

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Mercadotecnia



Evaluación del proceso de compras en una empresa de bebidas
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Rosa Amarilis Barrera Oajaca

Guatemala, noviembre 2010

Evaluación del proceso de compras en una empresa de bebidas

(Practica Empresarial Dirigida-PED)

Rosa Amarilis Barrera Oajaca (Estudiante)

Licenciada Cristina López (Asesor)

Licenciada Ingrid de Núñez (Revisora)

Guatemala, noviembre 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc., Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

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

Lic. Giovanni Marroquín
Examinador

Licda. Ana Rosa Arroyo
Examinadora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Examinador

Licenciada Cristina López
Asesor

Licenciada Ingrid de Núñez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0066-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE NOVIEMBRE DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Cristina López Bautista, tutora y licenciada Ingrid de Nuñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE BEBIDAS”. Presentada por la estudiante Rosa Amarilis Barrera Oajaca, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00137, de fecha 25 de octubre del 2,010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Mercadotecnia, en el grado académico de Licenciada.




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

Guatemala, agosto 14 de 2010

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad

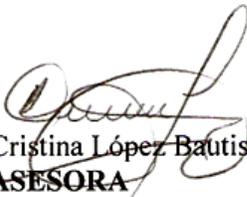
Licenciado Custodio:

He procedido a ASESORAR el trabajo de tesis titulado: **“Evaluación del Proceso de Compras en una Empresa de Bebidas.”**, elaborado por: Rosa Amarilis Barrera Oajaca, Cárne 0911691 estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia -Programa ACA-.

En mi calidad de Revisora de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**, aprobada con 80 puntos.

Sin otro particular al respecto, aprovecho para suscribirme,

Atentamente,


Licda. Cristina López Bautista
ASESORA

Guatemala,
30 de septiembre de 2010

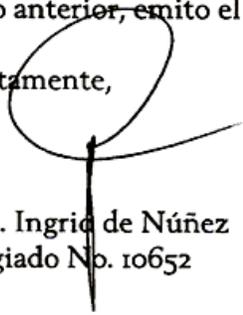
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna *Rosa Amarilis Barrera Oajaca*, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por título "Evaluación del proceso de compras en una empresa de bebidas".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

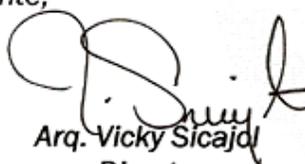
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.502.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **BARRERA OAJACA, ROSA AMARILIS** con número de carné 0-911691, aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil diez.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los doce días del mes de noviembre del año dos mil diez. -----

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajd
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bô. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Maria José M.
cc.Archivo

Dedicatoria

A Dios:

El centro de mi fe, fortaleza y perseverancia y a la Virgen María por su infinita gracia y misericordia.

A mi esposo:

Por haber estado a mi lado durante el transcurso de mi carrera, por haberme demostrado todo su amor paciencia y apoyo constante, todo es posible.
¡Mi amor, este logro es nuestro!.

A mi adorado padre:

Por su sacrificio, cariño y por enseñarme con el ejemplo de lucha a alcanzar mis metas.

A mi amada madre:

Por su fe, amor, fortaleza y enseñarme que el centro de mi vida debe ser Dios.

A mi hijo:

Por ser un destello de luz, esperanza e inspiración en mi vida, por enseñarme a ser perseverante cada día, comprendiendo que todo tienen un propósito en la vida.

**A mis tiernas hermanas
y querido hermano:**

Por su cariño, apoyo incondicional, sabios consejos por hacerme ver la vida de muchos colores y la unión de hermanos por siempre.

Contenido

Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Marco Teórico	9
1.2.1 In House	11
1.2.2 Administración	12
1.2.3 Compras	14
1.2.4 Objetivos de compras	15
1.2.5 Función del departamento de compras	16
1.2.6 Aspectos a tomar en cuenta al realizar una compra	17
1.2.7 Servicio al cliente	18
1.2.8 Elementos del servicio al cliente	18
1.2.9 Estrategias del servicio al cliente	18
1.2.10 Servicio al cliente interno	19
1.2.11 Tipos de Clientes	19
1.2.12 El cliente interno	19
1.2.13 El cliente externo	19
1.2.14 Modelo cliente-servidor	20
1.2.15 Cultura y servicio	20
1.2.16 Características personales	21
1.2.17 Logística	22
1.2.18 Presupuesto	22
1.2.19 Funciones de los presupuestos	23
1.2.20 Objetivos de los presupuestos	23
1.3 Planeamiento del problema	24
1.4 Objetivos	26

1.4.1 Objetivo general	26
1.4.2 Objetivos específicos	26
1.5 Alcances y limitaciones	26
Capítulo 2	
2.1 Metodología	27
2.2. Sujetos de investigación	27
2.3 Población	28
2.3.1 Instrumentos	29
2.4 Procedimientos	30
Capítulo 3	
3.1 Resultados de la entrevista	31
3.2 Resultados de la encuesta	32
Capítulo 4	
4.1 Análisis de los resultados	41
Capítulo 5	
5.1 Conclusiones	44
Propuesta	45
Índice de la propuesta	
1.1 Introducción	46
1.2 Justificación	47
1.3 Objetivo	48
1.4 Alcance	48
1.5 Política	48
1.6 Estrategia	48
1.7 Evaluación y selección de proveedores	49
1.8 Definiciones	49
1.9 Procedimiento	49
1.10 Responsabilidades	52
1.11 Reclamos a proveedores	52

1.12 Registro involucrado	52
1.12.1 Formato de listado de materiales negociado	53
1.12.2 Flujograma	54
1.13 Presupuesto	
Referencias	55
Anexos	58

Resumen

Actualmente el mercado guatemalteco de bebidas se encuentra saturado debido a que existe mucha variedad, tales como bebidas energizantes, jugos, gaseosas, té, bebidas embotelladas, etc., lo que hace necesario contar con procesos que garanticen los resultados esperados en cada departamento para lograr las metas de la empresa.

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el procedimiento actual del departamento de compras para adquirir insumos de uso frecuente tales como: abarrotes, útiles de oficina, materiales para el mantenimiento de los equipos de producción y repuestos para maquinaria.

En el capítulo 1, se detalla los antecedentes de la empresa de bebidas San Fernando, S. A., la actividad comercial que desarrolla, la estructura organizativa, describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta, los cuales son de vital importancia para realizar el estudio correspondiente, detalla la misión, visión y valores con que se identifica dicha empresa y los colaboradores de la misma. Los conceptos y teorías que dan soporte al tema de investigación los cuales son necesarios para comprender el desarrollo del estudio. Se define los elementos propios de la investigación donde se plantea la problemática a investigar, los objetivos, así como los alcances y límites.

En el capítulo 2, se encuentra la metodología aplicada, la cual se especifica que fue una investigación de carácter descriptivo, los principales instrumentos utilizados fue un cuestionario de 18 preguntas dicotómicas y de selección múltiple, por medio de la técnica de encuesta la cual fue aplicada a los colaboradores de los siguientes departamentos: mantenimiento, producción, calderas, servicio al cliente, refrigeración, sistemas, bodega, almacén, recursos humanos, relaciones industriales, clínica médica, mercadeo, elaboración y aseguramiento de calidad de la empresa de bebidas San Fernando, S. A., quienes tienen participación con el departamento de compras y una guía de entrevista de 8 preguntas que se trasladó a asistentes y supervisores para evaluar el servicio actual que está brindando el departamento de compras.

En el capítulo 3, se detalla los datos recolectados de la encuesta por medio de ilustraciones y tablas, además se dan a conocer los resultados de la entrevista por medio de un cuadro de análisis de brechas.

En el capítulo 4, de los resultados obtenidos en la investigación, se realiza un breve resumen de los datos recolectados y la forma en que dichos datos se relacionan con el marco teórico para la respectiva interpretación y análisis de los principales hallazgos realizados, los cuales se determinó que los procesos actuales que tiene implementados el departamento de compras para adquirir insumos de uso frecuente tales como: abarrotes, útiles de oficina, materiales para el mantenimiento de los equipos de producción y repuestos para maquinaria no ofrecen una respuesta inmediata a los usuarios, volviéndose lento e inoperante, causando inconformidad por el servicio que se brinda a los clientes internos.

Así mismo, se establece que el departamento de compras no brinda un servicio de retroalimentación de las compras a los clientes internos, por lo que los usuarios están inconformes por el servicio que dicho departamento les brinda, causando malestar y atrasos en los trabajos coordinados.

Con la operación actual los insumos referidos presentaban un stock de inventario mínimo en almacén, consumiéndose rápidamente y sin respuesta inmediata de abastecimiento por parte de los proveedores, ocasionando atrasos en el suministro a los usuarios al no tenerlos justo en el momento de necesitarlos.

En el capítulo 5, se establecieron las conclusiones que sustentan los principales hallazgos sobre el interés de las personas en que el departamento de compras realice una mejora continua; la falta de seguimiento de las compras, representan generalmente un problema conflictivo entre departamentos que forman la cadena de valor, dado que perjudica a las metas establecidas de los departamentos y a los objetivos de la empresa, el proceso actual es lento y deficiente, por lo que afecta el desempeño y cumplimiento de los trabajos asignados por los departamentos y resultados de la empresa quienes no logran cumplir con los compromisos adquiridos al no contar en el tiempo previsto con los materiales solicitados.

