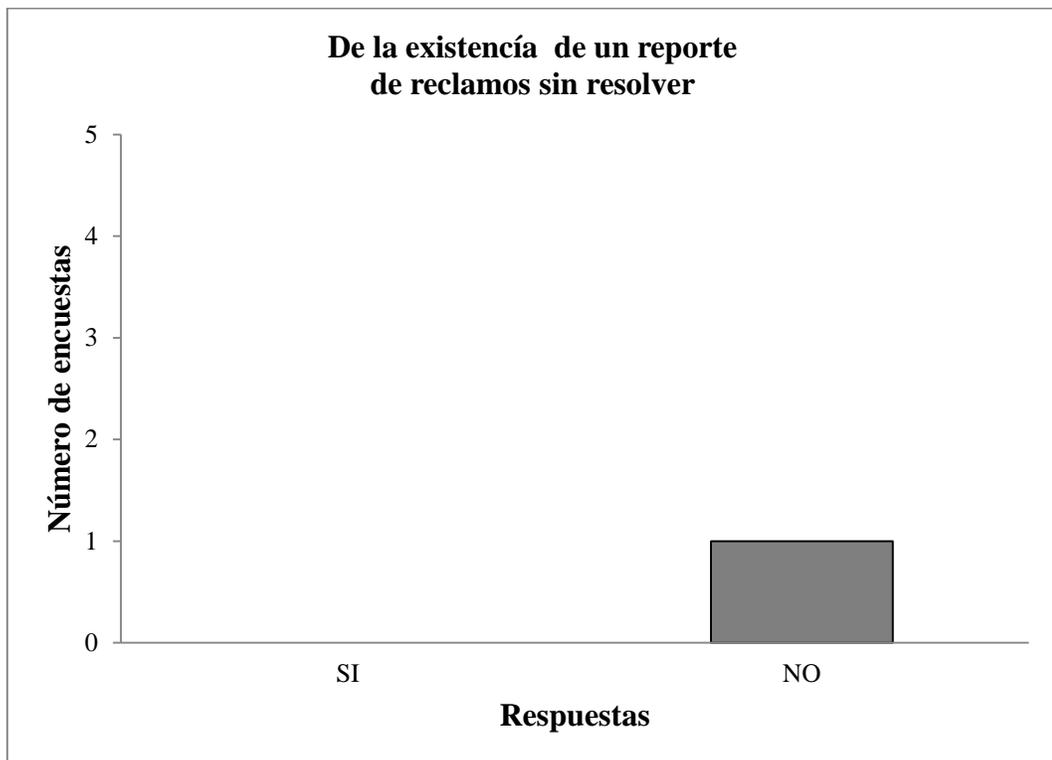
Gráfica No. 13 Comunicación a proveedores de reclamos de materiales



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Al igual que en cómo es notificado el departamento de compras, este último utiliza el mismo medio para comunicar al proveedores respecto a un rechazo de materiales y de igual manera se usan los medios dependiendo de la necesidad de seguimiento posterior al caso, email o de una resolución inmediata vía telefónica.

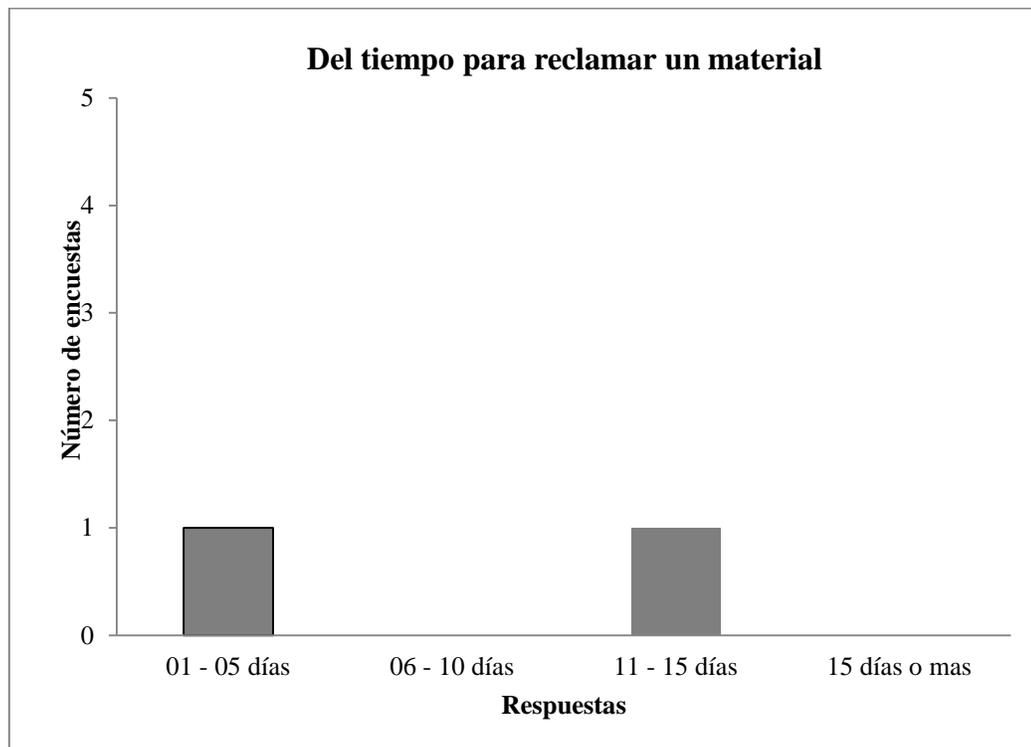
Gráfica No. 14 Reporte de resumen de reclamos por resolver



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se puede observar en la gráfica anterior que no existe ningún reporte conocido por la administración del departamento de compras que ayude al control de la gestión de reclamos de materiales pendientes.

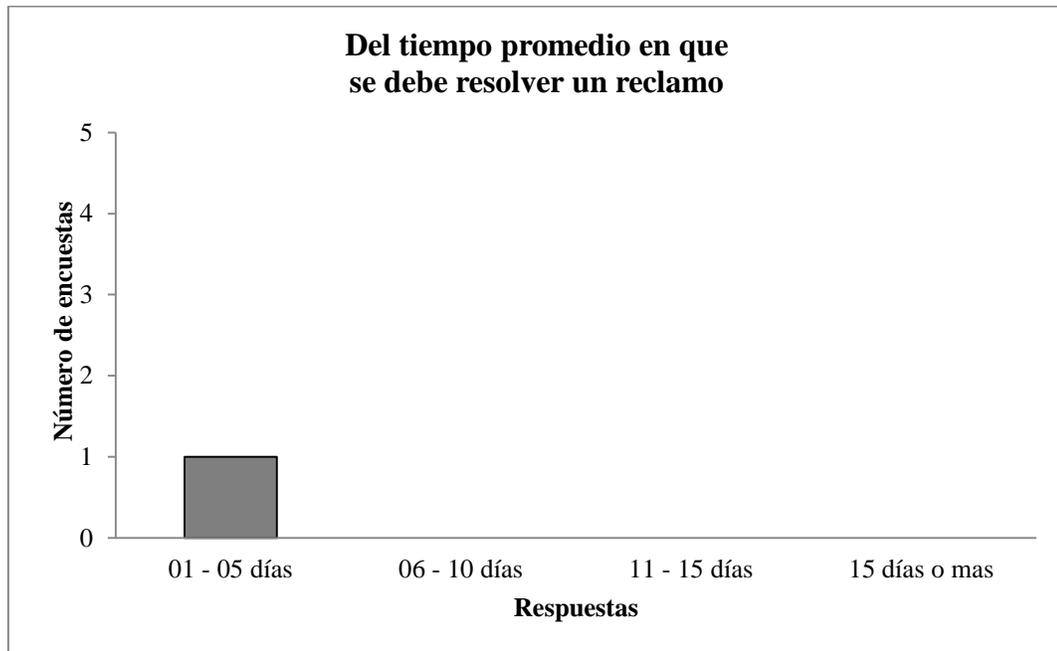
Gráfica No. 15 Tiempos gestión de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se puede observar en la gráfica anterior que al departamento de compras llegan reclamos de materiales que han estado en poder de bodega en algunos casos quince días, aunque también existen otros en los cuales el departamento es notificado de reclamos de materiales durante los primeros cinco días de su llegada a bodega.

Gráfica No. 16 Tiempo de resolución de reclamos



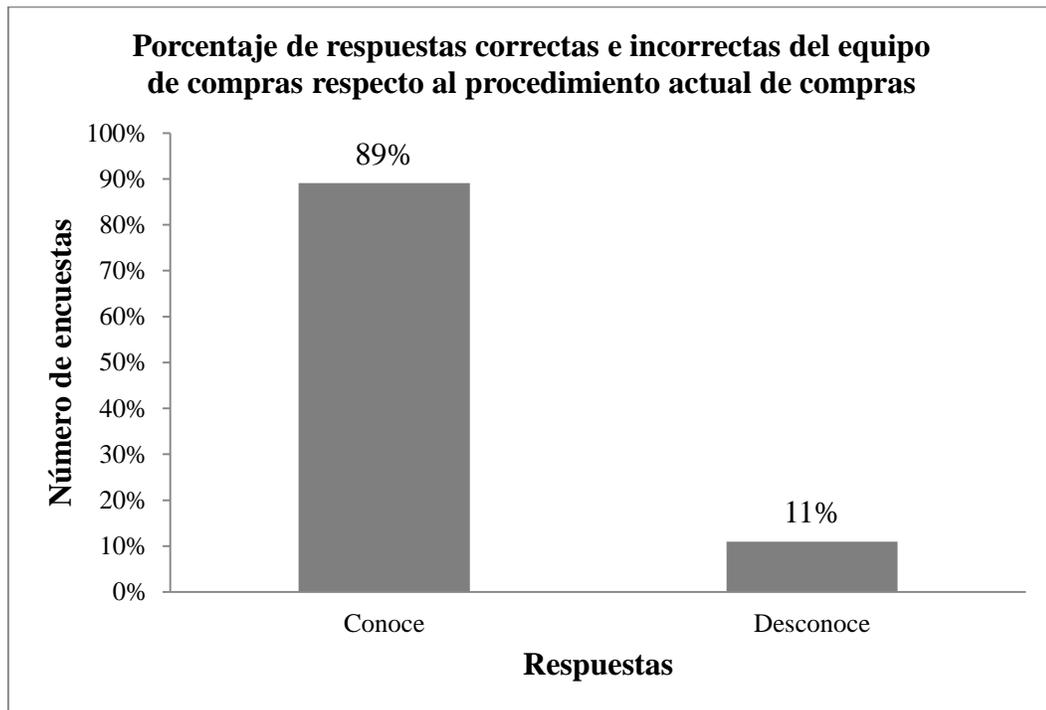
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Para la gerencia del departamento el tiempo promedio ideal en que un reclamo debería ser resuelto por el equipo de compras es de cinco días posteriores a su notificación. Adelante se buscará el tiempo promedio actual que puede estar llevando la resolución de cada uno de los casos por reclamos de materiales con los proveedores.

4.2.Resultados cuestionario

Se procedió a realizar un cuestionario a los diferentes involucrados en la gestión de compras, estos fueron dirigidos al equipo gerencial, cinco personas; jefaturas de departamento, seis personal; personal operativo, dieciséis personas; y equipo de compras, cuatro personas. Con ello se busca determinar los niveles de conocimientos política, procedimiento, controles y otros aspectos relacionados a la gestión de compra.

Gráfica No. 17 Conocimiento general del equipo de compras del procedimiento de compras actual

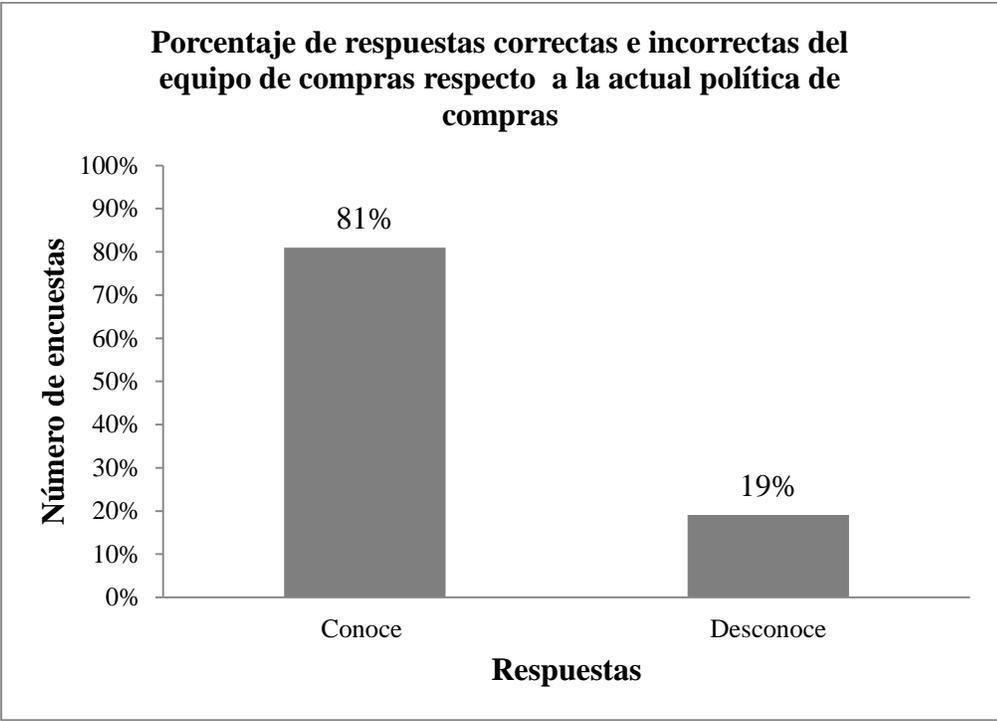


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se procedió a identificar el grado de conocimiento que el equipo de compras tienen sobre el procedimiento actual, para ello se les realizó una serie de preguntas relacionadas a lo descrito en el procedimiento de compras sin que para responder cada una de ellas tuvieran acceso al mismo. Con lo anterior se observó que en general el promedio de conocimiento del equipo de compras

del procedimiento actual es de un 89% esto dado el número de respuestas correctas obtenidas de ellos mientras que el número de respuestas incorrectas arrojó un 11% de desconocimiento.

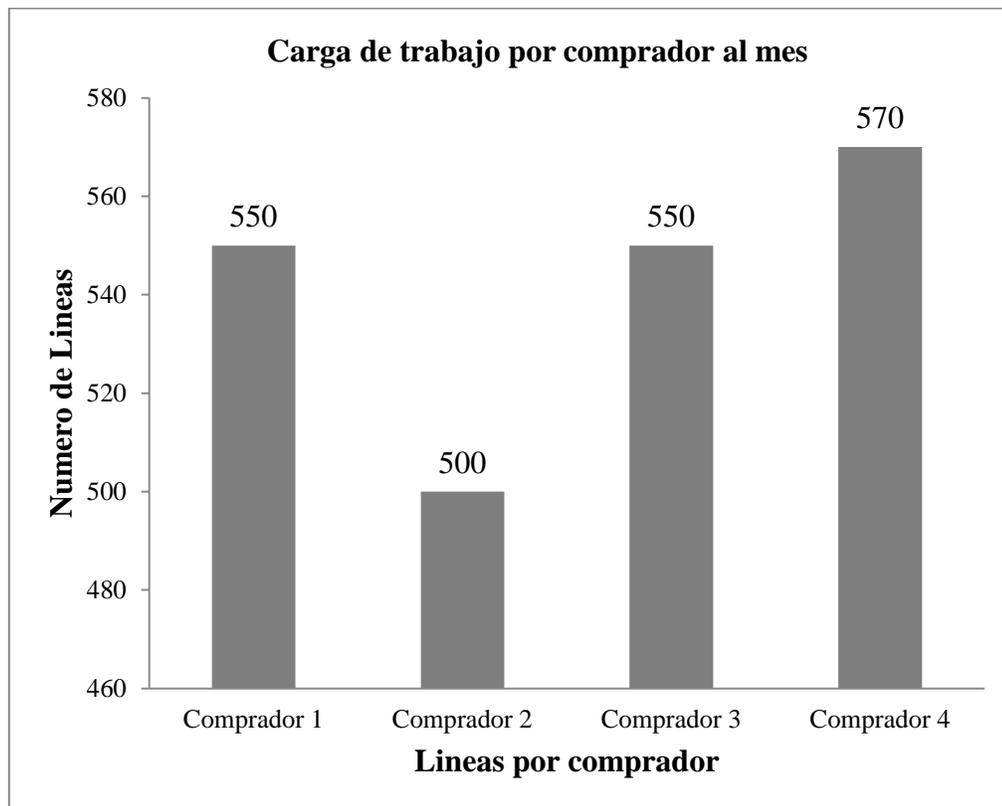
Gráfica No. 18 Conocimiento general del equipo de compras de la política de compras actual



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se procedió a identificar el grado de conocimiento que el equipo de compras tienen sobre la política actual, para ello se les realizaron una serie de preguntas relacionadas a lo establecido en ella sin que para responder cada una de ellas tuvieran acceso a la misma. Con lo anterior se estableció que en general el promedio de conocimiento del equipo de la política actual de es de un 81% esto dado el número de respuestas correctas obtenidas de ellos mientras que el número de respuestas incorrectas arrojó un 19% de desconocimiento.