Según los resultados obtenidos, se presenta la propuesta de mejora continua con la operación de suministro a través de In House (mini tienda), que consiste en la colocación de una tienda de productos de uso frecuente por categoría dentro de la empresa San Fernando de los cuales podemos mencionar, abarrotes, útiles de oficina, materiales para el mantenimiento de los equipos de producción y repuestos para maquinaria, lo que permitirá que el control del inventario lo lleve directamente el proveedor con lo cual se reducirá el inventario de la empresa, optimizando el flujo de efectivo, integrando proveedores exclusivos con negociaciones de precios a largo plazo y un servicio justo a tiempo. Para ello se buscará maximizar la automatización de la gestión interna del proceso mediante herramientas que se aplican, desde la solicitud interna del usuario, hasta la recepción de factura.

Un enfoque con el nuevo procedimiento es la relación ganar-ganar que dará como resultado la satisfacción de usuarios, encargados de compras y proveedores, debido a que se dedicará más tiempo para visitar, conocer, investigar y aprovechar el conocimiento e información para mejorar la capacidad de negociación y visualizar panoramas que permitan la toma de mejores decisiones en las negociaciones identificando categorías de nuevos productos que se puedan integrar al proceso In House con nuevos proveedores.

Finalmente se presenta las referencias consultadas y anexos.

Introducción

El programa de actualización y cierre académico que lleva a cabo la Universidad Panamericana, previo a obtener el título de Mercadotecnia en el grado de licenciatura, incluye el proyecto de investigación a desarrollar en una empresa, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y plantear propuestas factibles a implementar.

Como consecuencia de la globalización, modernización administrativa y factores de la economía actual, las empresas sufren cambios drásticos por lo que necesitan actualizar y desarrollar procesos de mejora en sus estructuras administrativas. Es sabido que el éxito de una organización depende principalmente del recurso humano y seguido de la implementación de procedimientos acordes a la situación; con estos elementos los colaboradores tienen herramientas para buscar el éxito y con ello los objetivos de la empresa.

La empresa de bebidas San Fernando, dedicada a la producción y comercialización de bebidas desde 1915, ha estado en el mercado por más de 50 años, tiempo en el cual se ha ganado el prestigio derivado de la calidad de productos que produce. Dicha empresa fue seleccionada para realizar una investigación específicamente en el departamento de compras.

En base al diagnóstico FODA y por tratarse del departamento de compras, el cual es de vital importancia dentro de la empresa, se determinó que en la empresa de bebidas San Fernando, S.A., el procedimiento actual es largo y tiene demasiados involucrados, por lo mismo tiende a volverse lento y laborioso, causando insatisfacción por parte de los clientes internos, por lo que es necesario analizar las estrategias del departamento de compras utilizando las herramientas de control para llevar a cabo un procedimiento eficaz y eficiente que le permita al departamento reaccionar con agilidad a la demanda generada por las compras.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se presenta la propuesta de un procedimiento para compras de productos de uso y consumo frecuente, a través de la operación In House (mini tienda) dentro de las instalaciones de la empresa, logrando ser eficiente en la entrega justo a

tiempo, alcanzando la satisfacción del cliente interno y continuar con mejoras continuas para la empresa y el departamento de compras, con el fin de lograr los objetivos establecidos de la empresa, optimizando la administración de procesos que garantice la rentabilidad de los productos y servicio.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

La empresa de bebidas San Fernando, S. A., se encuentra ubicada en Avenida El Hipódromo 17-46 zona 2 de la ciudad capital. En 1915 se hace realidad el sueño de una familia que creyeron y confiaron primero en ellos y luego en las personas guatemaltecas, quienes decidieron dar inicio a la producción y comercialización de bebidas.

Los primeros cinco años invirtieron en publicidad, obteniendo buenos resultados, no solo porque contaba con una solidez financiera si no por el respaldo de marcas líderes del mercado. En 1930 llega la nueva presentación de etiqueta que contaba con elementos y colores que el público identifica actualmente, resaltando la marca.

La compañía se distingue por estar a la vanguardia de la tecnología, cuenta con más de 150 marcas diferentes de bebidas entre jugos, té, café, bebidas energéticas (para actividades) y aguas embotelladas, logrando retos como Normas Internacionales como son: ISO 9001, ISO 14001 Y OSHAS 18001, las cuales especifican los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. Las normas se determinan de la siguiente manera:

Norma ISO 9001, gestión de calidad, se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al cliente, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la empresa que necesite demostrar la capacidad para proporcionar los productos.

Normas ISO 14001, es una norma que establece cómo implementar un sistema de gestión medioambiental eficaz. Se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental y comprender las leyes medioambientales.

OSHAS 18001, es un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo, fomenta los entornos de trabajo seguro y saludable al ofrecer un marco que permite a la organización

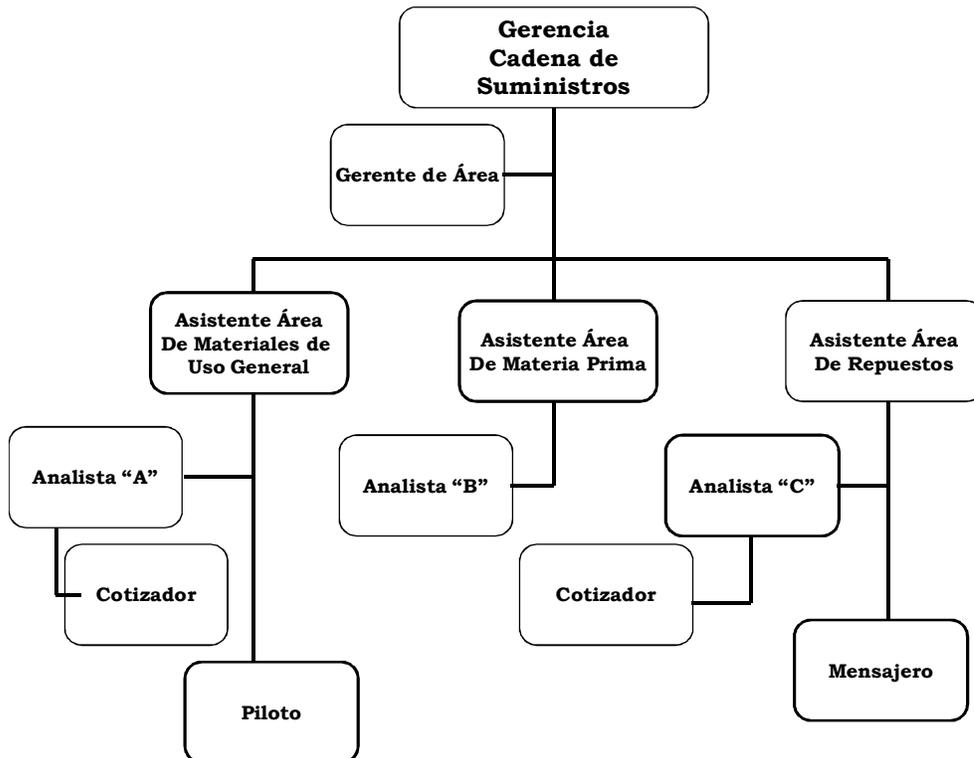
identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reducir el potencial de accidentes, apoyar el cumplimiento de las leyes y mejorar el rendimiento en general.

La estructura organizativa de la cadena de suministros está constituida por un gerente de la cadena de suministros, un gerente de área, un asistente de materiales de uso general, un asistente de materia prima, un asistente de repuestos, tres analistas, uno para cada asistente de área, dos personas que cotizan fuera de la empresa, un piloto y un mensajero. El departamento de compras cuenta con personal altamente capacitado y calificado responsable de desarrollar las directrices y dirigir los planes de acción para lograr los objetivos como departamento y como empresa.

1.1.2. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama del departamento de la cadena de suministros de la empresa en estudio.

Ilustración No. 1
Organigrama



Fuente: Empresa de Bebidas San Fernando, S. A. (cadena de suministros)

1. 1.3. Análisis FODA

En esta fase se presenta un marco de referencia de la situación de la empresa en la actualidad, lo que permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y cuáles serán los planes de acción a tomar para el desarrollo del proyecto.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Nombre de marca reconocido 3. Personal altamente calificado 4. Cuenta con tecnología avanzada 5. Cuenta con Certificaciones de normas ISO 6. Participación de la empresa en el mercado 7. Instalaciones adecuadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación de parte de los proveedores 2. Diversidad de estrategias de marketing 3. Precios altos en mercado local 4. Nueva tecnología, comunicación virtual 5. Mercado adecuado para alianzas estratégicas con proveedores 6. Descubrimientos de nuevas estrategias de negociaciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe en la fábrica un sistema de atención al servicio al cliente interno. 2. Proceso lento de compras por procedimientos internos. 3. Escaso personal para cotizar y comprar diariamente. 4. Compras repetitivas de diferentes departamentos 5. Volumen de digitación 6. Búsqueda de proveedores 7. Búsqueda de alternativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de entrega extenso por parte de los proveedores 2. La transparencia del proceso de compras es amenazada. 3. Cambio constante de personal de ventas por parte de los proveedores. 4. Susceptibilidad a la pérdida del seguimiento

1.1.4. Misión

Somos una empresa de bebidas en el mercado centroamericano, confiamos en nuestros clientes, proveedores y colaboradores como socios estratégicos y juntos trabajamos para exceder las expectativas de nuestros consumidores, perseverando y confiando en la eficiencia y calidad de operación, aumentando el crecimiento económico de la región.

1.1.5. Visión

Ser la empresa número uno en el mercado de bebidas a nivel centroamericano siendo la calidad, distribución y servicio los factores más importantes en nuestra operación.

1.1.6. Valores

- Honestidad: En el cumplimiento integral de las funciones de la empresa con los clientes, colaboradores, autoridades, medio ambiente y comunidad en general.
- Permanencia: Crear entre la empresa y los colaboradores una relación duradera, mediante la constante capacitación y programas de desarrollo humano.
- Innovación: Búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para la empresa.
- Servicio: Superar las expectativas de los clientes, en calidad, puntualidad y atención personalizada, anticipándonos a las necesidades y creando en ellos un clima de confianza y amistad duradera.
- Trabajo en equipo: Apoyamos la labor en conjunto, desarrollando nuestras tareas confiando en la labor de los demás miembros del grupo.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. In House

Laudon Jane (2006), afirma que es la mini tienda o bodega que el proveedor tiene dentro de las instalaciones de la empresa que permite el rápido despacho de productos y a su vez minimiza el costo de inventario de los almacenes de la compañía.

Los beneficios que obtiene la empresa al contratar este tipo de servicio es disminución de costos, aprovechar las instalaciones, no hay operador logístico, no hay inventario y se obtiene una respuesta justo a tiempo.

Este sistema es una opción bastante atractiva para las compañías que buscan soluciones inmediatas, aportes directos en las reuniones y toma de decisiones del momento. Funciona bajo el concepto (fuente externa) brindando asesoría y desarrollo completo. Bajo este sistema una persona del equipo de trabajo de la empresa que se contrata para brindar el servicio laborará directamente en la empresa que necesita el servicio, cierta cantidad de días a la semana establecidos con anterioridad en conjunto por ambas empresas. Texto extraído de <http://www.grupoinhouse.com/comofunciona.htm>

Beneficios de In House

- a. Soluciones rápidas, reduce los tiempos de entrega, lo que le permite al equipo de las compañías solicitar directamente dentro de la empresa.
- b. Permite un mejor aprovechamiento del tiempo, debido a que se pueden aprobar o desechar ideas que son factibles en lo que respecta a materiales de producción, tiempos de entrega, mejores proveedores, garantías, durabilidad, funcionalidad y costos.
- c. In House trabaja por proyectos con un costo fijo acordado según la necesidad del cliente, por lo que la compañía gana un miembro dentro del equipo y al mismo tiempo se despreocupa del seguimiento de las requisiciones.
- d. Aporte de herramientas de trabajo, la empresa deberá ubicar al miembro de In House en un lugar apropiado dentro de su compañía.

- e. El encargado de compras solicita a informática la colocación de una computadora e impresora en la oficina de in House, así mismo los archivos autorizados que deben tener los cuales deben tener relación con los trabajos relacionados.
- f. Se cuenta con una gran variedad de productos para producción de materiales según las necesidades del cliente en cuanto a calidad, tiempos de entrega, presupuestos e innovación.
- g. Enlaces comerciales, se trabaja bajo un principio fundamental de nuestra compañía, que es la ética profesional la cual se da a conocer a los proveedores, para que la información corporativa privada no será revelada a otras compañías.

1.2.2. Administración

Idalberto Chiavenato (2006), considera que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), indica que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, las cuales se detallan a continuación.

a. Planear

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), manifiesta que es seleccionar objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Hay varios tipos de planes y no existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no hay un plan real. Es el proceso que comienza con la visión y la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

b. Organizar

Es la parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y se espera, sean asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas.

Responde a la pregunta de; ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo? se va a realizar la tarea; ¿Cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar, según asegura Koontz , Weihrich y Cannice (2008).

c. Dirigir

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), manifiesta que es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que los problemas más importantes surgen de las personas, los deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos.

d. Integración

La integración requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo, volver a inventariar a las personas disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia, considera Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

e. Controlar

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), manifiesta que es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados, se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión,

por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

1.2.3. Compras

José Luis Benaque (2006), define compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial; es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto, la palabra “correcto(a)”, se puede sustituir por las de “adecuado”, “justo” y/o “preciso”. Sin embargo, en la actualidad compras como tal, ha evolucionado considerablemente y ha pasado en muchas empresas a ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes. Por lo tanto, al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración de empresas, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas y en términos de mercadotecnia, comprar es adquirir por un precio en dinero algún bien, derecho o mercancía.

1.2.4. Objetivos de compras

Salvador Mercado (2006), refiere que los objetivos fundamentales de toda compra son los siguientes:

- a. Mantener la continuidad de abastecimiento.
- b. Hacerlo con la inversión mínima de existencia.
- c. Evitar duplicidad, desperdicios e inutilización de los materiales.
- d. Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- e. Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.

- f. Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de los beneficios en lo que a costos de material se refiere.

1.2.5. Función del departamento de compras

Emilio Martínez Moya (2007), manifiesta que compras tiene como función, proveer los productos, materiales, bienes y servicios necesarios para el proceso de producción, tanto de insumos directos como indirectos, locales como importados, buscando la eficiencia y eficacia, con entregas justo a tiempo, logrando así la optimización de los costos sin afectar la calidad de los productos o materiales. El departamento de compras siempre debe ocuparse de los siguientes puntos:

- a. Realizar previsiones

Admite la utilización de determinadas técnicas de aprovisionamiento que nos permitan disponer de los materiales en el momento adecuado, ni antes por el costo que supondría una innecesaria inmovilización de recursos, ni después para no tener que asumir los costos de carencia.

- b. Negociación de precios

Con independencia del grado de competencia de nuestro mercado y de nuestro nivel de dependencia del exterior, el obtener la mayor rentabilidad de nuestros suministros exteriores, pretende necesariamente conseguir los mejores precios de acuerdo con los condicionamientos establecidos.

- c. Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento

Para cumplir el objetivo anterior, debemos estimular una sana competencia entre nuestros proveedores, si conseguimos establecer una adecuada rotación entre nuestros suministradores habituales, vamos a evitar el riesgo de quemar nuestras fuentes de aprovisionamiento que en determinadas circunstancias es posible que ya no puedan mejorar las condiciones.

Debemos encontrar nuestro punto de equilibrio, entre seguridad en las entregas y potencia de compra (concentración). La estrategia será diferente, como veremos más adelante en función de la complejidad del mercado de suministros y de la importancia (incidencia) de los productos para nuestra empresa.

d. Contratos de aprovisionamiento

Suponen adquirir compromisos en firme, normalmente con una duración determinada y una programación de los plazos de entrega. Podremos obtener el beneficio que supone la negociación de una cierta cantidad, sin el inconveniente de cargarnos con el stock. El proveedor puede de esta forma racionalizar su fabricación y nosotros asegurarnos el suministro en las condiciones acordadas. Ambas partes asumimos el riesgo de que cambien las condiciones del mercado.

e. Rotación de stocks

Independientemente de las dependencias concretas y de la estructura organizativa de la empresa, contribuir a la minimización de los recursos inmovilizados en las existencias es uno de los objetivos tradicionalmente asumidos por compras. Además de reducir los costos de tendencia, directos, reduciremos el riesgo de deterioros y obsolescencias que a priori, pueden ser difíciles de estimar, pero que siempre son una fuente importante de costos añadidos, pérdidas para todas las empresas.

f. El personal de compras

Partiendo de la evidencia, de que una buena organización con aplicaciones informatizadas, puede y debe ahorrar plantilla, para garantizar una buena gestión necesitamos personal competente y motivado. En muchas empresas la función de compras, más que ninguna otra se ha quedado atrás sigue vinculada a la rutina, sigue negociando con las redes y fuentes de suministro habituales lo que era perfectamente normal en tiempos de relativa estabilidad.

Ahora ninguna empresa puede permitirse el lujo de que su función de compras no esté a la altura de las otras áreas de la compañía. La dirección de compras debe estar implicada y conocer a fondo los planteamientos estratégicos, las líneas maestras por donde se va a desarrollar la empresa en los próximos años (nuevos productos, nuevos mercados y nuevas tecnologías).

g. Normalización de materiales

Dependiendo de las posibilidades que ofrezca el mercado y siempre y cuando las especificaciones lo permitan, se trataría de sustituir por productos estándar aquellos que no lo sean. La labor de compras debe dirigirse a estimular la competencia, para disminuir el costo de los suministros y aumentar la fiabilidad de los plazos, debe ser una labor conjunta con ingeniería, control de calidad etc.

1.2.6. Aspectos a tomar en cuenta al realizar una compra

a. Cantidad

Se debe de mantener en inventario la cantidad necesaria de materiales, para cubrir la demanda del mercado, evitando que al momento de que el área de ventas ofrezca un producto no se tenga en existencia y por lo tanto se corra el riesgo de perder al cliente, y dar a la competencia la oportunidad de establecer relaciones comerciales con el cliente.

Es conveniente no tener excedente de inventario por el costo financiero que implica la administración del mismo, los gastos administrativos y el capital invertido que puede ser de utilidad para invertir en otros negocios.

b. Calidad

Si el material es de calidad inferior a la que se ha ofrecido, se estará afectando al cliente, con quien ya se tiene un compromiso. Igualmente si el material es de superior calidad a la que el mercado está dispuesto a pagar, seguramente no se desplazará el material o se obtendrá menor utilidad, ya que al tratar de rotar los materiales se deberán de vender al costo.

c. Tiempo

El tiempo de abastecimiento al cliente debe de cumplirse, ya que de lo contrario se afectará en los compromisos, llegando a cancelar los pedidos a la empresa y generando con esto la oportunidad de que la competencia lo conozca. Y si el material llega antes de lo requerido se tendrá excedente de inventario lo que aumentará el costo financiero para la empresa.

d. Costo

Es el total de todos los gastos integrados de los materiales o productos terminados en el punto de venta. El tener un costo alto automáticamente lo elimina del mercado y más en un mundo globalizado donde se tiene acceso a proveedores de todas partes del mundo.