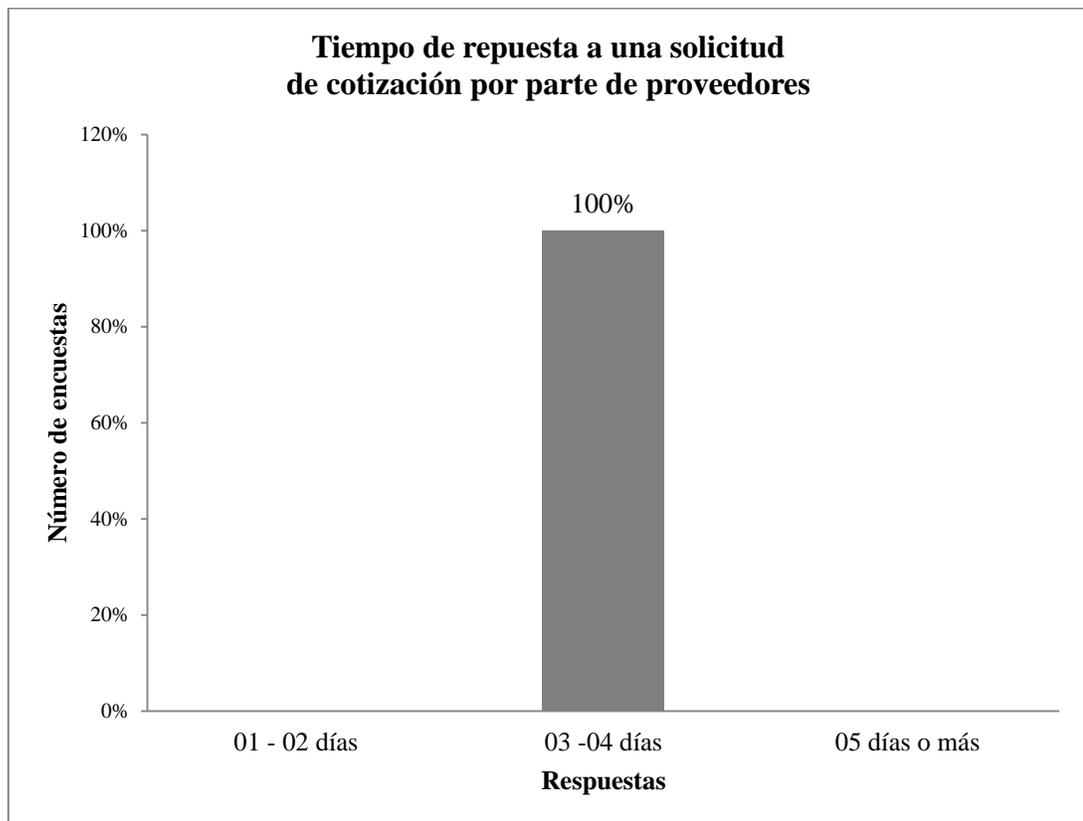
Gráfica No. 19 Carga de trabajo promedio al mes por comprador



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Cada comprador en el sistema cuenta con un buzón de solicitudes, es en el en donde encuentran todas las líneas de compras que les han sido asignadas. Por medio de dicho buzón se puede establecer la carga de trabajo de cada comprador en un momento dado. Es así como se logra establecer el número de líneas que un comprador mensualmente mantiene en su buzón pendientes de procesar para la colocación de una orden de compras. Con la información proporcionada se puede establecer que el promedio general es de 579 líneas por comprador.

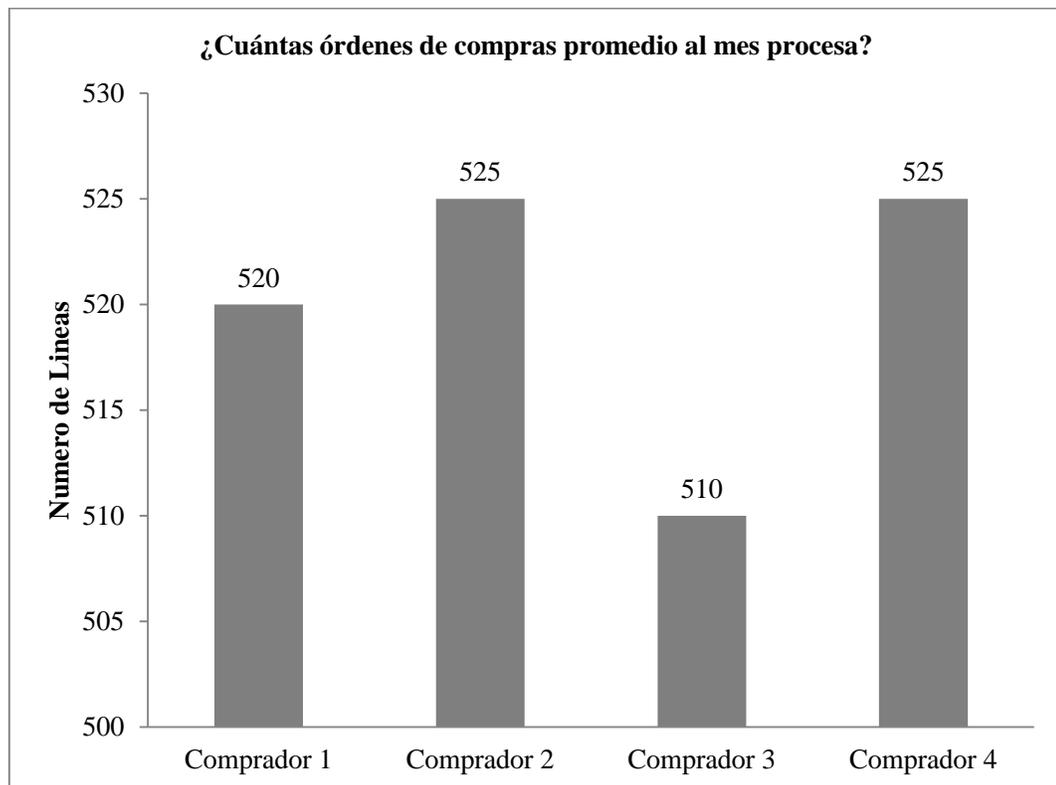
Gráfica No. 20 Tiempo promedio de respuesta del proveedor a una solicitud de cotización



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Los cuatro miembros del equipo coincidieron que el tiempo promedio en que un proveedor responde a una solicitud de cotización es de entre 03 y 04 días hábiles.

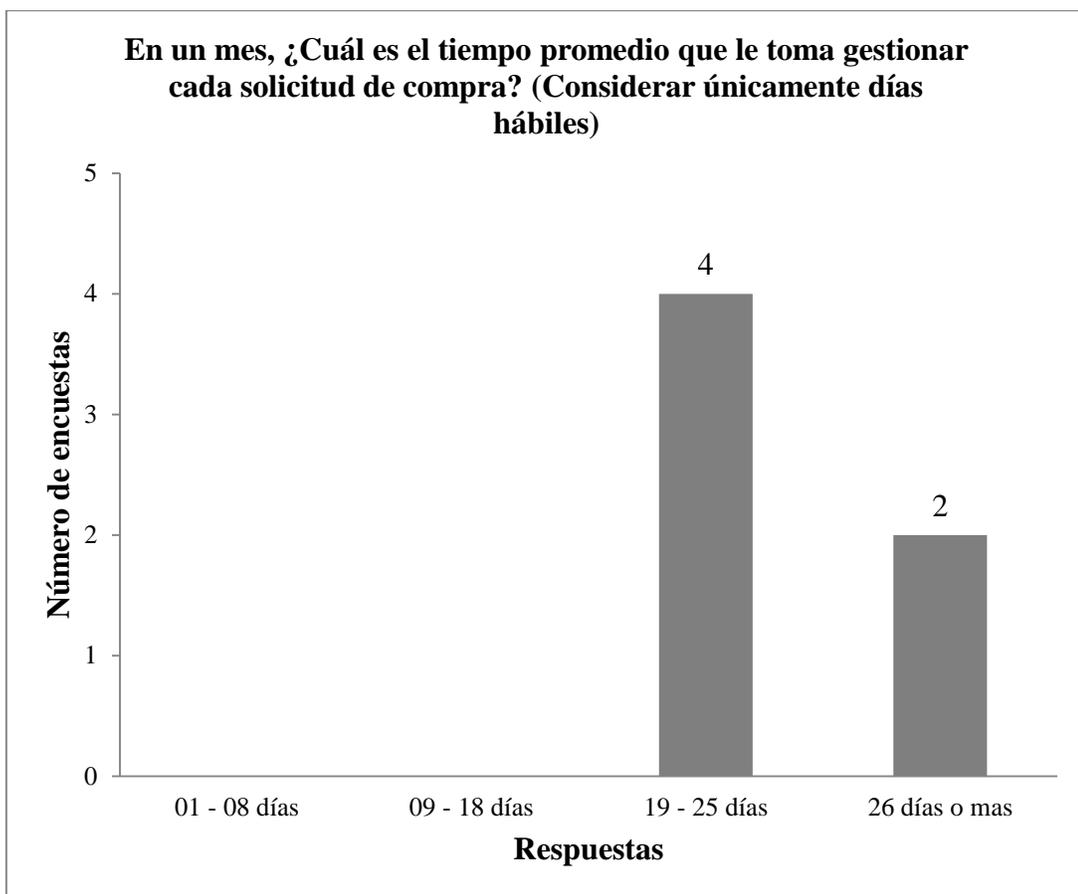
Gráfica No. 21 Cantidad promedio de ordenes/línea de compras procesadas en un mes



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Cada comprador en el sistema cuenta con un buzón de órdenes colocadas, es en el en donde encuentran todas las líneas de compras que han sido asignadas a los distintos proveedores. Por medio de dicho buzón se puede establecer la cantidad de líneas de órdenes de compras de cada comprador en un momento dado. Es así como se logra establecer el número promedio de líneas que un comprador mensualmente gestiona para colocar órdenes de compra. Con la información proporcionada se puede establecer que el promedio general es de 520 líneas por comprador.

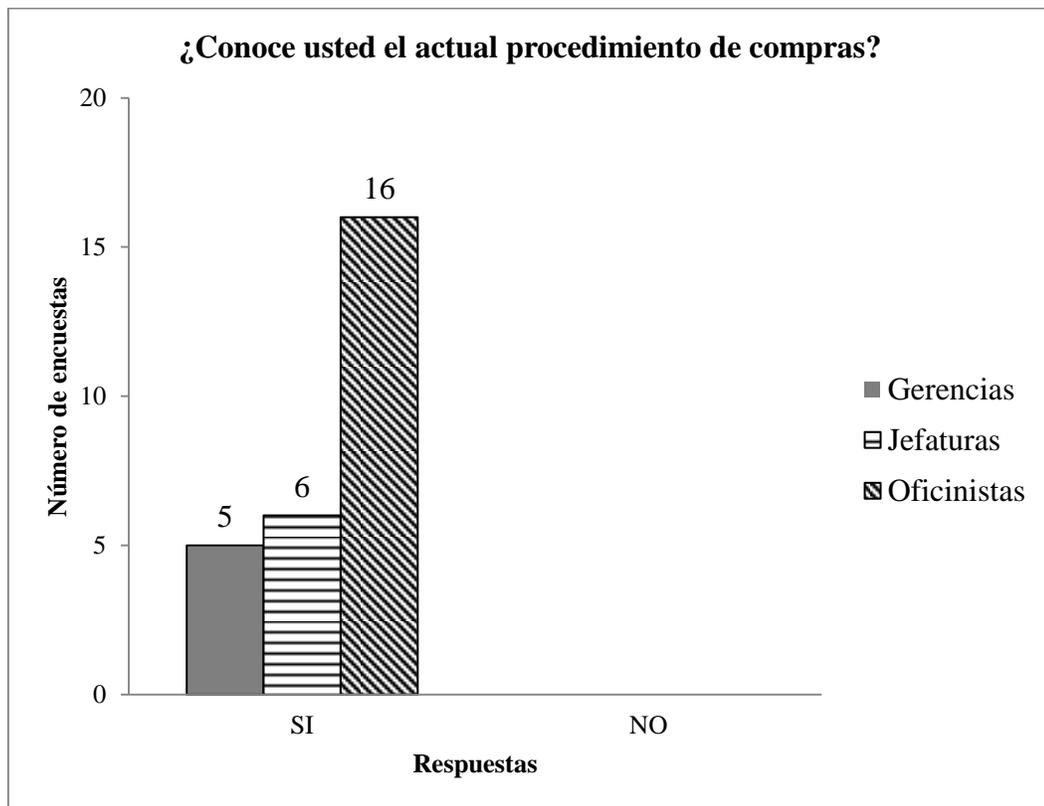
Gráfica No. 22 Cantidad promedio de días necesarios para gestionar compras en un mes



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En relación al tiempo promedio requerido para gestionar una compra se puede observar que el 100% de los compradores indican que en promedio se requieren entre 19 y 25 días hábiles, mientras que el 50% de ellos también indicaron que una gestión puede tomar 26 días o más.

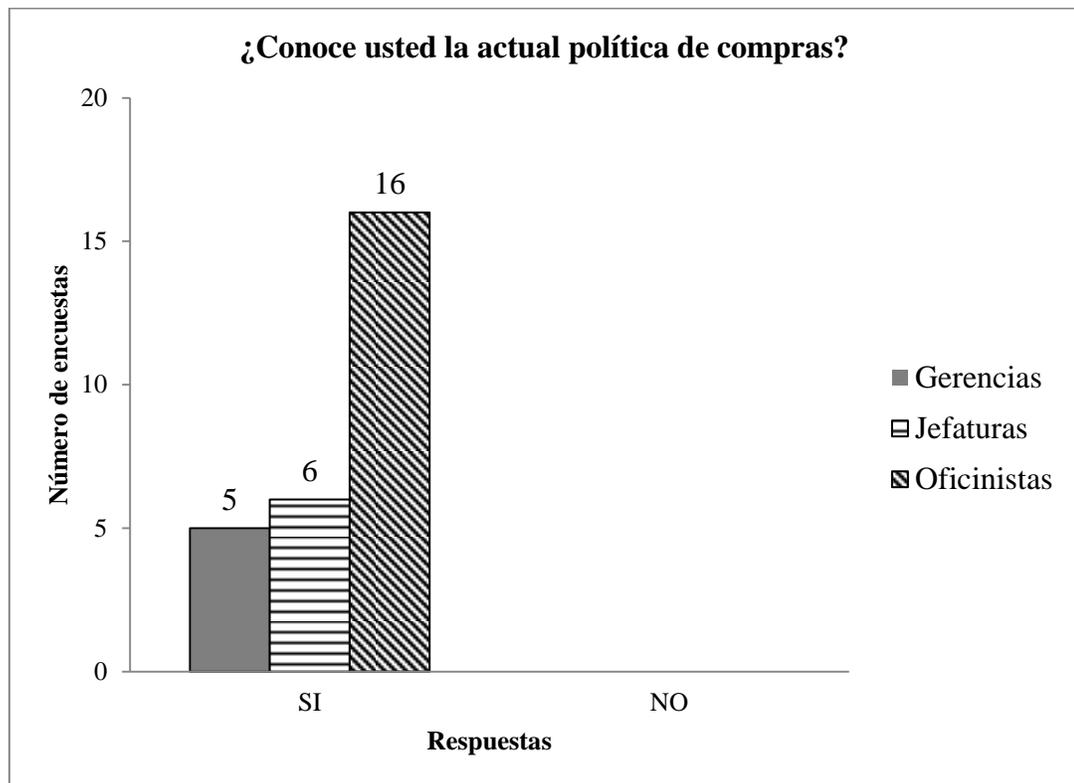
Gráfica No. 23 Conocimiento en la organización del procedimiento de compras actual



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Al encuestar a los principales usuario del departamento de compras, como se ve en la gráfica anterior, se obtuvo que el 100% de los entrevistados dicen conocer el procedimiento actual de compras. Más adelante se evaluará el porcentaje de conocimiento al respecto.