Si el costo es bajo habrá que considerar los otros tres requisitos ya que de nada sirve tener un bajo costo si no se tiene los materiales en tiempo y cantidad.

1.2.7. Servicio al cliente

Albrecht, Karl y Lawrence J Bradford (2005), afirma que servicio al cliente 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.

1.2.8. Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones.

1.2.9. Estrategia del servicio al cliente

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- Liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

1.2.10. Servicio al cliente interno

Robert Bacal (2004), concibe que los clientes internos son colaboradores de una empresa, ofrecer un servicio al cliente excepcional, independientemente de su industria ayudará a fondo a la empresa. Sin embargo, el servicio al cliente interno, el trato de los empleados en todos los departamentos y jerarquías es tan crucial. El servicio al cliente interno debe concentrarse en impulsar la moral y la alineación de los objetivos del departamento.

Karl Albrecht (2005), en su libro "Cliente Interno" dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debe hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas

desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por los clientes por la calidad de servicio que brindan.

1.2.11. Tipo de clientes

Domínguez Collins, Humberto (2006), define los tipos de clientes desde el punto de vista de una empresa que es necesario categorizar a los clientes con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio.

1.2.12. El cliente interno

Domínguez Collins, Humberto (2006), considera que 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 posicionar el negocio y sus productos.

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

Cada colaborador de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su 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 harán realidad la calidad del servicio, como reflejo de la cultura organización que están viviendo los clientes internos.

1.2.13. El cliente externo

Domínguez Collins, Humberto (2006), caracteriza al cliente externo como los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia. Así mismo se pueden considerar dentro de esta

categoría el consumidor final o usuario del producto, quien es en última instancia el que validará el producto.

1.2.14. Modelo cliente-servidor

Mitchell Scothh y Atkinson James (2001), definen la tecnología denominada cliente -servidor a la utilizada por todas las aplicaciones de internet/intranet. Un cliente funciona en su ordenador local, se comunica con el servidor remoto y pide a éste información.

Un único servidor típicamente sirve a una multitud de clientes, ahorrando a cada uno de ellos el problema de tener la información instalada y almacenada localmente.

Los sistemas cliente-servidor pueden ser de muchos tipos, dependiendo de las aplicaciones que el servidor pone a disposición de los clientes. Entre otros, existen:

- Servidores de impresión, mediante el cual los usuarios comparten impresoras.
- Servidores de archivos, con el cual los clientes comparten discos duros.
- Servidores de bases de datos, donde existe una única base de datos.
- Servidores de lotus notes, que permite el trabajo simultáneo de distintos clientes con los mismos.
- Los servidores Web también utilizan la tecnología cliente-servidor, aunque añaden aspectos muy propios a la misma. Texto extraído de sipan.inictel.gob.pe/users/hherrera/mcs.htm.

1.2.15. Cultura y servicios

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional como ya sabemos refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en las acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de los colaboradores a esta área, indica Ibérica Consulting (2005).

1.2.16. Características personales

Las ideas para proyectos o empresas se originan tanto en los intereses personales como en las condiciones económicas y de mercado. La viabilidad de un negocio radica en que combine tanto los intereses del gestor como que exista un mercado dispuesto a la adquisición de los bienes o servicios producidos u ofrecidos. Los intereses personales pueden derivarse de:

- Alguna invención o descubrimiento que se desea explotar comercialmente.
- Aprovechamiento de las habilidades personales.
- Preferencias personales que comprenden gustos, aficiones y deseos.
- Información adquirida por lectura de publicaciones generales o específicas, asistencia a exposiciones, museos o conferencias.
- Conocimientos profesionales y técnicos.
- La imaginación, institución o fantasía.

Los componentes básicos del buen servicio los define Carlos López (2001) de la siguiente manera:

- a. Seguridad: Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- b. Credibilidad: Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre-prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- c. Comunicación: Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- d. Comprensión del cliente: No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
- e. Accesibilidad: Para dar un excelente servicio deben tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones,

no se trata de crear burocracia, sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

- f. Cortesía: Tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- g. Profesionalismo: Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- h. Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- i. Fiabilidad: Es a la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- j. Elementos tangibles: Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

1.2.17. Logística

Ronald H. Ballou (2004), caracteriza la logística como la excelencia de manejar los productos desde el punto donde se encuentran hasta el punto donde finalmente son utilizados, además se ocupa del flujo de los servicios, así como de los bienes físicos, un área de crecientes oportunidades de mejora.

Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos.

1.2.18. Presupuesto

Burbano, Jorge y Ortiz (2005), considera que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

1.2.19. Funciones de los Presupuestos

Burbano, Jorge y Ortiz (2005), afirma que la principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

- El control presupuestario es el proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su análisis.

1.2.20. Objetivos de los presupuestos

Burbano, Jorge y Ortiz, (2005), manifiesta que es planear, integrar, sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado. Además se debe controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Es importante coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral, logrando los resultados de la organización en dinero y volúmenes, controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa y lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.3 Planteamiento del problema

La aplicación de procesos ordenados y debidamente estructurados, es esencial para el buen desempeño de toda actividad y para la cadena de suministros como departamento, la función es de suma importancia debido a que es un eslabón de la cadena de valor para que se cumplan los procedimientos y objetivos de la empresa.

Debido al crecimiento de la empresa de bebidas San Fernando S. A. han surgido nuevos proyectos de ampliación por lo mismo se ha percibido considerablemente el volumen de compras de productos de uso frecuente, que a diario solicitan los usuarios para poder ejecutar los proyectos. A pesar que el departamento de compras cumple con la entrega de los productos solicitados se observa una disminución en la eficiencia de servicio al cliente, se han recibido comentarios por parte de los usuarios que el procedimiento para realizar las compras es muy largo y por lo mismo lento, logrando perder credibilidad ante los clientes, insatisfacción y mala imagen como departamento de compras.

Dicha situación se ve influenciada fundamentalmente por políticas y procedimientos establecidos por el departamento de compras que hace el proceso burocrático y lento en dichas compras según se detalla a continuación el procedimiento actual:

Compras de carácter urgente, son consideradas aquellas que cumplen con los siguientes requisitos:

- a. La ausencia del producto afecta la operación normal de un equipo o una máquina de producción.
- b. El producto no se mantiene en stock de inventarios.
- c. El producto no requiere de planeación de inventarios.
- d. El producto es requerido en las instalaciones de la empresa en forma inmediata.
- e. El producto se utiliza para la reposición de uno dañado.

Por las características especiales de una compra urgente por lo menos debe llevar una cotización y las autorizaciones del gerente de área que solicita y del jefe de compras, adicionalmente, ésta urgencia debe justificarse vía mail por el gerente de área.

Cualquier compra que no sea realizada por el departamento de compras, aún por emergencia no se hace responsable para el trámite de orden de compra y pago correspondiente.

Compras de carácter normal, son consideradas aquellas que cumplen con los siguientes requisitos:

- a. El usuario estará utilizando el producto en 10 días
- b. El usuario realiza la requisición
- c. El comprador solicita como mínimo tres cotizaciones, las cuales deben ser enviadas al gerente de compras.
- d. El comprador recopila la información que a su criterio considera necesaria para la definición de las condiciones económicas de la compra, tales como precio, garantía, tiempo de entrega etc.
- e. El tiempo estimado del proceso de la compra es en un término no superior a cinco días y dos en firma de orden correspondiente.

Por tal motivo, se generó la necesidad de realizar la evaluación que se presenta en este documento, para determinar las causas o factores que están incidiendo en el buen desarrollo del procedimiento de compras.

De no prestar atención a las debilidades actuales que presenta el proceso de adquisiciones para compras de uso frecuente, la empresa podría tener serias dificultades al no contar con el abastecimiento de materiales justo a tiempo, perjudicando a producción lo que finalmente incidiría en la disminución de las ventas por no tener los productos listos para el despacho correspondiente.

Tomando en cuenta que el departamento de compras en las empresas es de suma importancia porque la propia actividad del departamento es negociar, tener una buena planificación en las compras, control de inventario, atención al cliente, rapidez y eficiencia en la entrega de los productos justo a tiempo

El interés es lograr los objetivos y metas del departamento evaluando las causas fundamentales para encontrar solución a este problema que asegure las entregas justo a tiempo, de tal manera que se hace necesario determinar la forma en que actualmente se aplica el proceso de compras,

para identificar las principales limitantes y poder plantear soluciones que conlleven a minimizar o erradicar esta problemática.

En función de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué resultados se obtienen de la evaluación del proceso de compras en una empresa de bebidas?

1.4. Objetivos

1.4.1. General:

Establecer qué resultados se obtienen de la evaluación del proceso de compras en una empresa de bebidas.

1.4.2. Específicos:

1. Describir en forma detallada el proceso que se utiliza en la actualidad para efectuar una compra.
2. Determinar tiempos utilizados en cada una de las fases del proceso de compras.
3. Establecer cómo influyen los tiempos utilizados en la actividad de otros departamentos.
4. Elaborar una propuesta de proceso In House (mini tienda) que contenga las estrategias para la solución del problema planteado, dentro de las instalaciones de la empresa de bebidas San Fernando.

1.5. Alcances y límites

Este estudio se realizó en la empresa de bebidas San Fernando S. A., específicamente en las áreas de los departamentos involucrados, abordando para fines de opinión y fortalecimiento de la información relacionada con el proceso de compras.

Desde el punto de vista de objetivos, se circunscribió a evaluar la forma en que dicho proceso se realizan y en qué forma incide en la actividad productiva de la empresa en su totalidad; lo cual dio oportunidad de plantear una propuesta de solución coherente y apegada a la realidad.

Capítulo 2

2.1. Metodología

Este estudio corresponde a un modelo de investigación descriptiva, la cual de acuerdo a Bernal Torres,(1989), consiste en especificar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, componentes o dimensiones del fenómeno a investigar.

Se fundamenta en el análisis inductivo-deductivo, para llegar a establecer conclusiones válidas.

2.2. Sujetos de investigación

Los sujetos de estudio lo constituye el siguiente personal de diferentes departamentos de la empresa de bebidas San Fernando, S. A.

Ilustración No. 2

Tabla No. 1

Descripción de la población

No. Personas	Departamento	Puesto	Años de laborar en la empresa
1	Mantenimiento	Gerente	18 años
1	Producción	Gerente	15 años
1	Calderas	Asistente	8 años
2	Servicio al cliente	Asistente	13 años
1	Refrigeración	Asistente	12 años
1	Sistemas	Asistente	12 años
1	Producción	Supervisor	18 años
1	Bodega	Supervisor	22 años
1	Almacén	Supervisor	10 años
1	Área mantenimiento	Supervisor	12 años
1	Almacenes exteriores	Supervisor	6 años
1	Área de producción	Supervisor	25 años
1	Área de calderas	Supervisor	30 años
1	Gerente edificio administrativo	Ingeniero responsable	12 años
1	Recursos humanos	Secretaria/asistente	5 años
1	Relaciones industriales	Secretaria/asistente	7 años
1	Clínica médica	Secretaria/asistente	17 años
1	Mercadeo	Secretaria/asistente	3 años
1	Elaboración	Secretaria/asistente	8 años
1	Aseguramiento de calidad	Secretaria/asistente	16 años

2.3. Población

La población a investigar consistió en veintiuna personas que laboran en diferentes departamentos de la empresa de bebidas San Fernando, S. A. autorizadas para solicitar materiales de uso general, por lo que no fue necesario realizar el cálculo de la muestra.

2.3.1. Instrumentos

Los instrumentos diseñados para llevar a cabo la investigación de campo se describen a continuación:

- Un cuestionario que consistió en 18 preguntas dicotómicas y de selección múltiple dirigidas a los supervisores y secretarías de los distintos departamentos para conocer la satisfacción de los procesos de compras, el cual se aplicó mediante la técnica de encuesta.
- Una guía de entrevista que consistió en 8 preguntas dirigidas a gerentes y asistentes para conocer la satisfacción de servicio al cliente que actualmente está brindado el departamento de compras.

2.4. Procedimiento

El procedimiento aplicado para realizar el estudio, se describe en los siguientes pasos:

1. Selección del tema y empresa a investigar.
2. Investigación preliminar relacionada con el tema seleccionado.
3. Aplicación de análisis FODA en donde se identificaron las fortalezas y debilidades.
4. De acuerdo al punto anterior, se evaluó y determinó la problemática que afecta el desarrollo de las actividades de la empresa, estableciendo prioridades.

5. Redacción del planteamiento del problema, objetivos y método a aplicar en el trabajo de campo.
6. Recopilación, procesamiento y análisis de los datos relacionados con el problema.
7. Redacción de conclusiones derivadas del análisis de la información.
8. Diseño de una propuesta de mejora para el área evaluada.
9. Redacción de informe final.
10. Entrega de informe final a Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana.

Capítulo 3

3.1 Resultados de la entrevista

Resultado de la entrevista dirigida a asistentes y supervisores de la empresa de bebidas San Fernando, S. A.			
No.	Preguntas	Respuestas	Comentario/Análisis
1	¿Se cumplen los tiempos de entrega ofrecidos?	La mayor parte de veces no se cumplen	A pesar que el departamento de compras cuenta con un tiempo establecido para la entrega no cumplen, lo que ocasiona atrasos en la entrega de los trabajos de la empresa.
2	¿Los productos que recibe cuentan con las normas de calidad establecidas por el usuario?	Por ser productos utilizados en áreas de producción se es muy meticuloso en la selección de productos, calidad y algunas veces de marca	Si se cumplen las normas de calidad establecidas por el usuario, sin embargo cuando solicitan de emergencia se tiene deficiencia en la selección de marca.
3	¿El personal tiene conocimiento suficiente para atender las necesidades?	Si, además se interesa de los productos que se utilizan en la empresa	Cuando tienen problemas con algún producto específico buscan información o preguntan a los expertos.
4	¿Le mantienen informado del status de las requisiciones?	Casi nunca	Únicamente cuando los usuarios preguntan por el status dan la información inmediatamente.
5	¿Da seguimiento a la información solicitada por correo por parte de los usuarios?	Algunas veces	El tiempo que se tardan para responder los correos no es inmediato, como el usuario espera.
6	¿Lo mantienen informado del status de las órdenes?	Casi nunca	Se informa únicamente cuando el usuario pregunta por los productos en vista que ya son emergentes.
7	¿Está conforme con los proveedores utilizados?	Algunas veces	Hay mucha rotación de proveedores y por lo mismo no atiendan las órdenes justo a tiempo.
8	¿Hay disposición para resolución de problemas?	Siempre	Las personas de compras están en la disponibilidad de atender y dar solución a los problemas que se ocasionan por la entrega de los productos

3.2. Resultados de la encuesta

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa de bebidas San Fernando, S. A.

Ilustración No. 3

Tabla 2: ¿Solicita Requerimientos?

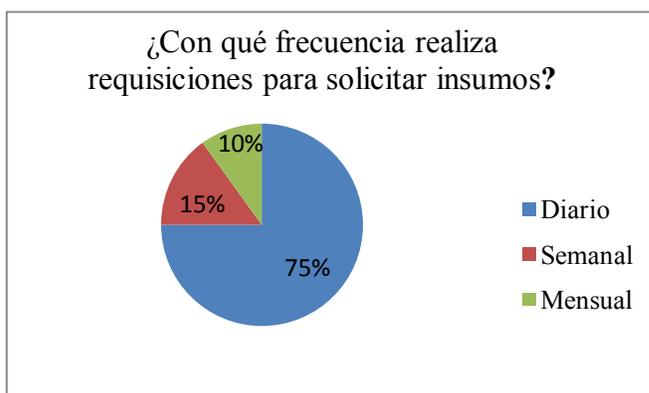
Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 Personas entrevistadas

El total de los encuestados, indicó que realizan requisiciones de productos de uso frecuente para procesar las compras.

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Período que solicita requisiciones



Fuente: 20 personas encuestadas

15 personas indicaron que diariamente solicitan requerimientos, mientras que 3 respondieron semanal y 2 manifestaron mensualmente.

Ilustración No. 5

Tabla 3: ¿Funciona el departamento de compras en forma independiente?

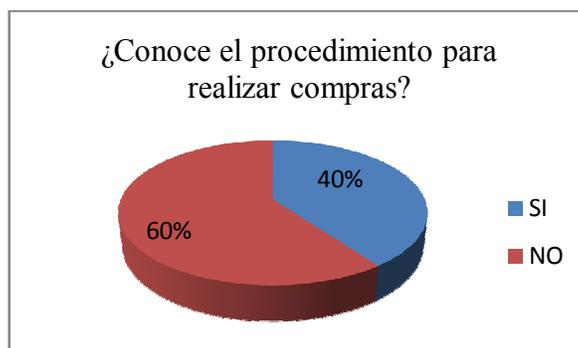
Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 personas entrevistadas

Las personas encuestadas respondieron que el departamento de compras funciona en forma independiente.

Ilustración No. 6

Gráfica 2: Conocimiento de procedimiento



Fuente: 20 personas encuestadas

Las personas encuestadas indicaron 12 que sí conocen el procedimiento de compras, mientras que 8 no lo conocen.

Ilustración No. 7

Tabla 4: ¿Conoce las políticas de compras?

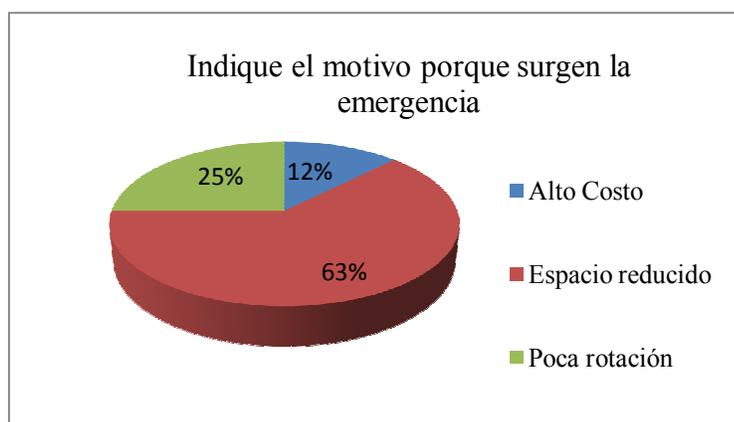
Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	0	100%
NO	20	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 personas encuestados

Las personas encuestadas indicaron que no conocen las políticas de compras.

Ilustración No. 8

Gráfica 3: Motivo de la emergencia

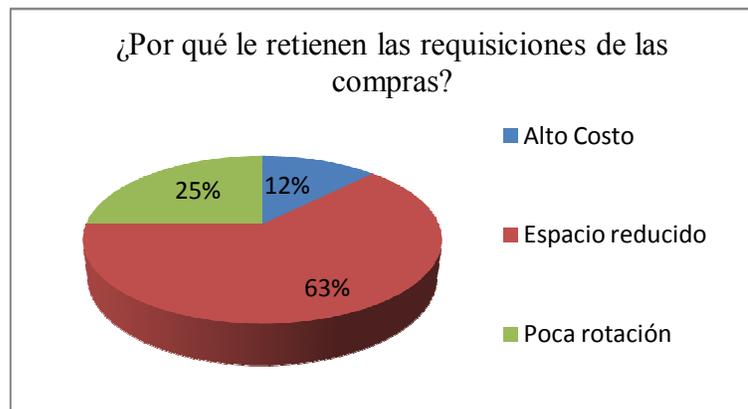


Fuente: 20 persona entrevistadas

10 personas manifestaron que solicitan materiales por mantenimiento emergente, 6 por falta existencia almacén y 4 informaron que la requisición está en proceso.