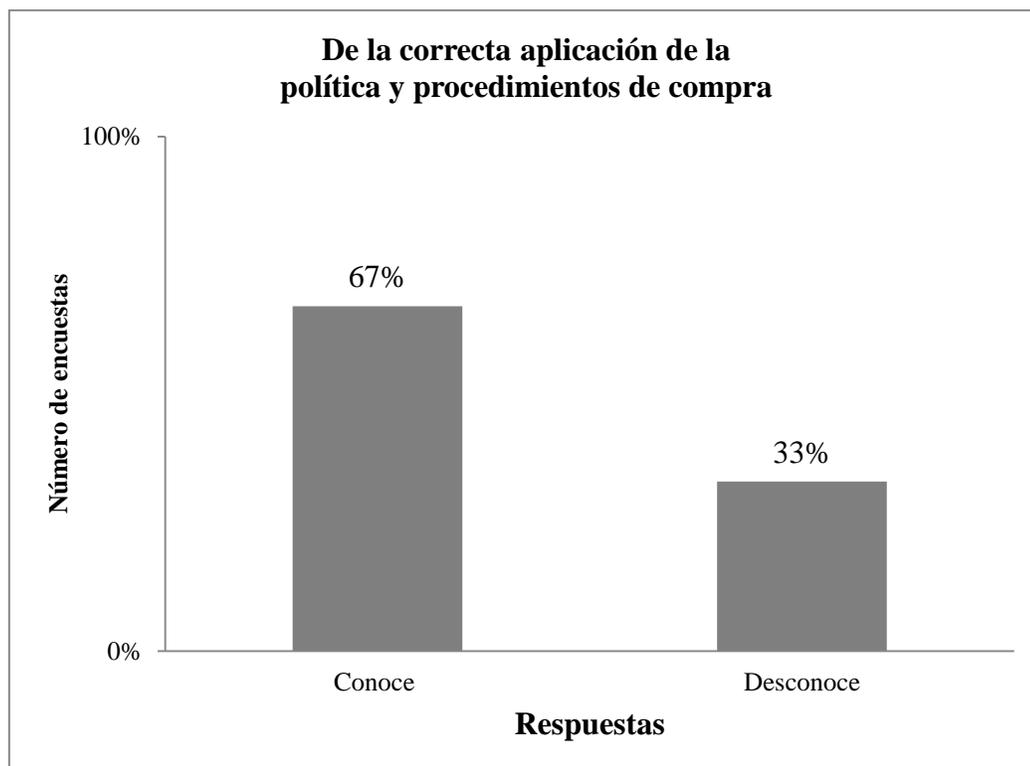
Gráfica No. 24 Conocimiento en la organización de la política de compras actual



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Al encuestar a los principales usuario del departamento, como se ve en la gráfica anterior, se obtuvo que el 100% de los entrevistados dicen conocer la actual política. Más adelante se evaluará el porcentaje de conocimiento al respecto.

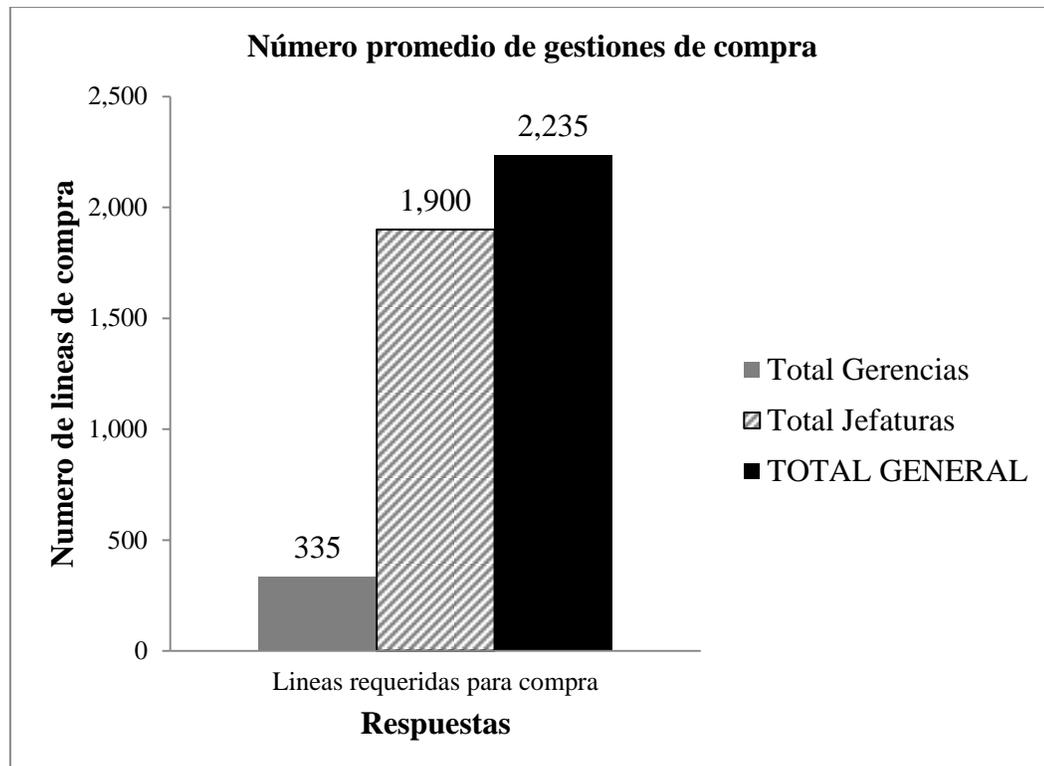
Gráfica No. 25 Conocimiento en la organización de la correcta gestión de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se procedió a identificar el grado de conocimiento que los principales tienen sobre la política y procedimiento actual de compras, para ello se les realizaron una serie de preguntas relacionadas a lo establecido en estos sin que para responder cada una de ellas tuvieran acceso a las mismas. Con lo anterior se estableció que en general el promedio de conocimiento es de un 67%, esto dado el número de respuestas correctas obtenidas de ellos mientras que el número de respuestas incorrectas arrojó un 33% de desconocimiento.

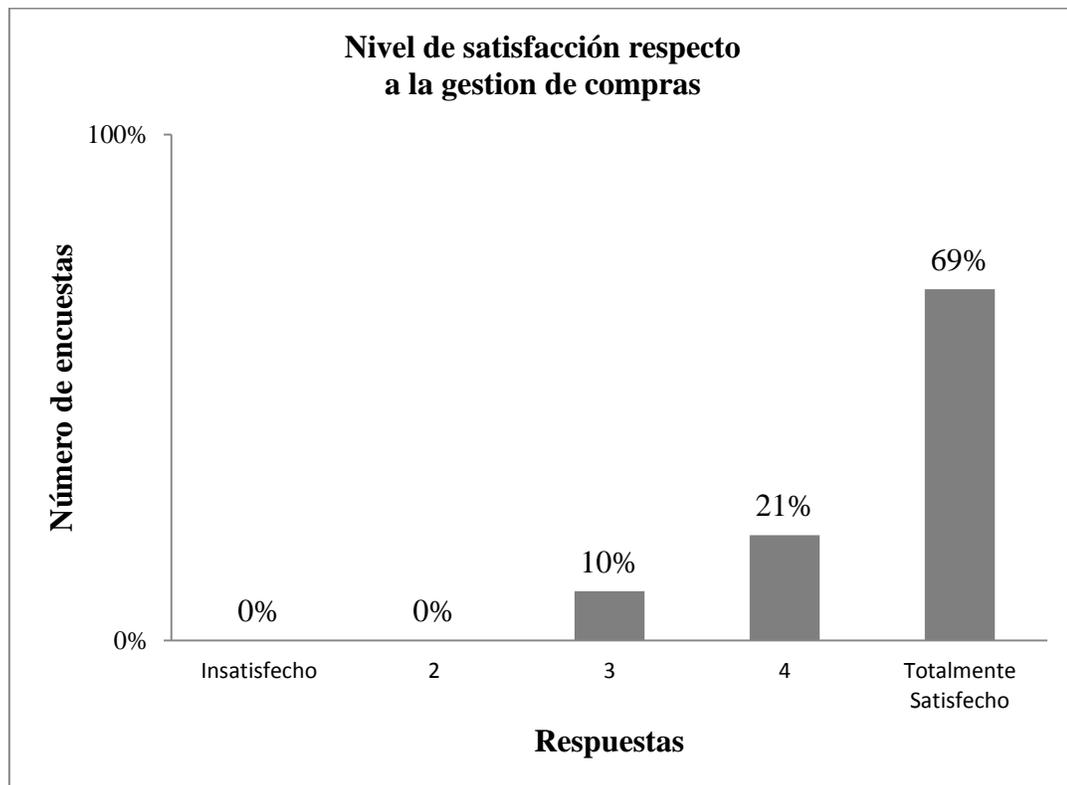
Gráfica No. 26 Nivel general de satisfacción respecto a la gestión de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Por medio de la encuesta fue posible conocer el número estimado mensual de líneas que los principales usuarios gestionan con el departamento de compras, obteniendo que el 83% de estas sean requeridas por las jefaturas de cada área mientras que el 17% por las gerencias. Estas representan adquisiciones que se esperan recibir en un plazo no mayor de 30 días luego de su elaboración.

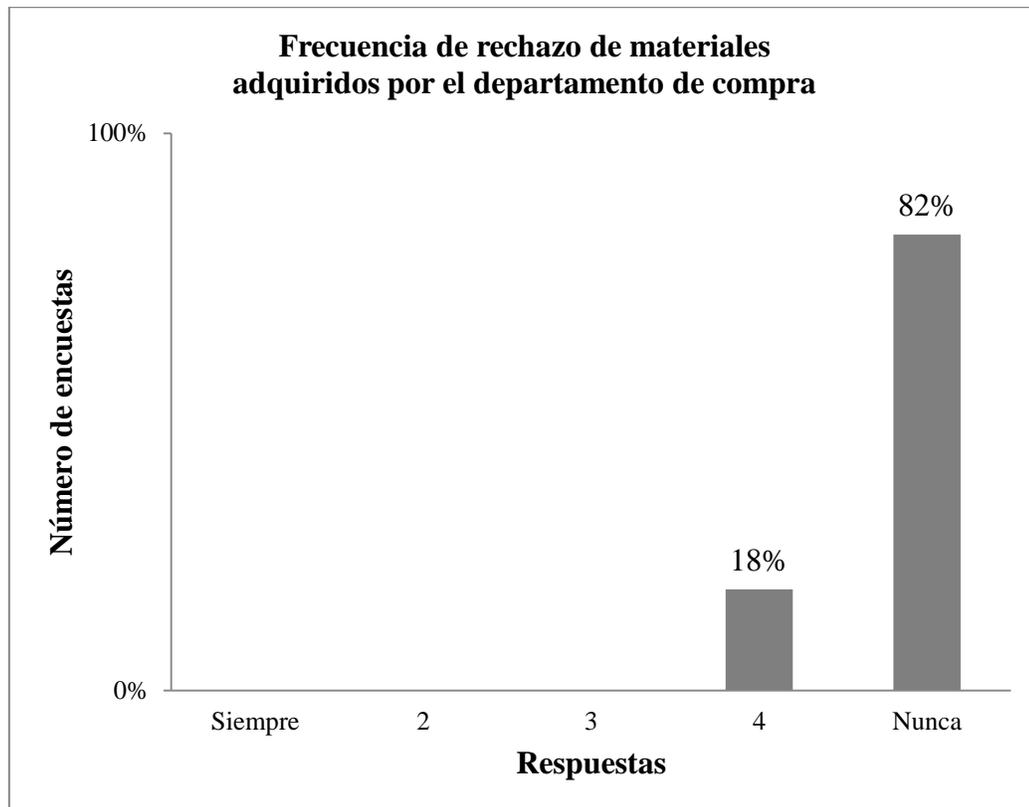
Gráfica No. 27 Nivel general de satisfacción respecto a la gestión de compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se estableció por medio de encuestas que el 69% de los principales usuarios del departamento está totalmente satisfechos con la gestión del mismo, esto incluye la gestión de compras, coordinación de entregas, gestión de reclamos, calidad de los productos adquiridos, seguimiento de las entregas, así como comunicación tanto vía correo electrónico como telefónica.

Gráfica No. 28 Frecuencia promedio con que se rechazan materiales adquiridos por el departamento de compras

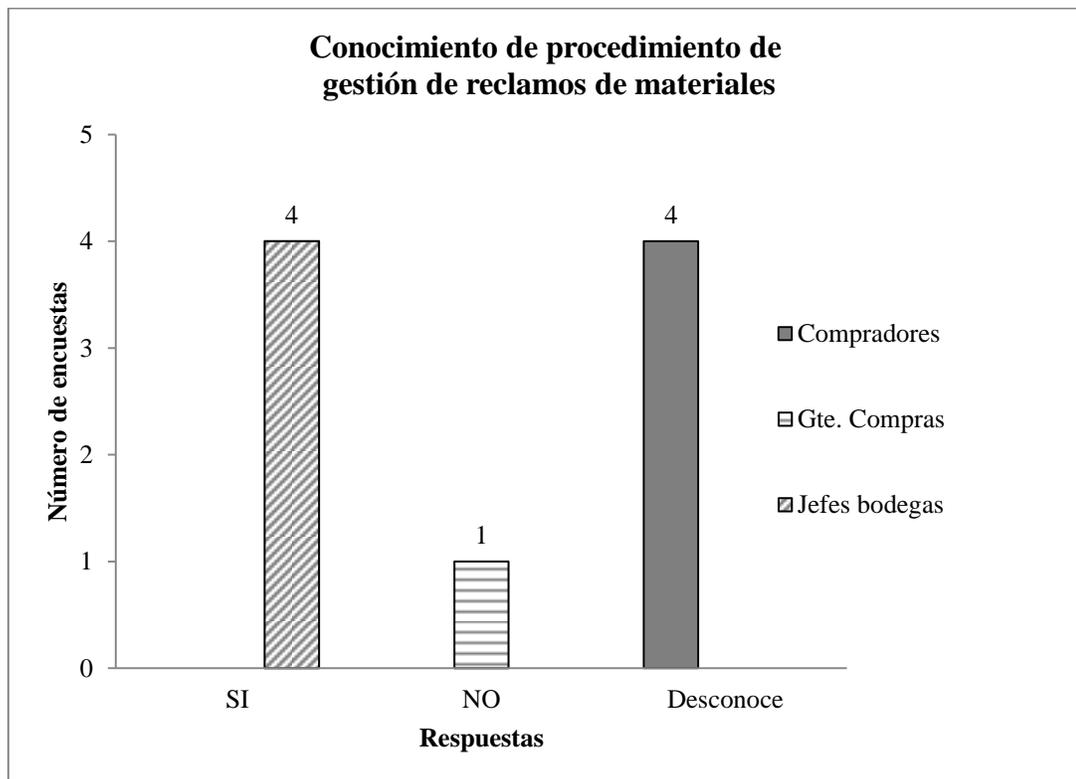


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se estableció que el 82% de los principales usuarios del departamento nunca ha rechazado materiales requeridos por ellos y adquiridos por medio del departamento de compras.

Este análisis incluye factores como el precio, calidad, especificaciones y todo lo relacionado con el producto requeridos por cada usuario.

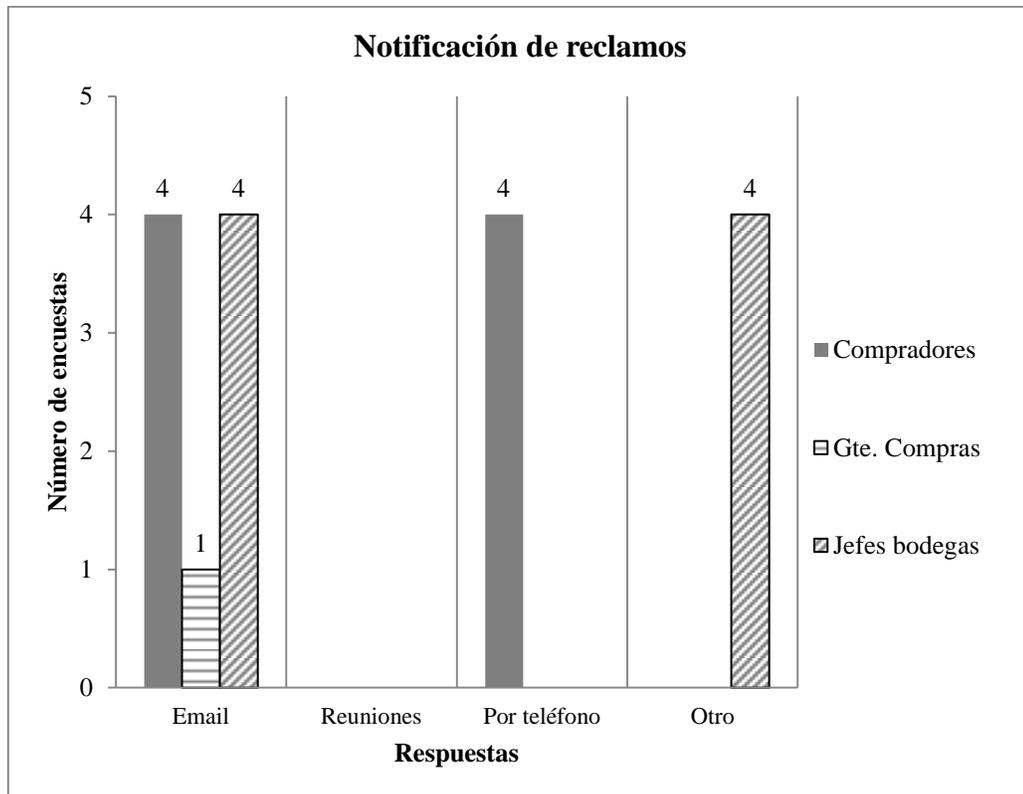
Gráfica No. 29 Procedimiento de reclamos por materiales



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se obtuvo mediante la encuesta a los principales involucrados en el proceso de gestión de reclamos que existe dentro de la organización diversas opiniones respecto a la existencia de un procedimiento estándar para su gestión de reclamos de materiales, por una parte los jefes de bodegas, primeros encargados de hacer de conocimiento de la existencia de un reclamo indican que sí existe un procedimiento, por su parte la gerencia de compras indica que no existe, mientras tanto el equipo de compras indica desconocer la existencia de uno.

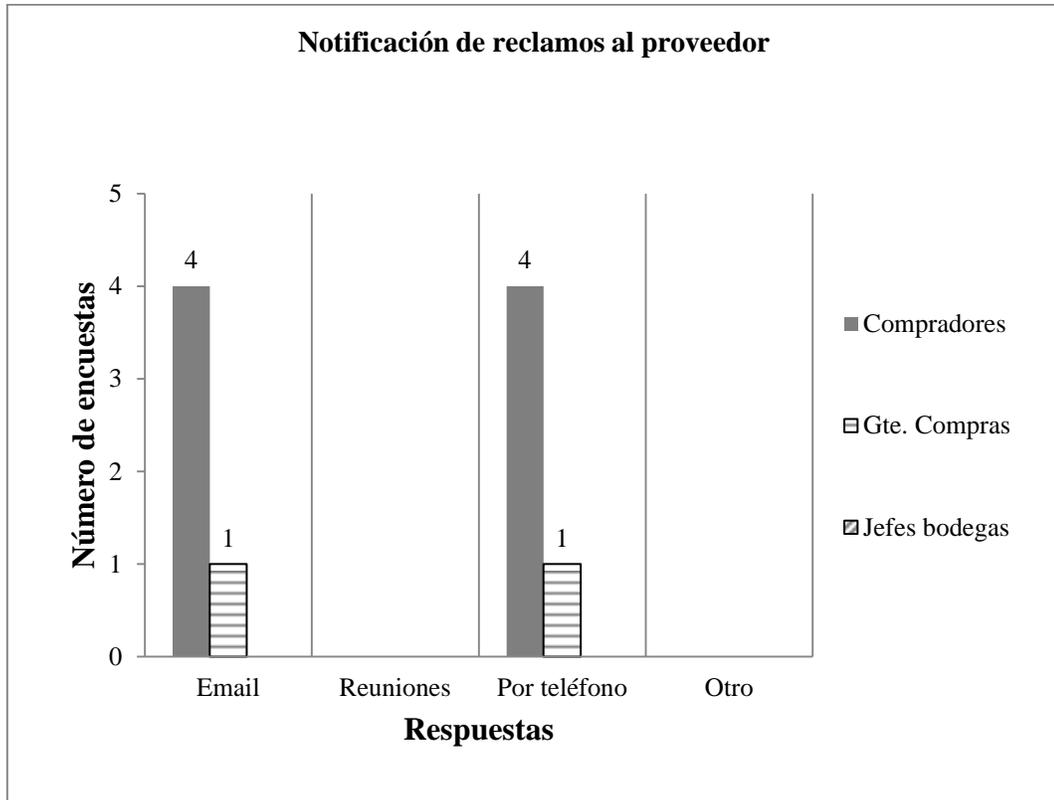
Gráfica No. 30 Procedimiento de reclamos por materiales



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Respecto a la forma en que se comunica la existencia de un reclamo de materiales por diversas causas al departamento de compras, se obtuvo que los medios más utilizados son el correo electrónico y el teléfono, adicionalmente los jefes de bodega señalaron que existe la emisión de un documento el cual se conoce como Nota de Reclamo, es importante mencionar que ni la gerencia ni el equipo de compras mencionó la existencia de dicho documento.

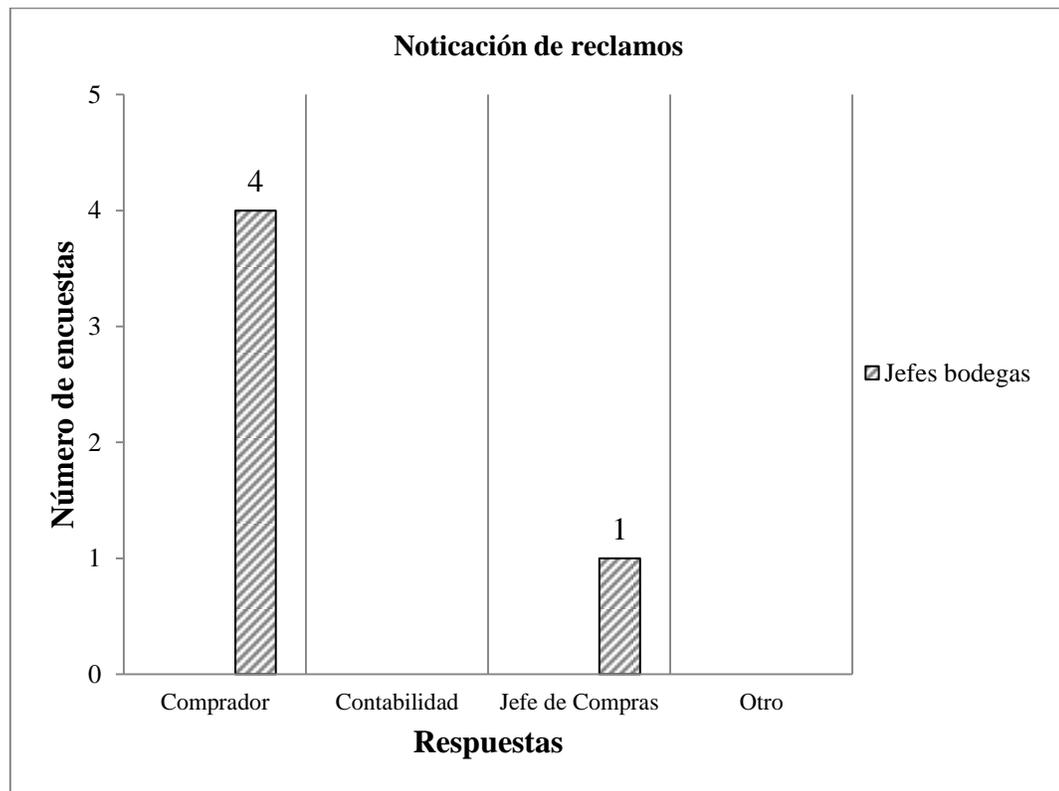
Gráfica No. 31 Forma de notificar al proveedor un reclamo



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Respecto a la forma en que se comunica la existencia de un reclamo de materiales por diversas causas al proveedor, se obtuvo que los medios más utilizados son el correo electrónico y el teléfono, esto fue señalado tanto por el equipo como por la gerencia de compras.

Gráfica No. 32 Quien recibe la notificación de la existencia de un reclamo de materiales

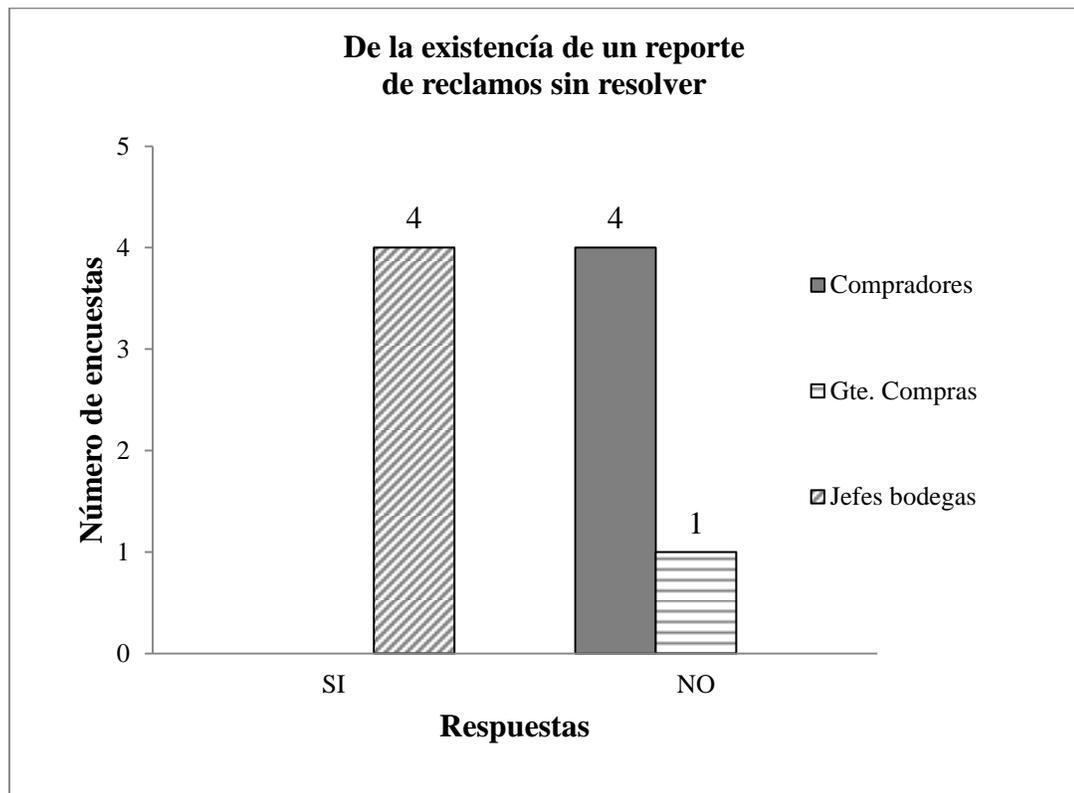


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Durante la encuesta se obtuvo de parte de los jefes de bodega en un 100% de los casos, la persona notificada de la existencia de un reclamo para su resolución es el asignado a la compra.

Por otro lado el 25% contestó que además de notificar al comprador encargado también es notificado el jefe de compras.

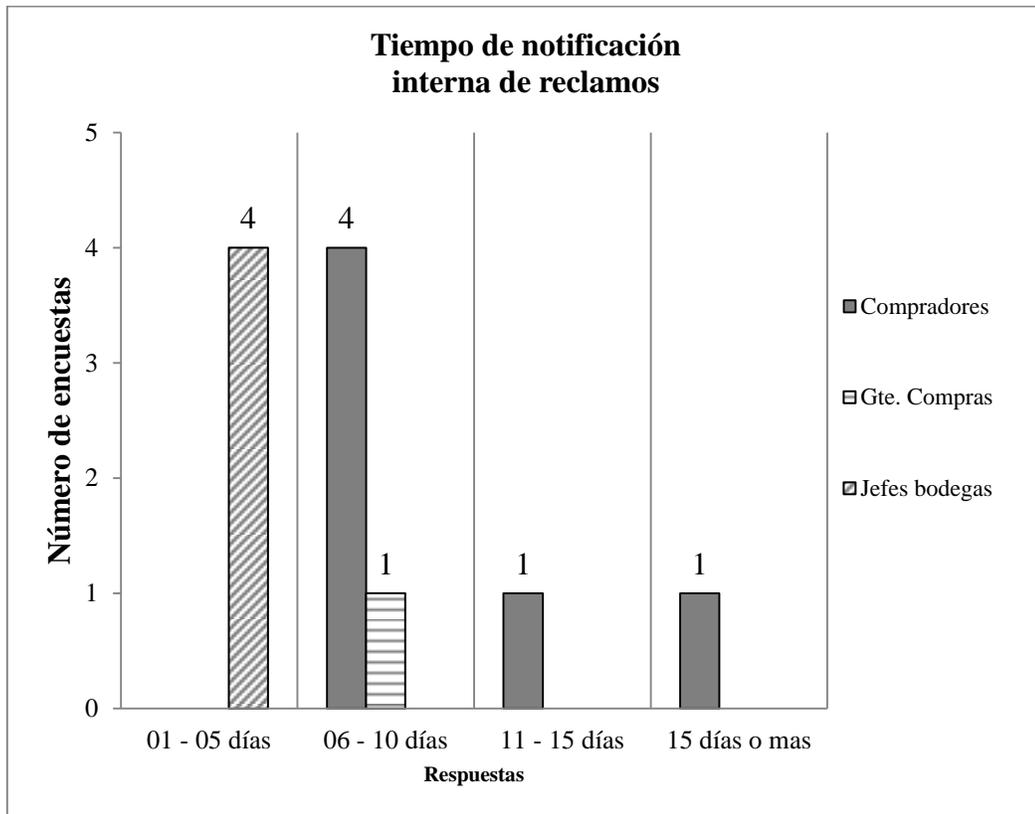
Gráfica No. 33 Reporte para seguimiento de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se obtuvo del 100% de los jefes de bodega la información de la existencia de un archivo que resume la totalidad de los reclamos de materiales pendientes de resolver, esto contrasta totalmente con las respuestas obtenidas tanto de la gerencia de compras como del 100% del equipo de compras quienes indicaron que no existe ningún reporte que resuma los reclamos pendientes de resolver.

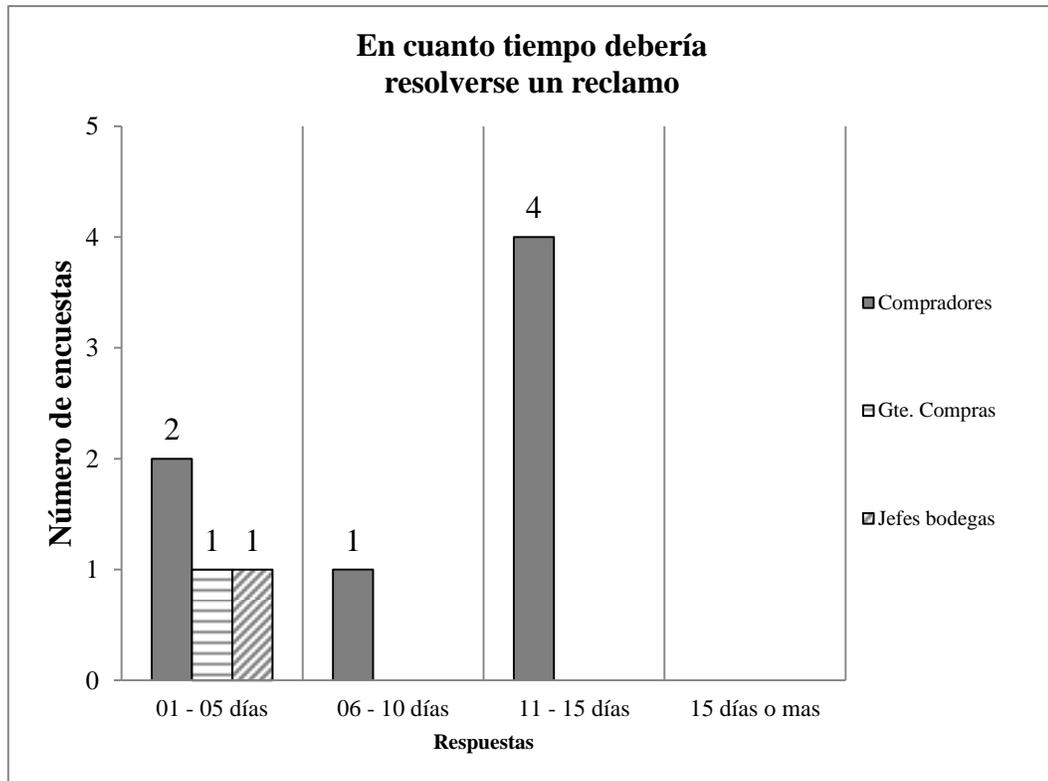
Gráfica No. 34 Tiempo promedio de notificación de reclamos a compras



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Por medio de la encuesta se obtuvo que las respuestas respecto al tiempo en que se notifica un reclamo es bastante diverso, el 100% de los jefes de bodega indicaron que el tiempo está dentro de los primeros cinco días de recibido el material, por su parte tanto la gerencia como el equipo de compras indicaron que los tiempos inician en un rango de entre los seis y 10 primeros días de recibido un materiales, en algunos otros casos la notificación es reciba hasta casi los 15 días o más de recibido un material en bodega.