Ilustración No. 9

Gráfica 4: Razón que retienen las requisiciones



Fuente: 20 personas encuestadas

Las personas respondieron que las tres razones que se mencionan son las causantes por la retención de las compras.

Ilustración No. 10

Gráfica 5: Tiempo en aprobar requisiciones

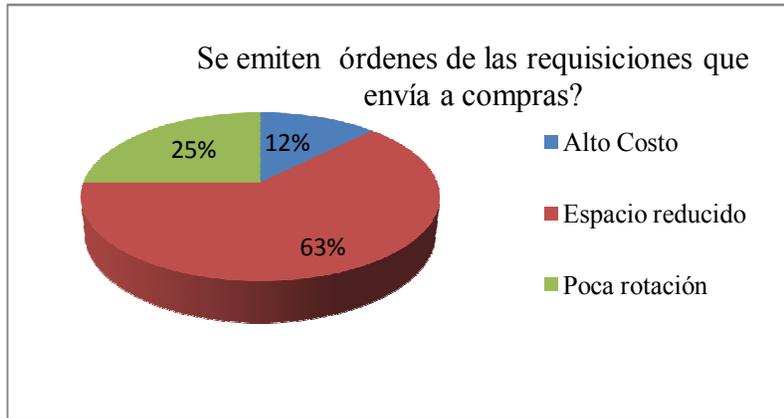


Fuente: 20 personas encuestadas

Según las personas encuestadas la mayoría indicó que el tiempo en aprobar las requisiciones es lento.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: Emisión de órdenes de compra

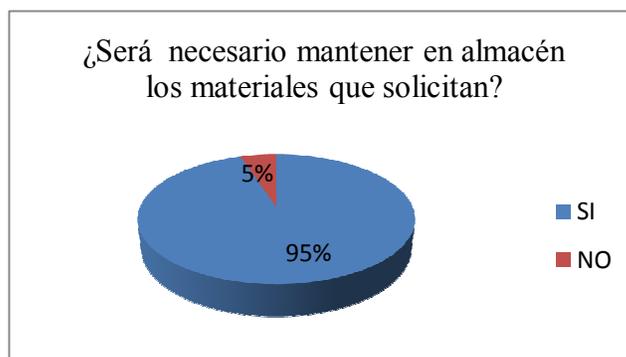


Fuente: 20 personas encuestadas

13 personas indicaron que de las requisiciones que realizan se emiten órdenes de compra, 5 respondieron que algunas veces y 2 que nunca.

Ilustración No. 12

Gráfica 7: Materiales en existencia almacén



Fuente: 20 personas encuestadas

La mayoría de las personas indicaron que los artículos que solicitan por su naturaleza se pueden mantener en existencia almacén.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Materiales de uso frecuente

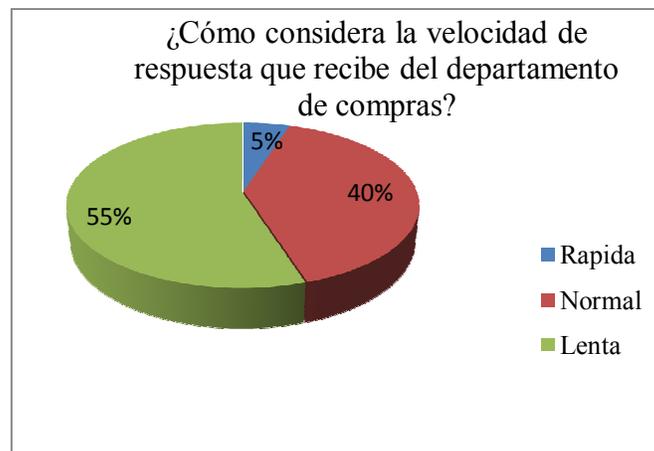


Fuente: 20 personas encuestadas

El 60% de las personas indicaron que los productos no los mantienen en existencia debido a que son productos que se mantienen en el mercado por la variedad de proveedores que existen.

Ilustración No. 14

Gráfica 9: Tiempo de respuesta por parte de compras

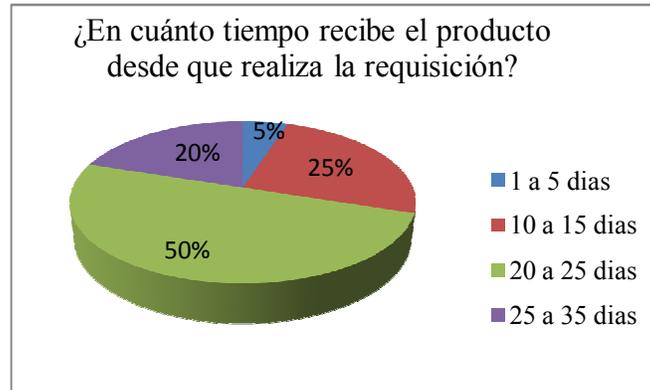


Fuente: 20 personas encuestadas

55% de las personas indicaron que la velocidad de respuesta por parte de compras es lento, mientras que 40% respondieron que normal y un 5% que es rápido.

Ilustración N0. 15

Gráfica 10: Tiempo de respuesta de requisiciones

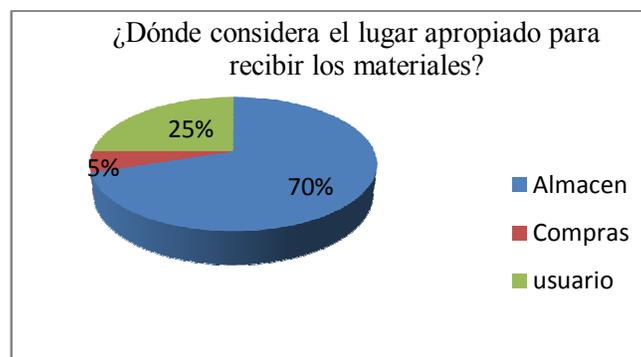


Fuente: 20 personas encuestadas

10 indicaron que el tiempo de respuesta es de 20 a 25 días, mientras que 5 personas opinaron 10 a 15 días y 4 indicaron que 25 a 35 días, 1 persona informó 1 a 5 días.

Ilustración No. 16

Gráfica 11: Recepción de materiales

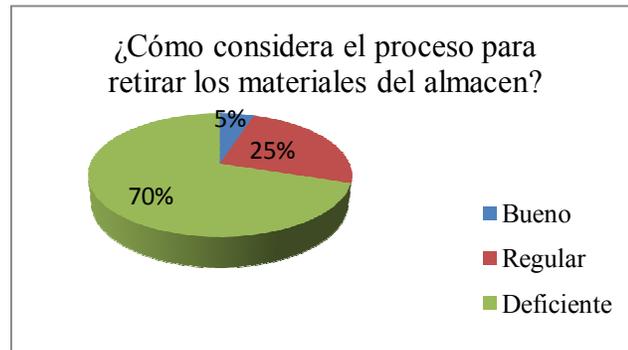


Fuente: 20 personas encuestadas

Según las personas encuestadas 14 indicaron que el almacén, mientras que 5 respondieron que al usuario y 1 persona que compras.

Ilustración No. 17

Gráfica 12: Control para retirar los materiales



Fuente: 20 personas encuestadas

El 70% de las personas encuestadas consideran que el proceso es deficiente, 25% indicaron que es regular 5% personas informó que es bueno.

Ilustración No. 18

Tabla 5: ¿Le gustaría una tienda dentro de las instalaciones de la empresa de productos de uso frecuente?.

Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 personas encuestados

Las personas indicaron que si están interesados en tener una tienda dentro de las instalaciones de productos de uso frecuente.

Ilustración No. 19

Tabla 6: ¿Conoce el Servicio In House (Mini tienda)?

Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	0	100%
NO	20	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 personas encuestadas

Las personas encuestadas no conocen el servicio de In House (mini tienda).

Ilustración No. 20

Tabla 7: ¿Les gustaría retirar los materiales de una mini tienda (In House)?

Opciones de respuesta	Número de entrevistados	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	
TOTAL	20	100%

Fuente: 20 personas encuestadas

Las personas indicaron que sí están interesados en retirar los materiales de In House.

Capítulo 4

4.1. Análisis de resultados

Salvador Mercado (2006), indica que el departamento de compras en toda empresa, debe abastecer al cliente interno en el tiempo indicado y cumplirlo (justo a tiempo) pues de lo contrario esto afectará en los compromisos, llegando a tener pérdida por falta de los mismos.

Si el material llega mucho antes de lo requerido se tendrá excedente de inventario lo que aumentará el costo financiero para la empresa.

Según los resultados obtenidos no se están cumpliendo con los tiempos de entrega por parte de compras debido a la variedad que se tienen de proveedores y que los mismos no están evaluados y calificados para conocer la seriedad y responsabilidad de los mismos lo que ocasiona mucha rotación de proveedores.

Alfredo Serpell Bley (2001), afirma que el mantenimiento emergente se realiza cuando las fallas que han tenido lugar en los equipos ponen en peligro la seguridad o integridad física del personal, instalaciones, inmediaciones o la suspensión de la producción.