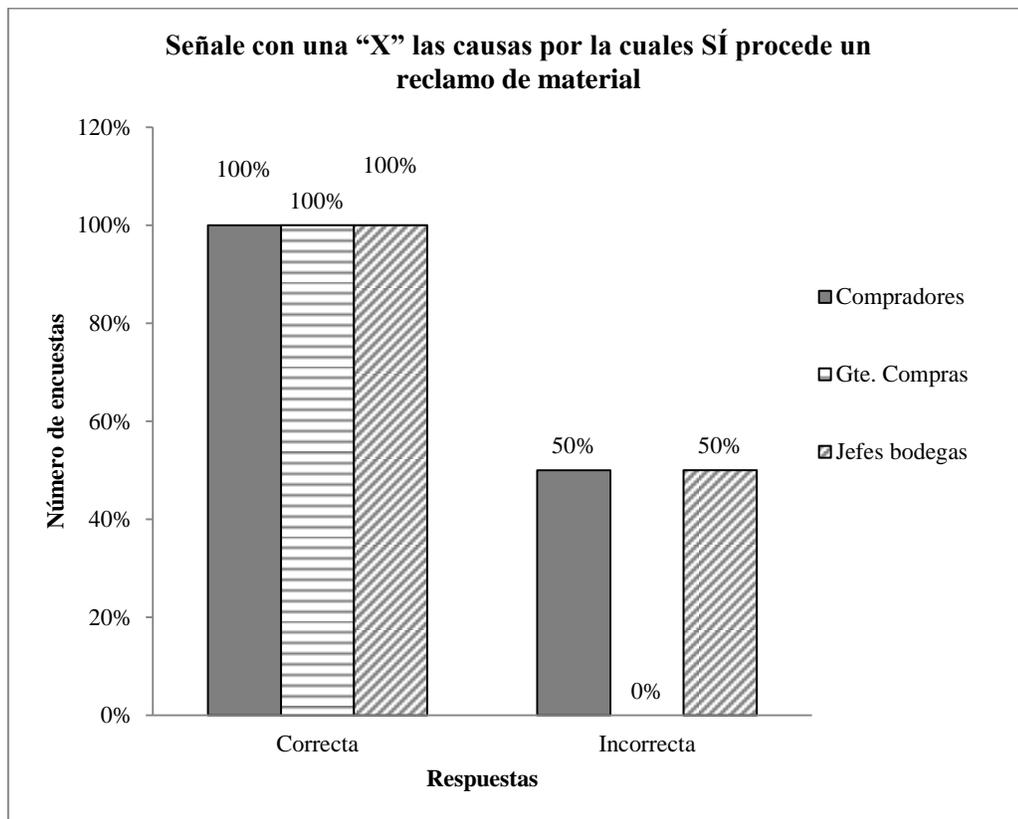
Gráfica No. 35 Tiempo promedio de resolución de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Por medio de la encuestas se buscó obtener cuál era el tiempo promedio en que un reclamo de materiales debería ser resuelto por las partes involucradas, nuevamente se obtuvieron diversas respuestas, tanto para el gerente como para el 100% de los jefes de bodega el tiempo en que un reclamo debería ser resuelto está en el rango de entre uno y cinco días mientras que para el departamento de compras esta rango solo representó de cierta medida el 50% de las respuestas ya que consideraron únicamente aquellos casos con un grado de simplicidad alta, mientras que el 100% del equipo de compras indicó que el tiempo para resolver los casos esta entre los 11 y 15 días.

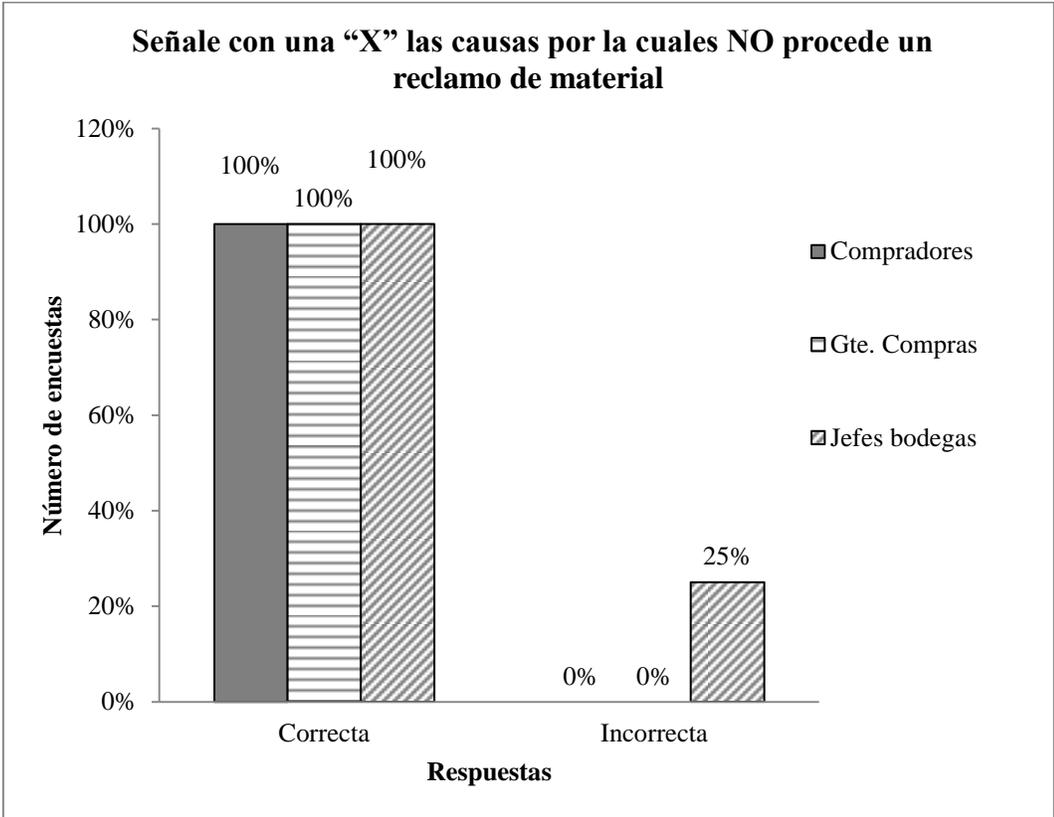
Gráfica No. 36 Conocimiento de causas para proceder con un reclamo



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Por medio de la encuesta se obtuvo que tanto los jefes de bodega, el equipo y la gerencia de compras identificaron de forma correcta en un 100% las causas por la cuales si procede un reclamos de materiales, pero al mismo tiempo se obtuvo que el 50% del equipo de compras como de los jefes de bodega identificaron de forma incorrecta la causas que pueden generar un reclamo de materiales.

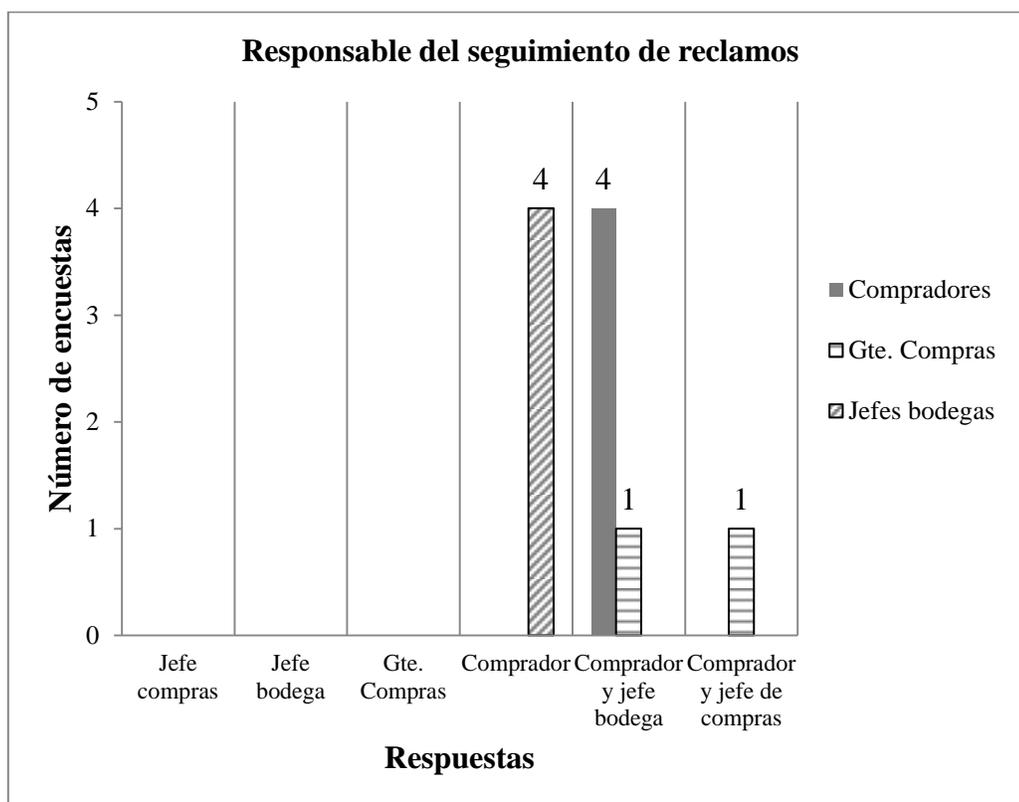
Gráfica No. 37 Conocimiento de causas por la que NO procede con un reclamo



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Por medio de la encuesta se obtuvo que tanto los jefes de bodega, el equipo y la gerencia de compras identificaron de forma correcta en un 100% las causas por la cuales no procede un reclamo de materiales, pero al mismo tiempo se obtuvo que el 25% de los jefes de bodega identificaron de forma incorrecta la causas que pueden generar un reclamo de materiales de acuerdo a la guía actual.

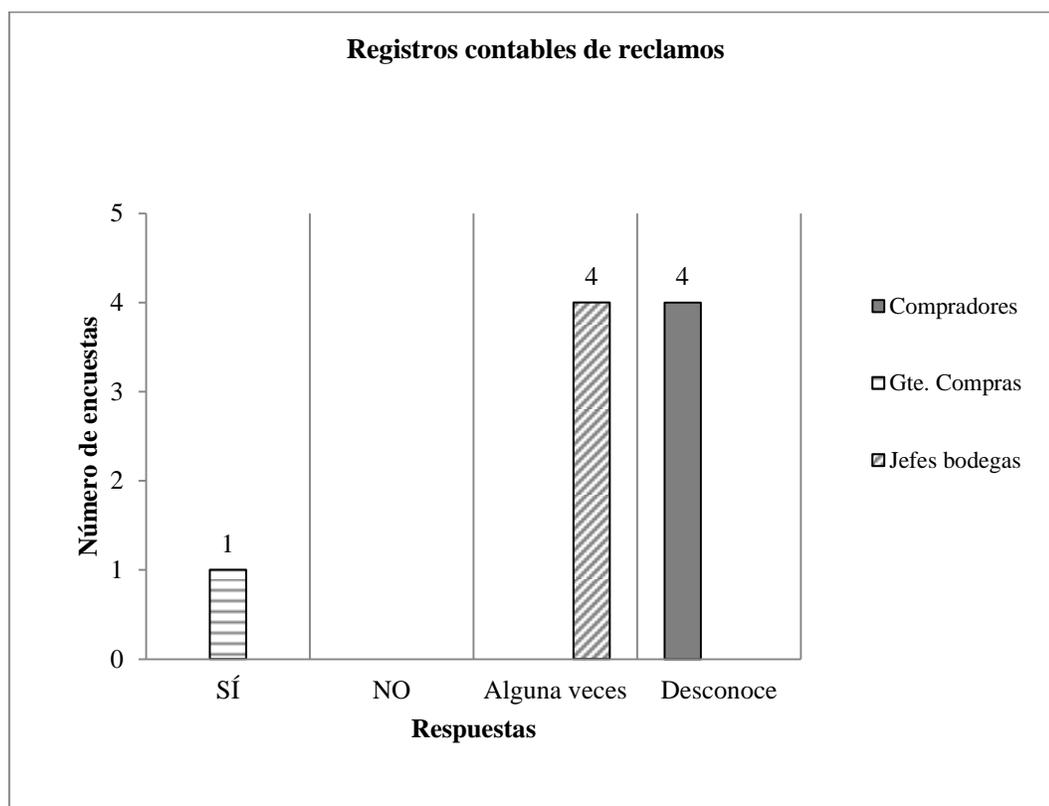
Gráfica No. 38 Responsables del seguimiento de resolución de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se conoció durante las encuestas que no está definido con claridad quien o quienes son los responsables del seguimiento de los reclamos de materiales para su resolución, esto debido a que para el 100% de los jefes de bodega esto corresponde únicamente al comprador, para el 100% del equipo de compras esto corresponde de manera compartida entre el jefe de bodega y el comprador, mientras que para el gerente del departamento esta función corresponde al jefe de compras y el comprador.

Gráfica No. 39 Registros contables como apoyo al seguimiento de reclamos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Las encuestas mostraron que no existe un conocimiento o aplicación de criterios uniforme respecto al registro contable de los rechazos de materiales como un apoyo a la gestión de resolución de los mismos, se obtuvo que el gerente de compras indicó que si existe un registro contable de cada uno, mientras que el 100% de los jefes de bodega indicaron que en algunos casos si realiza dicho registro y teniendo por último que el equipo de compras dice desconocer al respecto.

Tabla 4 Matriz de sentido encuesta jefes de bodega

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Análisis de respuestas
¿Quién genera el reporte?	Asistente de bodega	Asistente de bodega	Asistente de bodega	Asistente de bodega	Se estableció que existe un archivo que puede ayudar a dar seguimiento y agilizar la resolución de casos por reclamos de materiales
¿Con qué frecuencia es emitido y circulado?	Cada mes	Una vez al mes	Mensualmente	Cada fin de mes	La frecuencia es aceptable
¿A quién se le envía el reporte emitido?	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Debe ser socializado a las partes involucradas en el proceso de gestión de reclamos
¿Quién supervisa los datos del reporte?	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Debe ser revisado también por el área de compras
¿Cuál es la principal diferencia entre un registro de un material de reposición de inventario y una compra por servicio?	En este tipo de registros bodega No recibe ninguna material físicamente	No se recibe físicamente ningún producto en bodega	Bodega no tiene forma confirmar si el material fue recibido o no, no lo ve físicamente	No existe un material físico en bodega	El no recibir un material físicamente en bodega crea desconfianza al momento de operar los registros
¿Cuál es la principal dificultad que se presenta al realizar un ingreso de una compra por servicios?	La principal dificultad es que los documentos debidamente firmados y autorizados tardan mucho en llegar a bodega	Retraso en autorización de documentos y envío a bodega	No se reciben documentos para ingreso	Los documentos llegan a bodega muy retrasados	La persona responsable de firmar y autorizar los documentos para el ingreso es el usuario quien recibe el servicio pero muchas veces a este luego de recibido el servicio por olvido retrasa realizar este proceso
¿Qué sugeriría usted para que los ingresos por materiales comprados bajo el concepto de servicios fuera más ágil?	Que el comprador autorice el ingreso	Usuario debe agilizar el envío de documentos a bodega	Agilizar el envío a bodega de los documentos debidamente firmados	Que los documentos se autoricen y envíen a bodega el mismo día	Debe mejorarse el tiempo entre la aceptación y uso del servicio y la autorización y envío de documentos requeridos por bodega

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Capítulo 5

5. Discusión de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

De acuerdo a la teoría analizada, la administración en si es un procedimiento que cuenta con funciones básicas como lo son la planificación, organización, dirección, coordinación y control están totalmente interrelacionadas con el fin de ayudar a la organización en la exitosa ejecución de un plan.

De manera más específica Álvarez Torres, Martín G (2006), dice “Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.”

Durante el proceso de investigación se logró identificar que los procesos de la gestión de compras no están debidamente socializados, definidos o aplicados de forma homogénea en la organización, lo que causa retrasos en la ejecución de tareas, desinformación, desorden en la ejecución de tareas, ideas equivocadas respecto a tiempos, responsables y forma de ejecución de ciertas tareas, entre otros, lo que tiene como consecuencia reclamos de usuarios respecto a tiempos y criterios utilizados en la gestión de compras, entregas de materiales fuera del tiempo esperado, reproceso de órdenes de compra, de registros a inventario en las bodegas así como contables además de generar una imagen de poco eficiente y eficaz del departamento de compras.

Caso similar sucede con la gestión de reclamos por materiales recibidos en bodega con anomalías, esto causa también retrasos de las tareas programadas en donde los materiales serían utilizados, así como también retrasos en los registros contables, gestiones de pago a proveedores y procesos sumamente lentos para la resolución de algunos de los casos que se presentan bajo esta situación.

La investigación reveló que no existe una misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras, este se rige por los establecidos de manera general en la organización. Se encontró interés por parte de la gerencia del departamento en la creación de estos elementos de manera específica para el departamento como parte de un reforzamiento a la gestión de compras.

Como explican Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez Artemio, (2012), “Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medio para asignar recursos eficazmente.”

La visión, misión, valores y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias aclaraciones de intención y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Según Álvarez Torres, Martín G (2006) “Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todos, pérdidas de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.”

Se comprobó en la investigación la existencia de una política formalmente establecida dentro de la organización para la gestión de compras.

Aunque esta política es de fácil acceso para todos los miembros de la organización por medio de la intranet de la compañía, se identificaron, al igual que en el procedimiento de compra, que existen diversas interpretaciones de la misma o desconocimiento de elementos de su contenido.

Lo anterior se da en los tres principales niveles de usuarios del departamento de compras, gerencia, jefaturas y oficinistas así también fue posible detectar que dentro del mismo equipo de compradores existen deficiencias en su conocimiento, manejo e interpretación de dicha política.

Según Escobedo Morales, Carlos Mariano (2006), “Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar. Incluye actividades de planeación y política que abarca un amplio rango de actividades relacionadas y complementarias. Algunas de estas actividades relacionadas son: la investigación y desarrollo requeridos para la elección adecuada de los materiales y de las fuentes de abastecimiento; la certeza de la entrega; la inspección de los embarques que llegan con objeto de asegurar que su calidad y cantidad sean las adecuadas; el desarrollo de procedimientos para implementar políticas de compra; la coordinación de las actividades de compras con otros departamentos internos relacionados tales como ingeniería, producción y contabilidad; el desarrollo de comunicaciones efectivas con la alta gerencia con el fin de asegurarse una evaluación completa del rendimiento de la función de compras.

El fracaso en cualquiera de estas áreas incrementa los costos y disminuye las utilidades de una manera tan segura como lo harían tanto los métodos de producción obsoletos, como las técnicas ineficaces de venta.”

Se estableció que actualmente el departamento de compras tiene una carga de trabajo de un estimado de 2,235 líneas (ítems a comprar) al mes, según los números reportados por las gerencias y jefaturas de las áreas operativa de la organización, mientras que por parte de la gerencia de compras se reporta un número estimado de líneas compradas al mes de 1,900.

Con los datos anteriores se estima que el departamento de compras actualmente procesa el 85% de las líneas asignadas al mismo para su gestión de compras. Es importante mencionar que

durante la investigación se determinó que no existe un parámetro o meta diaria o mensual de líneas a comprar para los miembros del equipo de compras que ayude a que el número de líneas procesa mensualmente sea el necesario para llegar a cubrir el 100% o lo más cercano a este porcentaje de las líneas asignadas al departamento para su gestión de compra.

Conclusiones

1. Al revisar el procedimiento actual de compras se evidenció que existen vacíos de información en los involucrados.
2. Al igual que en el procedimiento de compras se evidenció que existen vacíos de información en los involucrados en el proceso de compra debido a que el medio mayormente utilizado para la comunicación de esta política es el correo electrónico sin que exista una adecuada inducción de la misma.
3. Se estableció que el equipo de compras conformado por un gerente de compras, un jefe de compras y cuatro compradores, este equipo de un total de seis personas es el responsable de atender a las tres empresas de la corporación y atender directamente un estimado de cincuenta usuarios con una carga de trabajo en un mes de alrededor de 2,235 ítems para ser adquiridos. En promedio los cuatro compradores debería procesar alrededor de 558 ítems al mes. Debido a que no existe un parámetro de medición respecto a un número de ítems a comprar en un determinado periodo de tiempo no fue posible confirmar si el número de compradores es o no el adecuado.
4. Los resultados de la investigación evidenciaron que no existe un procedimiento formalmente aprobado y socializado por la organización para la gestión. Se comprobó durante la investigación que el conocimiento de la gestión de reclamos para el departamento de compras es empírico y que no existe un reporte que sea circulado entre los involucrados que resuma dichos reclamos y sirva de guía para el seguimiento de la resolución de los mismos.
5. Se evidenció que no existe para el departamento de compras una misión, visión, valores y objetivos específicos y que este se rige únicamente por los establecidos de manera general por la organización los que se consideran adecuados en la filosofía y funciones actuales del departamento de compras.

Propuesta

Introducción

A través de la investigación, fue posible evaluar los actuales procesos relacionados con la gestión de compras, dando como resultado un panorama general de esta, así como la identificación de los involucrados, sus roles y responsabilidades, además de una gran cantidad de información con la cual se construyeron las conclusiones de la presente investigación.

Con lo anterior, se lograron identificar las áreas de oportunidad con las cuales cuenta la organización para mejorar lo relacionado a la gestión de compras, tema que ha sido el objeto de estudio. Se determinó que se cuenta con una base sobre la cual estas pueden ser sustentadas y aplicadas de tal forma que para llevarlas puede ser en el corto plazo y sin cambios significativos a la estructura sobre la cual hasta el momento se ha trabajado.

Esta propuesta se enfocará, en los hallazgos de mayor relevancia para el mejoramiento de las funciones del departamento de compras tales como: conocimiento general de la organización de lo relacionado a política y procedimiento de compras, formalización del conocimiento empírico, controles y/o medición de la gestión de adquisición de materiales y estandarización de procesos y criterios de interpretación de la información existente. No obstante, la investigación cuenta con suficientes elementos para que de manera progresiva la organización adopte además de las mejoras propuestas a continuación, otras que considere necesarias para alcanzar un nivel óptimo de servicio al usuario interno del departamento de compras.

Objetivos

Objetivo general

Contribuir con la mejora de la gestión de compras de la empresa Fruta Fresca por medio de los hallazgos de la investigación, en lo relacionado a la estandarización de procesos, conocimientos, formalización de procedimientos y control de la gestión.

Objetivos específicos

1. Capacitar a todos los niveles de usuarios internos, así como al equipo del departamento de compras por parte de la administración del departamento en lo referente al procedimiento y política de compras.
2. Incentivar dentro del equipo de compras los valores corporativos de la organización así como reforzar su conocimiento respecto a la misión y visión de la organización.
3. Formalizar de manera conjunta con el área de bodegas la actual gestión de reclamos de materiales recibido en bodega convirtiéndolo en un procedimiento estandarizado y debidamente aprobado por la organización.
4. Determinar el volumen de gestiones y establecer metas que ayuden a reducir de manera significativa el porcentaje de líneas que no son atendidas en el tiempo esperado por el usuario interno del departamento de compras.

1. Proceso de capacitación

Derivado de los resultados de la investigación donde se evidenció que existen diferencias significativas respecto al conocimiento, interpretación y aplicación de la política de compras y procedimiento de compras actuales, se propone una jornada de capacitación en estos temas principalmente dirigida al equipo de compras, gerente de departamento, jefes de áreas, oficinistas así como hacer de conocimiento general en la organización dicha información.

Con el fin de facilitar el proceso de coordinación de dicha capacitación se presenta una propuesta de programa para la implementación de la misma.

Tabla 5 Propuesta de programa de capacitación

Facilitado por:		Gerencia de compras / Jefatura de compras							
Dirigido a	Contenido	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Lugar	
Equipo de compras	POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE COMPRAS		Retro- alimentación				EVALUACION DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	Oficinas Ciudad Capital	
Gerentes de departamento				Retro- alimentación				Zona Operativa	
Jefes de área								Zona Operativa	
Oficinistas					Retro- alimentación			Zona Operativa	
Otros								Retro- alimentación	Dependerá de su ubicación física

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Se recomienda que durante dicha capacitación se asegure que cada uno de los participantes obtenga una copia de ambos documentos que le sirva como medio de consulta posteriormente.

Debido a que la organización cuenta con los medios propios necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación esta no requerirá de inversión de efectivo adicional.

2. Proceso de asimilación de la misión, visión, y valores de la organización por parte del equipo de compras

Se propone hacer llegar a todos los miembros del departamento de compras en general la misión, visión, y valores de la organización. Para ello se sugiere el uso de los recursos actuales como lo son la intranet de la compañía y el correo electrónico.

También se sugiere optar por reuniones periódicas de la misión, visión, y valores de la organización presentados por medio de un PowerPoint y buscar dentro de la organización ejemplos que represente vívidamente estos conceptos y transmitir a lo interno del departamento para hacer saber que si es posible llevar a cabo acciones concretas dentro de la organización congruentes con su misión, visión, y valores.

Finalmente se propone promover que de manera periódica los miembros de departamento de compras identifiquen y comuniquen que acciones de su día a día pueden ser una vivencia de la misión, visión, y valores de la organización para que no solo con el ejemplo sino con la experiencia propia vean materializado el espíritu de estos conceptos.

Este proceso puede ser acompañado por el departamento de recursos humanos quienes pueden ser guía y apoyo en la consecución de la adopción de estos ideales de la organización por parte de departamento de compras.

3. Formalización de gestión de reclamos de materiales recibidos en bodega con anomalías a través de su integración a los procedimientos formalmente aprobados por la organización.

Se propone formalizar la actual gestión de reclamos de materiales recibidos en bodega por medio de su inclusión en los procedimientos formalmente aprobados por la organización.

Para lo anterior se sugiere inicialmente se realicen reuniones de trabajo en donde se cuente con la participación del departamento de compras, bodegas e inventarios y contabilidad para que de

manera conjunta se revise la guía actual y de ser necesario reforzar, ampliar o delimitar la información en ella actualmente consignada para proceder a redactar con todos los puntos de vista la primera versión del procedimiento de reclamos de materiales recibidos en bodega con anomalías

A manera de guía se presenta a continuación el formato aprobado por la organización para la elaboración de procedimientos vigentes:

Figura No. 2 Formato procedimientos

FRUTA FRESCA PROCEDIMIENTO NUMERO XXXX		
Sección: XXXX	Versión: XXX.X	En vigencia a partir de: XX/XX/XX
Elaborado por:	Revisado por:	
Aprobado por:		
Procedimiento: X.X Elaboración de reclamos por rechazo, faltante o sobrante de materiales.		Revisado el: XX/XX/XX
Descripción		
Propósito		
Definiciones		
Objetivo		
Alcances		
Excepciones		
Responsables		
Descripción Procedimiento		

Fuente: Trabajo de campo, octubre 2013

Durante la investigación se determinó la inexistencia de un formulario el cual sea redactado por la bodega que rechaza un material, se recomienda que dentro del procedimiento se establezca el uso del mismo ya que este contendrá información resumida de referencia de cada uno de los

Por último se identificó la existencia de un reporte emitido por cada bodega de manera independiente con el resumen de cada uno de los reclamos emitidos y que se encuentran en proceso de solución.

Se recomienda su revisión por parte del departamento de compras, bodegas e inventarios y contabilidad para que de manera conjunta se revise el reporte actual y de ser necesario reforzar, ampliar o delimitar la información en él consignada con miras a la estandarización del formato, así como su consolidación en uno solo que reporte la totalidad de reclamos en proceso de solución para que sea este circulado en la bodega, así como también al departamento de compras, entendiéndose gerencia, jefatura y equipo de compradores así como también al departamento contable.

A manera de referencia se propone el siguiente formato el cual es factible de mejorar luego de considerar los puntos de vista de todos los involucrados en el proceso de gestión de reclamos de materiales.

Figura No. 4 Reporte de resumen de reclamos pendientes de resolución

EMPRESA / BODEGA

Integración de Órdenes de Compra con Reclamo

RECLAMO NO.	DATOS DEL PROVEEDOR			DATOS DE LA ORDEN DE COMPRA						STATUS DEL PROCESO		
	FACT / ENV No.	FECHA Documento	PROVEEDOR	OC	No. LINEA	CODIGO Y/O SERVICIO	DESCRIPCION	CANT.	PROBLEMA	Comprador	ACCION	FECHA DE LA ACCION

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

4. Carga de trabajo del departamento de compras

Antes de presentar la propuesta al presente punto es necesario establecer ciertos datos numéricos necesarios como base del análisis, para ello se obtuvo de la investigación el volumen de líneas (ítems, artículos o servicios) requeridos por los principales usuarios así como también las estadísticas del departamento respecto al volumen de la carga de trabajo como también el número de compras realizadas por el equipo de compras.

Buscando la objetividad de la información se tomara en cuenta los promedios obtenidos de fuentes externas a los cuatro miembros del equipo de compras.

A continuación se presenta una estadística de dicho resultados:

Tabla 6 Número estimado de ítems a comprar mensuales por el departamento de compras

	Líneas a comprar
Principales usuarios	2,235
Equipo de compras	2,170
Diferencia	65
Porcentaje variación	3%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En la tabla anterior se muestra una diferencia del 3% entre lo reportado por los principales usuarios y el departamento de compras. Dicha diferencia no se considera significativa para el análisis.

Tabla 7 Número estimado mensual de ítems comprados por el departamento de compras

	Líneas compradas
Gerencia de compras	1,900
Equipo de compras	2,080
Diferencia	180
Porcentaje variación	9%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En la tabla anterior se muestra una diferencia del 9% entre lo reportado por los principales usuarios y el departamento de compras, dicha diferencia no se considera significativa para el análisis.

Tabla 8 Diferencia entre ítems a comprar e ítems comprados

		Numero Líneas
Principales usuarios	Líneas requeridas	2,235
Gerencia de compras	Líneas compradas	1,900
Diferencia entre líneas compradas y requeridas		335
Porcentaje variación de líneas no compradas		15%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La tabla anterior nos muestra que existe un 15% de ítems requeridos para compra que no son adquiridos dentro del período en el que el usuario espera recibir sus materiales, con esto nos queda un 85% de ítems que si son adquiridos dentro en el tiempo en que el usuario espera sus materiales.

Con la información anterior se puede estimar el promedio actual de compras diarias que procesa cada comprador, para ello se presenta la siguiente tabla.

Tabla 9 Promedio estimado actual de líneas compradas al mes por el equipo de compras

	Líneas compradas
Gerencia de compras	1,900
Numero efectivo de días laborales en un mes	24
Líneas gestionadas por día	79

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La tabla 9 muestra que el número actual de ítems comprados al mes por el departamento de compras es de 79 este número representa el 85% de líneas compradas durante el periodo en el que el usuario espera se adquiera sus materiales.

Derivado de lo anterior se hace necesario determinar cuál es el número estimado de líneas a comprar al mes por cada comprador para cubrir el 100% de las líneas requeridas por los principales usuarios en el periodo de análisis, para ello se presenta la siguiente tabla.

Tabla 10 Número promedio estimado de líneas a comprar diariamente por el equipo de compras para atender la demanda total de compras en un mes

	Cantidad de Líneas
Principales usuarios líneas requeridas	2,235
Numero efectivo de días laborales	24
Líneas a gestionadas por día	93

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

La tabla anterior muestra que es necesario que cada miembro del equipo gestione un total de 93 líneas al mes para poder cubrir la demanda de compras mensuales requeridas al departamento.

Debido a que actualmente no se cuenta con una meta establecida de líneas a comprar al mes por cada comprador se recomienda considerar el establecimiento de una ya que con ello se tendrá un parámetro de control que ayudará a evitar que los requerimientos de compras venzan en su fecha de necesidad antes de que el equipo de compras las procese o por lo menos, ayude a disminuir paulatinamente el porcentaje determinado para el presente periodo de análisis.

Los análisis anteriores arrojaron un estimado de 93 líneas a gestionar al mes por cada comprador pero debido a que la información en la cual se basó dicho análisis no es representativa ya que únicamente considera un mes como periodo base de los mismos se recomienda realizar con mayor detalle y en un periodo de tiempo más significativo todos los análisis anteriormente presentados sugeridos como esquema de análisis futuros.