Los resultados indican que las emergencias no son atendidas en el momento por lo que ha ocasionado en algún momento paro de producción lo que ocasiona pérdidas para la empresa.

Salvador Mercado (2006) manifiesta que es indispensable comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Una insuficiencia provoca el peligro de paro de producción con los resultados consiguientes. Un exceso de material ocasiona sobrantes de producción, lo que significa un inventario excesivo que origina una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales.

Los resultados indican que no se puede mantener en existencia un gran volumen de requerimientos ya que a pesar que el espacio es grande, son productos que se encuentran localmente y que existe una variedad de proveedores que pueden surtir, sin embargo se trabaja en forma de punto de reorden, pero no da el resultado esperado, debido a que los proveedores no surten en el momento indicado. El espacio con el que cuenta la empresa es aprovechado para

tener la variedad de productos que se importan o de proveedores representantes de marcas únicas.

El control de inventario es un sistema de registro por medio del cual se comprueban las existencias físicas de materiales en los procedimientos para el control de los materiales, afirma Salvador Mercado (2006).

Los resultados de la encuesta indicaron que los clientes internos cuando consultan los inventarios para retirar productos del almacén, los productos que están en punto de reorden se encuentran debajo de lo solicitado, por lo que prefieren realizar los requerimientos de emergencia, sin embargo los mismos deben pasar por el proceso que tiene compras lo que ocasiona el atraso en la entrega.

Los procedimientos es una de las mayores oportunidades que existe para reducir los costos en las oficinas radica en la posibilidad de definir los procedimientos a seguir. El no utilizar de manera uniforme los mecanismos seleccionados da como resultado pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina. Evitar que esto ocurra es el objetivo de aplicar los procedimientos, informa, Rodriguez Valencia J (2001).

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y sean dados a conocer al personal mediante un documento el que constituye en una guía del trabajo que resulta valiosa para la empresa.

Los resultados indican que las personas que solicitan requisiciones desconocen el procedimiento de compras y las políticas que tienen como departamento para proceder con las compras, lo que recae en una mala administración y errores por parte de los departamentos involucrados.

Koontz & Weihrich (2008), conciben la planeación como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

Según el análisis no existe planeación ni organización por parte de compras debido a que no les mantienen informados del status de requisiciones y órdenes de compras a las personas que

solicitan productos lo que ocasiona falta de planificación por parte de los departamentos que dependen de compras.

Albrecht, Karl y Lawrence J Bradford (2005), define servicio al cliente como 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.

Según los resultados el departamento no está brindando un servicio al cliente satisfactorio debido a que las compras se demoran demasiado y que a la vez el sistema de procedimiento que actualmente tiene compras para la compra de productos de uso frecuente es muy lento e ineficiente.

Laudon Jane (2006) In House (Mini tienda) o bodega que el proveedor tiene dentro de las instalaciones de la empresa que permite el rápido despacho de productos y a su vez minimiza el costo de inventario de los almacenes de la compañía.

Según los resultados las personas especifican que están interesados en conocer y en que el departamento de compras logre la implementación de In House (mini tienda) dentro de las instalaciones de la empresa ya que le permitirá tener los productos dentro de las instalaciones y con procesos menos burocráticos para retirar los materiales, siempre con la transparencia de negociación que identifica al departamento de compras y responsabilidad y ética por parte de los clientes para retirar los materiales.

Capítulo 5

5.1. Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados del proceso que se lleva actualmente en compras se determinó según la entrevista y la encuesta que el servicio no llena las expectativas solicitadas, por lo que las personas están interesadas en que el departamento de compras realice una mejora continua.
2. El proceso actual de compras es muy largo y por lo mismo lento. Dicha situación se ve influenciada fundamentalmente por el procedimientos de compras de uso frecuente establecidos por el departamento de compras , debido a que para solicitar los materiales se debe realizar una requisición, luego el departamento de compras debe solicitar como mínimo tres cotizaciones y esperar la aprobación de 4 personas para poder enviar la orden de compra al proveedor , esperar en el término de 20 días o más, para que el proveedor despache finalizando con hacer una salida de almacén para retirar los productos lo que hace al proceso burocrático, provocando una disminución en la eficiencia de servicio al cliente, creando mala imagen del departamento de compras.
3. La empresa carece de un flujograma que indique los pasos y tiempos del proceso de compra, por lo que los tiempos mínimos y máximos se calculan con base a la experiencia de los clientes internos que son los principales usuarios.
4. El proceso de compras para productos de uso frecuente que se utiliza en la actualidad se detectó que es lento y deficiente, por lo que afecta el desempeño y cumplimiento de los trabajos asignados por los departamentos y resultados de la empresa quienes no logran cumplir con los compromisos adquiridos al no contar en el tiempo previsto con los materiales solicitados.

PROPUESTA

Contenido

1.1	Introducción	45
1.2	Justificación	45
1.3	Objetivo	46
1.4	Alcance	46
1.5	Política	46
1.6	Estrategia	46
1.7	Evaluación y selección de proveedores	47
1.8	Definiciones	47
1.9	Procedimiento	48
1.10	Responsabilidades	49
1.11	Reclamos a proveedores	50
1.12	Registro involucrado	50
1.12.1	Formato de listado de materiales negociado	51
1.12.2	Flujograma	52
1.13	Presupuesto	
	Referencias	53
	Anexos	54

1.1 Introducción

Luego de haber determinado a través de la evaluación la deficiencia del proceso actual de compras para productos de uso frecuente, se manifiesta que es factible realizar una mejora al procedimiento para lograr una eficiencia en el nuevo proceso.

Al volver eficiente el procedimiento de compras de productos de uso frecuente, se tendrá la oportunidad de una comunicación más directa con los proveedores y usuarios, transformando la información más fluida, reduciendo los tiempos de respuesta, así mismo se podrá evaluar de una mejor manera el servicio que este brinda.

1.2. Justificación

En base a la evaluación realizada, se sugiere que se realice un procedimiento adecuado a los productos de uso frecuente para mejorar la eficiencia que actualmente estaba ocasionando y se implemente en los departamentos involucrados.

Al implementar la propuesta que se presenta el departamento de compras podrá lograr realizar en conjunto con los proveedores seleccionados una adecuada administración de inventarios dirigido, organizado, controlado por parte del proveedor lo cual va a reducir inventarios por parte de almacén, reducir costos por la negociación que se establecerá con el proveedor y se mantendrán los flujos de efectivo debido a que se estará tramitando pago al proveedor una vez al mes.

Así mismo se permite brindar un servicio de calidad al cliente interno, trabajando como una cadena de valor en una empresa prestigiosa desarrollando y ser ejemplo de servicio, logrando incrementar las utilidades de la empresa.

A continuación se presenta una propuesta de servicio In House, que se refiere a un procedimiento que permite una mejor planificación de las diferentes actividades de compras que involucran a los clientes internos y externos; disminución en los costos de operación y aprovechamiento de las instalaciones que permitirá una respuesta justo a tiempo.

1.3. Objetivo

La emisión de la siguiente propuesta tiene como objetivo proporcionar las directrices necesarias al personal de la cadena de suministros y a los usuarios que solicitan los diferentes artículos que se requieren, para que lleve a cabo el proceso de compras a los proveedores que sean contratados por medio de categorías de productos para realizar operaciones dentro de las instalaciones de la empresa.

1.4. Alcance

El procedimiento debe ser aplicado y observado por el personal del departamento de compras, almacén, contabilidad y usuarios que estén autorizados para solicitar los artículos por medio del formato y/o requisición correspondiente.

1.5. Política

Es responsabilidad exclusiva del departamento de compras informar a los solicitantes de los materiales que están autorizados y negociados, con la calidad apropiada, a buen precio y que se encuentren en existencia.

1.6. Estrategia

El departamento de compras debe nombrar a una persona que informe a las personas que solicitan materiales por medio de una reunión donde se presente el nuevo procedimiento de In House para compras de uso frecuente, el cual será de beneficio tanto para los clientes internos como para las personas que laboran en el departamento de compras.

El In House se realizará por categorías de productos, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Abarrotes, papelería de útiles de oficina y productos de seguridad industrial.
- Repuestos varios para camiones.
- Repuestos varios (ferretería y materiales eléctricos).
- Materiales para refrigeración.

1.7. Evaluación y selección de proveedor

Los requisitos que debe aplicarse al posible proveedor que brinde los servicios de In House son los siguientes:

- Efectuar una invitación en el link de licitaciones en el portal de la empresa de bebidas San Fernando, S. A.
- Se envía un correo electrónico a los invitados indicando que ingresen al link para completar los datos solicitados.
- Iniciar con una evaluación e investigación que consiste en la siguiente información: investigación crediticia, estabilidad financiera, instalaciones propias, clientes externos, deseo de promover buenas relaciones comerciales, que no tenga vínculo familiar con los colaboradores de compras.
- Invitar a un máximo de 5 proveedores.
- Efectuar una reunión con los cinco proveedores para que haya transparencia en la negociación.
- Los proveedores ingresaran al link las cotizaciones en formato de PDF.
- La fecha y hora que finalice la licitación se pueden consultar las cotizaciones con el fin de no revisar las cotizaciones antes debido a que el programa está diseñado de esta forma.
- La matriz de calificación de los proveedores se tomarán en cuenta los siguientes aspectos; precios competitivos, calidad, seguridad, crédito, servicio de calidad, estabilidad del proveedor.
- El proveedor seleccionado deberá de mantener los precios negociados por lo menos un año.
- El encargado de compras hará una lista de productos que estén en el sistema con los precios negociados el cual podrá ser visto por todos los miembros de la empresa que realicen requisiciones.
- La matriz de evaluación de proveedor será calificada por el gerente de compras y contabilidad demostrando transparencia en las negociaciones.

1.8. Definiciones

- a. In House: Mini tienda o bodega que el proveedor tiene dentro de las instalaciones de la empresa que permite el rápido despacho de productos y a su vez minimiza el costo de inventario de los almacenes de la compañía.
- b. Licitaciones: Procedimiento de compra para llevar a cabo negociaciones importantes económicamente, mediante el uso de Internet.
- c. Catálogo de proveedores: Lista de proveedores contenidos en el sistema computarizado.

1.9. Procedimiento

Todo usuario que necesite retirar productos lo estará realizando por el formato de la solicitud electrónica, la cual debe completar los siguientes pasos para que pueda permitir la finalización de la misma.

- Número de solicitud (el sistema lo asigna automáticamente).
- Nombre de la empresa.
- Nombre del departamento.
- Fecha.
- Comprador solicitante.
- Tipo de compra.
- Descripción del producto.
- Lugar donde será utilizado el producto.
- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Código del artículo.
- Cuenta de cargo del departamento solicitante.
- Tiempo aproximado que estará utilizando los productos.
- Si algún artículo no existe en el listado, el usuario que requiere la requisición deberá solicitar autorización a compras para que lo ingrese al catálogo de precios.

- La persona encargada de compras, revisa la solicitud electrónicamente en el sistema computarizado, a efecto de validar los productos que estén en la lista.
- Cuando el usuario realiza la solicitud y no se encuentre en el catálogo los productos solicitados, se procede a anular hasta que se evalué si el producto que necesite es necesario negociarlo.
- Los usuarios tendrán acceso a una bodega exclusiva dentro del sistema únicamente para consultas de inventario, códigos y precios.
- Las personas que solicitan los materiales deben tener presupuesto para realizar los requerimientos de lo contrario no podrán tener acceso al menú.
- El usuario que tiene a su cargo realizar solicitudes puede hacer la requisición e inmediatamente pasar o enviar a retirar los productos del In House.
- La empresa contratada del In House es la responsable de promover dentro de sus colaboradores a una persona que brinde el servicio de atención al cliente.
- La persona seleccionada del In House estará atendiendo los días lunes, martes, miércoles y jueves en horario de 8:00 a 12:30 y de 2:00 a 4:00.
- El corte se efectuará el 25 de cada mes para que el proveedor pueda ingresar las facturas el último día del mes en curso.
- El proveedor presenta un resumen del corte en archivo excel y lo entrega al departamento de compras.
- La persona encargada del departamento de compras emite la orden correspondiente para que el proveedor presente las facturas correspondientes.
- El proveedor ingresa las facturas al departamento de contabilidad.
- El departamento de contabilidad emite contraseña de pago (30 días de crédito).
- Contabilidad emite el cheque y lo entrega al proveedor en la fecha acordada en la contraseña.

1.10. Responsabilidades

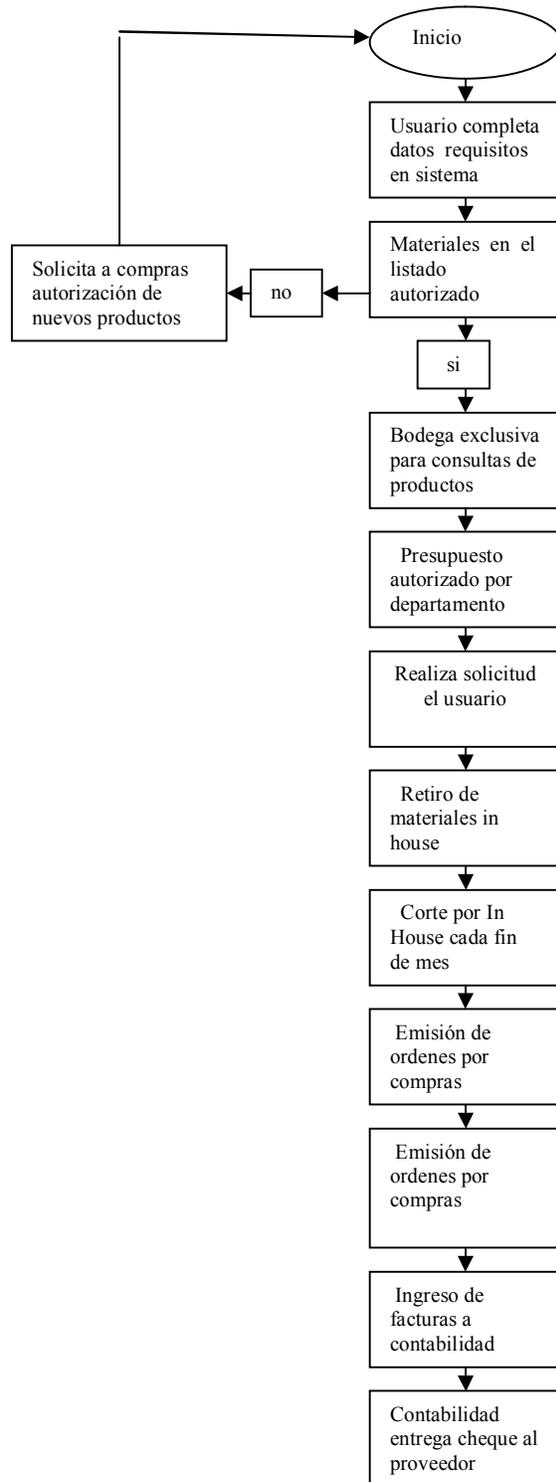
- a. Los Gerentes de Compras y de Contabilidad, son los responsables por el adecuado cumplimiento de las normas y procedimientos.
- b. Cada usuario facultado para efectuar compras a tiendas de proveedores dentro de la empresa debe observar y exigir que se cumplan los requisitos descritos.
- c. El departamento de compras debe abrir un expediente a cada proveedor por categorías evaluada y seleccionada, con los listados de precios y mantenerlo actualizado.
- d. El encargado de Contabilidad debe verificar que los precios negociados son los que se indican en el sistema.
- e. El usuario es responsable de solicitar la actualización de cuentas para poder efectuar las solicitudes correspondientes.
- f. El proveedor debe mantener los precios establecidos y autorizados por la jefatura de compras.
- g. El proveedor debe mantener los materiales en existencia para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- h. Al momento de realizar el requerimiento el usuario no tiene el proveedor en existencia se enviará una carta de llamada de atención.
- i. Cada seis meses se estará evaluando al proveedor tomando en cuenta, calidad, servicio, precio, para seguir renovando contrato con el mismo proveedor.
- j. El proveedor debe asegurarse de que la instalación quede adecuadamente cerrada.
- k. Los departamentos de compras, contabilidad y proveedor deben estipular el servicio de una aseguradora para resguardar la mercadería, la cual será pagada por el proveedor.

1.11. Reclamos a proveedores

Si el proveedor seleccionado no está cumpliendo con las entrega de materiales, horarios etc. Se le realizará una llamada de atención la cual le estará bajando puntos para tomarlo en cuenta a final de año para ser nuevamente contratado.

1.12. Registros involucrados en la propuesta

1.12.2 Flujoograma



Fuente: Elaboración propia.

1.12.3 Presupuesto

El costo total para implementar la propuesta asciende a: Q10,300.00.

Descripcion de Materiales	Montos	Tiempo Propuesto
Oficinas de In House (paneles para separar oficina)	5,000.00	2 semanas
Equipo de computo	3,000.00	1 semana
Mobiliario para equipo de computo	500.00	1 semana
Silla	400.00	1 semana
Maquina sumadora	150.00	1 semana
Engrapado	350.00	1 dia
Total	Q.10 ,300.00	

Fuente: Elaboración propia

Referencias

1. Ballou Ronald H. (2004) *Logística: Administración de la Cadena de Suministros*, quinta edición, 789 páginas.
2. Deobold B. Van Dalen y William J. (2003) Meyer *Manual de técnica de la investigación educacional Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva*.
3. Domínguez Collins, Humberto (2006) *Fundamentos de un buen servicio al cliente, servicio invisible*.
4. *Gestión de compras y evaluación de proveedores*. Recuperado en 06.2009.http://www.portcalidad.com/articulos/56gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001:2000.
5. *Iberia Consulting*, (2005) *Servicio al cliente, Como desarrollar con éxito una cultura de servicio*.
6. Karl Albrecht, y Lawrence J. Bradford. (2005). *La excelencia en el servicio, conozca y comprenda a sus clientes*, 3R Editores Ltda.
7. Koontz, H; Weihich, H. y Cannice M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*.
8. Laudon, J. (2006). *Sistemas de información gerencial- Administración de la empresa 1. Pearson Educación- Prentice Hall*.
9. López, C. (2001) *Servicio al cliente*. Gestipolis

10. Martínez Moya Emilio (2007) *Gestión de Compras 4ta. Edición Negociación y estrategias de Aprovisionamiento* www.monografias.com/.../logistica/loistica.shtml.
11. Mercado H. Salvador (2006) Editorial Limusa Noriega Editores-Mexico. *Principios y aplicaciones de compras*.
12. Ortiz A. Burbano J. (2005) *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*, (2da. ed.) Bogota: Mc Graw Hill.
13. Robert Bacal, (2004) *Perfecto Frases para Servicio al Cliente T*.
14. Rodriguez Valencia J (2001) *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (Tercera edición).
15. Serpell, A.; Alarci L. F. (2001). *Planificación y control de proyectos*. Universidad Católica de Chile
16. Torres Bernal, Cesar