Presupuesto de implementación

Para la implementación de las propuestas antes presentadas se considera necesaria la creación de un presupuesto, las actividades propuestas que requerirán de una inversión son el proceso de capacitación y la formalización de la gestión de reclamos en los rubros siguientes:

Tabla 11 Presupuesto de implementación de propuesta.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DE PROPUESTA				
PROGRAMA DE CAPACITACION				Q 3,650.00
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total	
Impresión de políticas y procedimientos	100	Q 25.00	Q 2,500.00	
Traslado personal operativo a oficinas centrales			Q 800.00	
Atención a empleados			Q 350.00	
FORMALIZACION DE PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS				Q 2,125.00
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total	
Traslado personal operativo a oficinas centrales			Q 800.00	
Atención a empleados reuniones de trabajo			Q 350.00	
Impresión de procedimiento aprobado	25	Q 25.00	Q 625.00	
Impresión de formularios de notas de reclamo	1,000	Q 0.35	Q 350.00	
GRAN TOTAL				Q5,775.00

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Como forma de medición de los resultados obtenidos de la inversión realizada se propone lo que durante el periodo de evaluación de conocimiento del programa de capacitación que deberá llevarse a cabo alrededor del mes seis, se evalúen los mismos por medio de los cuestionarios proporcionados en la presente investigación.

Para medir los resultados del proceso de capacitación se propone la utilización del siguiente cuadro comparativo que resume los resultados obtenidos.

Tabla 12 Medición de resultados del proceso de capacitación.

	Proceso de capacitación	
	Conocimiento general de la organización del Procedimiento y Política de Compras	
	Conoce	Desconoce
Antes de capacitación	67%	33%
Después de capacitación	X%	X%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

En relación a la medición de la formalización del proceso de reclamos no puede ser estandarizada ya que cada reclamo cuenta con características distintas lo que hace que el proceso sea sumamente diverso en su resolución, por tal motivo se propone que inicialmente este sea medido en relación a la eficacia del proceso en los resultados obtenidos para cada uno de los involucrados.

En lo que respecta a la medición de lo propuesto para la mejora de la gestión de compra, que no requiere de una inversión monetaria y que actualmente procesa el 85% del total de requerimientos, se propone como se ha mencionado anteriormente el establecimiento de metas a cumplir las cuales deben ser supervisadas constantemente, para ellos se proponen los siguientes cuadros de análisis:

Tabla 13 Situación actual de las gestiones de compras.

		Gestiones Actuales
Líneas requeridas	A	2,235
Días laborables	B	24
Compras diarias equipo de compras actual	C	79
Líneas totales a comprar	D	1,896
Líneas compradas	E	1,900
Porcentaje de gestiones realizadas	F	85%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Tabla 14 Establecimiento de compras diarias para cumplir el total de requerimientos.

		Gestiones
Líneas requeridas	A	2,235
Días Laborables	B	24
Compras diarias equipo de compras (A / B)	C	93
Líneas totales a comprar (B * C)	D	2,235
Líneas efectivamente compradas	E	X
Porcentaje de gestiones realizadas (E / A)	F	X%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Tabla 15 Medición de resultados de la gestión de compras.

	Establecimiento de Metas			
	Actualmente		Después	
	Líneas diarias Equipo	Cumplimiento	Meta Diaria Equipo	Cumplimiento
Gestión de compras	79	85%	"X"	"X-%"

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, octubre 2013

Cronograma propuesto para la implementación de las mejoras sugeridas

Actividad	AÑO 2014						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Presentación de propuesta PED a la Gerencia de Compras							REVISION Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS PROPUESTAS
Aprobación de implementación por parte de la Gerencia de Compras							
Reunión de Sensibilización con el equipo de compras e inicio de retroalimentación de misión, visión y valores de la organización							
Inicio de capacitaciones sobre políticas y procedimientos de compras a los principales usuarios del departamento de compras							
Retroalimentación sobre políticas y procedimientos de compras a los principales usuarios del departamento de compras							
Reunión de trabajo con los jefes de bodega para la revisión, estandarización y formalización del procedimiento para la gestión de reclamos de materiales, documentos y reportes utilizar en dicho proceso							
Determinación del promedio de líneas requeridas por mes en un periodo significativo de tiempo para la asignación de metas diarias de líneas a ser adquiridas por el equipo de compras							
Retroalimentación, evaluación al equipo de compras respecto a la misión visión y valores de la empresa							
Evaluación con los principales usuarios de los conocimientos sobre políticas y procedimientos de la gestión de compras							
Retroalimentación de las metas adoptadas para la gestión de compras diarias para el equipo de compras.							

Fuente: Elaboración propia en base trabajo de campo, 2013 Planificado En proceso Finalizado

Referencias Bibliográficas

1. Álvarez Torres, Martín G (2006) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
2. Ballou, Ronald (2004) *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación. Quinta edición.
3. Bernal Torres, César Augusto (2006) *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
4. Casanovas, August y Cuatrecasas, Luís (2003) *Logística empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
5. Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española, (2012) 23ª. Edición.
6. Domingo Collins Humberto, (2006), *El servicio invisible*, 1a Edición
7. Eco, Umberto (2004) *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. (7^{ma}. ed.). Gedisa Mexicana, S.A.
8. Escobedo Morales, Carlos Mariano (2006) *Guía del jefe del departamento de compras de una empresa manufacturera*, Tesis, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial; Universidad de San Carlos de Guatemala.
9. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.
10. Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio (2012) *Metas Estratégicas*, España, Ediciones Díaz de Santos, Albasanz, Madrid.
11. Méndez Recinos, Ricardo Arturo de Jesús (2008), *Procedimiento administrativo para la compra, almacenamiento, distribución y liquidación de combustible en el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda*, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
12. Rodríguez Ramírez, Claudia Lorena (2007), *Elaboración de un modelo para la gestión de medicamentos en los hospitales del Ministerio de salud Pública y Asistencia Social, Tesis Facultad De Ciencias Químicas Y Farmacia*; Universidad De San Carlos De Guatemala.
13. Universidad Panamericana (2012). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
14. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.

Anexos

Anexo No. 1 Matriz de Variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fecha de necesidad de compras vencen previo a la gestión de compra. 2. Materiales adquiridos por medio de una orden de compra no ingresan a bodega en el tiempo requerido por el usuario 3. El tiempo de resolución de algunos de los reclamos gestionados por el departamento de compras por materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes toma demasiado tiempo. 4. Cliente interno expresa constantemente inconformidad con el servicio recibido por parte del departamento de compras. 5. Gestión de registro de compras de servicios es confusa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente interno • Gestión de compras • Políticas y procedimientos empresariales • Misión y visión, valores y objetivos empresariales • Negociación • Logística 	<p>¿Cuáles son los resultados de la evaluación de la gestión actual de compras de la empresa Fruta Fresca?</p>	<p>Establecer los resultados de la evaluación de la gestión actual de compras de la empresa Fruta Fresca.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del procedimiento actual de compras 2. Revisión de la política actual de compras 3. Establecer si la cantidad de colaboradores asignados a la gestión de compras es la adecuada 4. Revisión del procedimiento actual para la gestión y control de los reclamos de materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes 5. Analizar la misión, visión, valores y objetivos actuales del departamento de compras 6. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora. 		

Anexo No. 2 Sujetos e Instrumentos

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Instrumentos
1. Revisión del procedimiento actual de compras	Gerente de compras	1	100% del universo	Entrevista (matriz de sentido) / Observación	1
	Gerente de IT	1		Encuesta tabular	1
	Gerente de finanzas	1		Encuesta tabular	
	Gerente de mantenimiento	1		Encuesta tabular	
	Gerente agrícola	1		Encuesta tabular	
	Gerente operaciones portuarias	1		Encuesta tabular	
	Jefes de planta empacadora	3		Encuesta tabular	1
	Jefes de control fitosanitario	2		Encuesta tabular	
	Jefe de logística	1		Encuesta tabular	
	Oficinistas	16		Encuesta tabular	1
	Compradores	4		Encuesta tabular	1
2. Revisión de la política actual de compras	Gerente de compras	1	100% del universo	Entrevista (matriz de sentido) / Observación	1
	Compradores	4	100% del universo	Encuesta tabular	1
3. Establecer si la cantidad de los colaboradores asignados a la gestión de compras es la adecuada	Gerente de compras	1	100% del universo	Entrevista (matriz de sentido)	

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Instrumentos
4. Revisión del procedimiento actual para la gestión y control de los reclamos de materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes	Jefes de bodegas	4	100% del universo	Encuesta tabular / Observación	1
	Compradores	4			
	Gerente de compras	1		Entrevista (matriz de sentido)	1
5. Analizar la misión, visión, valores y objetivos actuales del departamento de compras	Gerente de compras	1	100% del universo	Entrevista (matriz de sentido)	1
	Compradores	4		Encuesta tabular / Observación	

Anexo No. 3 Formularios de entrevista dirigida Gerente de Compras



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: “**Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca**”

FORMULARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA

Objetivo general: Establecer los resultados de la evaluación del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

Dirigida a: **GERENTE DE COMPRAS**

Fecha: ____ / ____ / ____

1. Procedimiento de compras

1.1. ¿Existe actualmente un procedimiento de compras?

Si (Pase a 1.2)

No (Pase a 2)

1.2. ¿Describiría de manera general el procedimiento de compras actual?

1.3. ¿Cómo se da a conocer el procedimiento de compras en la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro Cual? _____

1.4. ¿Cuentan los compradores con una copia del procedimiento de compras?

Sí

No

1.5. ¿Quién es el encargado de la elaboración y revisión del procedimiento de compras?

1.6. ¿Con que frecuencia se actualiza el procedimiento de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

1.7. ¿Quién es el responsable de velar por que se cumpla con el procedimiento de compras establecido y como lo hace?

2. Política de compras

2.1. ¿Existe actualmente una política de compras?

Si No (Pase a 3)

2.2. ¿Describiría de manera general la política de compras actual?

2.3. ¿Cómo se da a conocer la política de compras en la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

2.4. ¿Cuentan los compradores con una copia de la política de compras?

Sí No

2.5. ¿Quién es el encargado de la elaboración y revisión de la política de compras?

2.6. ¿Con que frecuencia se actualiza la política de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

2.7. ¿Quién es el responsable de velar por que se cumpla con la política de compras establecida y como lo hace?

3. Cantidad de los colaboradores asignados a la gestión de compras y volumen de trabajo

3.1. ¿Cuál es el número actual de compradores? R. _____

3.2. ¿Cuál es el número actual de empresas de la corporación que atiende el departamento de compras? R. _____

3.3. ¿Cuántas órdenes de compras promedio estimadas al mes gestiona el departamento de compras?

R. _____ Órdenes de compra con _____ líneas. (Número de ítems por orden de compra)

3.4. ¿Cuál es el número promedio estimado de usuario que atiende del departamento de compras?

R. _____

3.5. ¿Cómo están distribuida la carga de trabajo entre el equipo de compras?

Por empresa Por familia de productos

Carga de trabajo del comprador

Otra Especifique: _____

3.6. ¿Cuál es el tiempo promedio estimado necesario para gestionar una compra? (Considerar únicamente días hábiles)

01-08 días 09-18 días 19-25 días 26 días o más

3.7. ¿Cuál o cuáles son los principales factores que inciden en el tiempo de compra?

3.8. ¿Existe una meta de líneas a comprar diariamente/semanalmente/mensualmente por cada comprador y cuál es?

4. Misión, visión, valores y objetivos actuales del departamento de compras

4.1. ¿Existe Misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras?

Sí (Describa brevemente) No (Termina la entrevista)

4.2. ¿Quién tiene acceso a la Misión, visión, valores y objetivos específicos del departamento de compras?

4.3. ¿Cómo se da a conocer la Misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras en la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

4.4. ¿Cuentan los compradores con una copia de la Misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras?

Sí No

4.5. ¿Quién es el encargado de elaborar y revisar la Misión, visión, valores y objetivos específicos del departamento de compras?

4.6. ¿Quién es el responsable de velar por que se cumpla con la Misión, visión, valores y objetivos específicos para el departamento de compras establecidas?

5. Procedimiento de gestión y control de reclamos por materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes.

5.1. ¿Existe un procedimiento escrito para la gestión de reclamos de materiales?

Sí No Desconoce

5.2. ¿Cómo se da a conocer la existencia de un reclamo de materiales al departamento de compras?

Email Reuniones Por teléfono Otro ¿Cuál? _____

5.3. ¿Cómo se hace de conocimiento al proveedor por parte del departamento de compras la existencia de un reclamo de un material?

Email Reuniones Por teléfono Otro ¿Cuál? _____

5.4. ¿Existe un reporte con el resumen de reclamos pendientes de resolver?

Sí No

5.5. Por lo general, ¿Cuánto tiempo después del ingreso de un material a bodega con algún problema es notificado el departamento de compras para realizar el reclamo al proveedor?

01 - 05 días 06 - 10 días 11 - 15 días 15 días o mas

5.6. ¿Cuál es el tiempo promedio en que se debe resolver un reclamo por materiales por parte de departamento de compras?

01 - 05 días 06 - 10 días 11 - 15 días 15 días o mas

5.7. Confirme las causas por la cuales SÍ procede un reclamo de material

1	Cuando la cantidad física del material recibido en bodega sea menor a la cantidad de material facturado por el proveedor.	
2	Cuando el usuario no está de acuerdo con lo recibido	
3	Cuando el material no cumpla con las características del código del sistema utilizado por el usuario en su solicitud de compra	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	
5	Cuando el material presenta daños, vencimiento o por otro motivo que no permita su adecuado uso	

5.8. Confirme las causas por la cuales NO procede un reclamo de material

1	Cuando los materiales no son facturados por el proveedor y no son recibidos en bodega pero si figuran en la orden de compra	
2	El usuario rechaza un material aun cuando el material cumple con las características del código del sistema utilizado por él en su solicitud de compra	
3	Cuando bodega o compras, no reciban por parte del usuario o de control de calidad, el informe correspondiente con la justificación e información necesaria para efectuar el reclamo	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	

5.9. ¿Quién o quiénes son responsables del seguimiento de la resolución de los reclamos de materiales?

Jefe de compras Jefe de bodega Gerente de Compras
 Comprador Comprador y bodeguero Comprador y jefe compras

5.10. ¿Existen registros contables que ayuden al seguimiento y resolución de los reclamos de materiales?

Sí No Algunas veces
 Desconoce

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 4 Cuestionario para gerencias y jefaturas



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: “**Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca**”

No.: _____

CUESTIONARIO

Fecha: ____ / ____ / ____

Objetivo general: Establecer los resultados de la evaluación del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

1. Nivel en que se desempeña dentro de la organización

Gerencia Jefatura

2. Procedimiento de compras

2.1. ¿Conoce usted el actual procedimiento de compras?

Si

No (Pasar a inciso 3)

2.2. ¿Tiene usted fácil acceso al procedimiento de compras?

Si

No (Pase pregunta 2.4)

2.3. ¿Por qué medio le gustaría le gustaría conocer el actual procedimiento de compras?

Intranet Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

2.4. ¿Cómo se le dio a conocer el procedimiento de compras de la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro Cual? _____

2.5. ¿Cuenta usted con una copia del procedimiento de compras?

Sí No

2.6. ¿Con que frecuencia le retroalimentan respecto al procedimiento de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

3. Política de compras

3.1. ¿Conoce usted la actual política de compras?

Sí No

3.2. ¿Tiene usted fácil acceso a la política de compras?

Sí No

3.3. ¿Por qué medio le gustaría le gustaría conocer la actual política de compras?

Intranet Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

3.4. ¿Cómo se le dio a conocer la política de compras de la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

3.5. ¿Cuenta usted con una copia de la política de compras?

Sí No

3.6. ¿Con que frecuencia le retroalimentan respecto a la política de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

4. Gestión de compras, aspecto principales

4.1. ¿Cuántas solicitudes de compras promedio estimadas al mes gestiona su departamento con departamento de compras?

R. _____ Solicitudes de compra con _____ líneas. (Número de ítems por orden de compra)

4.2. ¿Con cuántos días hábiles de anticipación a la fecha de uso se deben realizar los requerimientos de compras de acuerdo al procedimiento y política actual?

05 - 10 días 11 - 15 días 16 - 20 días 21 o más

4.3. Indique el número necesario de cotización requeridas según el monto de la compra de acuerdo al procedimiento y política actual

De \$1.00 a \$999.00	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
De \$1,000.00	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Mayor a \$ 1,000.00	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

4.4. ¿Cuál es el requisito para que una compra sea gestionada como urgente?

Justificación detallada Menor tiempo de anticipación
Aprobación de gerencia agrícola Aprobación de gerencia compras

4.5. ¿Quién es la persona responsable de que una solicitud de compra este correctamente emitida?

Gerente departamento Gerente Financiero Gerente de Compras
Auditor Solicitante Gerente Agrícola

4.6. En casos de emergencia y de acuerdo a la política, ¿Cuántos días después de recibido un servicio o material puede ser emitida una orden de compra?

01 día 01 semana 15 días
20 días 01 mes Ninguna

- 4.7. Con respecto a las compras requeridas al departamento de compras, en una escala de 1 a 5 siendo **1 nada satisfecho** y **5 totalmente satisfecho**, de acuerdo a sus experiencias como calificaría los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Respuesta de consultas vía telefónica:					

	1	2	3	4	5
Respuesta de consultas vía email:					

	1	2	3	4	5
Respuesta a consultas respecto al proceso de compra:					

	1	2	3	4	5
Respuesta a consultas respecto a la política de compra:					

	1	2	3	4	5
Compras en el tiempo esperado:					

	1	2	3	4	5
Compras en la calidad esperada:					

	1	2	3	4	5
Compras en las cantidades requeridas:					

	1	2	3	4	5
Atención de compras emergentes:					

- 4.8. En una escala de 1 a 5 siendo 1 siempre y 5 nunca, de acuerdo a sus experiencias ¿Con que frecuencia rechaza usted materiales adquiridos por el departamento de compra?

	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 5 Cuestionario para personal oficinista



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: “**Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca**”

No.: _____

CUESTIONARIO

Para personal oficinista que mantiene relación con el departamento de compras.

Fecha: _____ / _____ / _____

Objetivo general: Establecer los resultados de la evaluación del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

1. Procedimiento de compras

1.1. ¿Conoce usted el actual procedimiento de compras?

Si

No

1.2. ¿Tiene usted fácil acceso al procedimiento de compras?

Si

No

1.3. ¿Por qué medio le gustaría conocer el actual procedimiento de compras?

Intranet Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

1.4. ¿Cómo se le dio a conocer el procedimiento de compras de la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

1.5. ¿Cuenta usted con una copia del procedimiento de compras?
Sí No

1.6. ¿Con que frecuencia le retroalimentan respecto al procedimiento de compras?
Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

2. Política de compras

2.1. ¿Conoce usted la actual política de compras?
Sí No

2.2. ¿Tiene usted fácil acceso a la política de compras?
Sí No

2.3. ¿Por qué medio le gustaría le gustaría conocer la actual política de compras?
Intranet Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

2.4. ¿Cómo se le dio a conocer la política de compras de la organización?
Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

2.5. ¿Cuenta usted con una copia de la política de compras?
Sí No

2.6. ¿Con que frecuencia le retroalimentan respecto a la política de compras?
Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

3.6. Con respecto a las gestiones requeridas al departamento de compras, en una escala de 1 a 5 siendo **1 nada satisfecho** y **5 totalmente satisfecho**, de acuerdo a sus experiencias como calificaría los siguientes aspectos:

Respuesta de consultas vía telefónica:

1	2	3	4	5

Respuesta de consultas vía email:

1	2	3	4	5

Respuesta a consultas respecto al proceso de compra:

1	2	3	4	5

Respuesta a consultas respecto a la política de compra:

1	2	3	4	5

Compras en el tiempo esperado:

1	2	3	4	5

Compras en la calidad esperada:

1	2	3	4	5

Compras en las cantidades requeridas:

1	2	3	4	5

Atención de compras emergentes:

1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 6 Cuestionario para equipo de compras



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: “Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca”

No.: _____

CUESTIONARIO

Para personal que integra el equipo de compras.

Fecha: _____ / _____ / _____

Objetivo general: Establecer los resultados de la evaluación del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

1. Procedimiento de compras

1.1. ¿Existe actualmente un procedimiento de compras?

Sí (Pase a 1.2) No (Pase a 2)

1.2. ¿Cómo se le dio a conocer el procedimiento de compras en la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro ¿Cuál? _____

1.3. ¿Cuenta con una copia del procedimiento de compras?

Sí No

1.4. ¿A quien acude cuando tiene una consulta respecto al procedimiento actual de compras?

A un compañero Gerente Financiero Gerente de Compras
Auditor Jefe de compras Contraloría

1.5. ¿Con que frecuencia le actualizan el procedimiento de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

1.6. Señale con una “X” los objetivos establecidos en el procedimiento de compras

1	Estandarizar el proceso de compra para las entidades legales de la corporación	
2	Obtener la mayor eficiencia y eficacia en el proceso de emisión de cada orden de compra.	
3	Que cada usuario reconozca los errores en la emisión de sus solicitudes	
4	Evitar contratiempos por falta de repuestos, insumos o materiales en las operaciones	
5	Que cada comprador establezca la mejor forma de gestionar las órdenes de compra.	

1.7. ¿Quién es la persona responsable de que una solicitud de compra este correctamente emitida?

Jefe de compras Gerente Financiero Gerente de Compras
Auditor Usuario Gerente Agrícola

1.8. ¿Con que frecuencia establece el procedimiento que debe revisarse la asignación de nuevas solicitudes de compra?

Tres veces al día Dos veces al día Diariamente
Un día sí y uno no Lunes y miércoles Martes y jueves

1.9. ¿Qué aspectos deben ser revisados durante el proceso de revisión de la carga de trabajo?

Marque los incluidos en el procedimiento de compras

Usuario Tiempo de compra Fecha de aprobación
Líneas asignadas Compra repetidas Compras locales

1.10. ¿En cuántos días luego de asignada una solicitud deben realizar las revisiones correspondientes al proceso de carga de trabajo?

1 día 2 días 3 días
 4 días 5 días

1.11. Señale con una “X” los motivos por los cuales se devuelve una solicitud de compra, marque únicamente los establecidos en el procedimiento de compras

1	No cumple con el tiempo mínimo de compra	
2	No describe correctamente el bien o servicio requerido	
3	Solicitud contiene más de 15 ítems	
4	No se conocen proveedores para realizar la compra	
5	Cualquier otra que no permita realizar una compra de manera eficaz	

1.12. Señale con una “X” los motivos por los cuales se cancela una solicitud de compra, marque únicamente los establecidos en el procedimiento de compras

1	El material requerido por servicio tiene un código asignado en el sistema	
2	No describe correctamente el bien o servicio requerido	
3	La descripción del ítem con código del ítem máster no describe correctamente el bien requerido	
4	La compra no será procesada a solicitud del usuario.	
5	Cualquier otra que no permita realizar una compra de manera eficaz y eficiente.	

1.13. ¿Cuál es el tiempo estándar mínimo en días hábiles actualmente establecido para, negociar, colocar orden de compra, coordinar la entrega y recibir los materiales en bodega?

05 días 10 días 17 días
 20 días 25 días 30 días

2. Política de compras

2.1. ¿Existe actualmente una política de compras?

Si (Pase a 2.2) No (Pase a 3)

2.2. ¿Cómo se le dio a conocer la política de compras en la organización?

Email Reuniones Copia escrita Otro Cual? _____

2.3. ¿Cuenta con una copia de la política de compras?

Sí No

2.4. ¿A quien acude cuando tiene una consulta respecto a la política actual de compras?

A un compañero Gerente Financiero Gerente de Compras
Auditor Jefe de compras Contraloría

2.5. ¿Con que frecuencia le actualizan la política de compras?

Casi nunca Mensual Semestral
Anual Más de 1 año

2.6. Señale con una "X" lo establecido en la política de compra como información general

1	Toda compra inicia con una solicitud de compra emitida en el sistema y previamente aprobada por un funcionario con la debida autoridad financiera.	
2	Las compras pueden ser realizadas por el gerente de cada departamento con su debida orden de compra.	
3	Las solicitudes deben tener siempre un precio antes de ser aprobadas	
4	El tiempo de compra será de 20 días hábiles	
5	Se debe tener siempre un plazo suficiente de preparación que permita negociar el mejor precio.	

2.7. Marque las áreas indicadas en la política como responsables de la gestión de compras

Agricultura Finanzas Compras
Auditoria Usuario Operaciones

2.14. En casos de emergencia y de acuerdo a la política, ¿Cuántos días después de recibido un servicio o material puede ser emitida una orden de compra?

01 día 01 semana 15 días
20 días 01 mes Ninguna

2.15. Una orden de compra abierta, que cubran bienes o servicios requeridos en base repetitiva, en función de un precio base puede emitirse por un periodo máximo de:

01 mes 03 meses 06 meses
10 meses 01 año Ninguna

2.16. Las compras técnicas, basadas en estudios previos de los Departamentos de Investigaciones, Ingeniería, Tecnología de la Información y Escuela, y que presenten su respectivo análisis justificado, y aprobado por la Gerencia de sus respectivos Departamentos, se considerarán como tal. El Departamento de Compras negociará tan solo, condiciones de compra. No obstante la justificación deberá archivarase junto con la copia de la orden de compra.

Cierto Falso Ninguna

2.17. ¿En cuál o en cuales de los siguientes casos la política de compras permite el pago por anticipado?

Proveedor único Proyectos de irrigación Semillas
Construcciones Ninguna

3. Carga de trabajo

3.1. ¿Cuál es el número actual de empresas de la corporación que atiende?

R. _____

- 3.2. ¿Cuál es el número promedio al mes de solicitudes/lineas de compra que mantiene en su buzón de compras?
R. _____ solicitudes de compra con _____ líneas. (Número de ítems por orden de compra)
- 3.3. ¿Cuál es el tiempo promedio en que un proveedor responde a su solicitud de cotización?
(Considere únicamente días hábiles)
01 – 02 días 03 – 04 días 05 días o más
- 3.4. ¿Cuántas órdenes de compras promedio al mes procesa?
R. _____ Órdenes de compra con _____ líneas. (Número de ítems por orden de compra)
- 3.5. En un mes, ¿Cuál es el tiempo promedio que le toma gestionar cada solicitud de compra?
(Considerar únicamente días hábiles)
01-08 días 09-18 días 19-25 días 26 días o más
- 3.6. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál es el principal factor que inciden en el tiempo de compra?
(Únicamente uno)
-

4. Procedimiento de gestión y control de reclamos por materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes.

- 4.1. ¿Existe un procedimiento escrito para la gestión de reclamos de materiales?
Sí No Desconoce
- 4.2. ¿Cómo se da a conocer la existencia de un reclamo de materiales al departamento de compras?
Email Reuniones Por teléfono Otro ¿Cuál? _____

4.3. ¿Cómo se hace de conocimiento al proveedor por parte del departamento de compras la existencia de un reclamo de un material?

Email Reuniones Por teléfono Otro ¿Cuál? _____

4.4. ¿Existe un reporte con el resumen de reclamos pendientes de resolver?

Sí No

4.5. Por lo general, ¿Cuánto tiempo después del ingreso de un material a bodega con algún problema es notificado el departamento de compras para realizar el reclamo al proveedor?

01 - 05 días 06 - 10 días 11 - 15 días 15 días o mas

4.6. ¿Cuál es el tiempo en el cual se debe resolver un reclamo por materiales?

01 - 05 días 06 - 10 días 11 - 15 días 15 días o mas

4.7. Marque con una "X" las causas por la cuales SÍ procede un reclamo de material

1	Cuando la cantidad física del material recibido en bodega sea menor a la cantidad de material facturado por el proveedor.	
2	Cuando el usuario no está de acuerdo con lo recibido	
3	Cuando el material no cumpla con las características del código del sistema utilizado por el usuario en su solicitud de compra	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	
5	Cuando el material presenta daños, vencimiento o por otro motivo que no permita su adecuado uso	

4.8. Señale con una “X” las causas por la cuales NO procede un reclamo de material

1	Cuando los materiales no son facturados por el proveedor y no son recibidos en bodega pero si figuran en la orden de compra	
2	El usuario rechaza un material aun cuando el material cumple con las características del código del sistema utilizado por él en su solicitud de compra	
3	Cuando bodega o compras, no reciban por parte del usuario o de control de calidad, el informe correspondiente con la justificación e información necesaria para efectuar el reclamo	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	
5	El material presenta daños, vencimiento o por otro motivo que no permita su adecuado uso	

4.9. ¿Quién o quiénes son responsables del seguimiento de la resolución de los reclamos de materiales?

Jefe de compras Jefe de bodega Gerente de Compras
 Comprador Comprador y bodeguero Comprador y jefe compras

4.10. ¿Existen registros contables que ayuden al seguimiento y resolución de los reclamos de materiales?

Sí No Algunas veces
 Desconoce

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 7 Cuestionario para los jefes de bodega



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: “Propuesta para la mejora de la gestión de compras de bienes y servicios de la empresa Fruta Fresca”

No.: _____

CUESTIONARIO

Para personal los jefes de bodega.

Fecha: _____ / _____ / _____

Objetivo general: Establecer los resultados de la evaluación del procedimiento actual de compras de la empresa Fruta Fresca.

1. Procedimiento de gestión y control de reclamos por materiales recibidos en bodega equivocados, dañados o faltantes.

1.1. ¿Existe un procedimiento escrito para la gestión de reclamos de materiales?

Sí

No

1.2. ¿Cómo se da a conocer la existencia de un reclamo de materiales al departamento de compras?

Email

Reuniones

Por teléfono

Otro ¿Cuál? _____

1.3. ¿A quién notifica la existencia de un reclamo de materiales?

Comprador

Contabilidad

Jefe de compras

Otro ¿Quién? _____

1.4. ¿Existe un reporte con el resumen de reclamos pendientes de resolver?

Sí

No

1.4.1. ¿Quién genera el reporte? _____

1.4.2. ¿Con que frecuencia es emitido y circulado? _____

1.4.3. ¿A quién se le envía el reporte emitido? _____

1.4.4. ¿Quién supervisa los datos del reporte? _____

1.5. Por lo general, ¿Cuánto tiempo después del ingreso de un material a bodega con algún problema es notificado el departamento de compras para realizar el reclamo al proveedor?

01 - 05 días 06 - 10 días 11 - 15 días 15 días o mas

1.6. ¿Cuál es el tiempo en el cual se debe resolver un reclamo por materiales?

01 día 08 días 15 días 20 días o más No definido

1.7. Señale con una "X" las causas por la cuales SÍ procede un reclamo de material

1	Cuando la cantidad física del material recibido en bodega sea menor a la cantidad de material facturado por el proveedor.	
2	Cuando el usuario no está de acuerdo con lo recibido	
3	Cuando el material no cumpla con las características del código del sistema utilizado por el usuario en su solicitud de compra	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	
5	Cuando el material presenta daños, vencimiento o por otro motivo que no permita su adecuado uso	

1.8. Señale con una "X" las causas por la cuales NO procede un reclamo de material

1	Cuando los materiales no son facturados por el proveedor y no son recibidos en bodega pero si figuran en la orden de compra	
2	El usuario rechaza un material aun cuando el material cumple con las características del código del sistema utilizado por él en su solicitud de compra	
3	Cuando bodega o compras, no reciban por parte del usuario o de control de calidad, el informe correspondiente con la justificación e información necesaria para efectuar el reclamo	
4	Cuando el material no corresponde a la marca preferida del usuario	
5	El material presenta daños, vencimiento o por otro motivo que no permita su adecuado uso	

1.9. ¿Quién o quiénes son responsables del seguimiento de la resolución de los reclamos de materiales?

Jefe de compras Jefe de bodega Gerente de Compras
Comprador Comprador y bodeguero Comprador y jefe compras

1.10. ¿Existen registros contables que ayuden al seguimiento y resolución de los reclamos de materiales?

Sí No Algunas veces
No sabe

2. Registro de ingresos al sistema de los materiales adquiridos bajo el concepto de servicios por parte de bodega.

2.1. ¿El procedimiento de ingresos de materiales o servicios bajo el concepto de *servicios* es distinto al de materiales de reposición de inventarios?

Sí No

2.2. ¿Cuál es la principal diferencia entre un registro de un material de reposición de inventario y una compra por servicio?

R _____

2.3. ¿Qué tiempo en días promedio le toma realizar un ingreso al sistema de una compra por *servicios*?

R _____

2.4. ¿Cuál es la principal dificultad que se presenta al realizar un ingreso de una compra por *servicios*?

R _____

2.5. ¿Cuál es el tiempo en días establecido en la política para dar ingreso al sistema a una compra ya sea esta por *servicio* o de reposición de inventario?

R. _____

2.6. ¿Cuántos ingresos por compras por *servicios* opera usted en un mes normalmente?

10 – 15 16 – 25 26 - 30 31 o más

2.7. ¿Qué sugeriría usted para que los ingresos por materiales comprados bajo el concepto de servicios fuera más ágil?

R. _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN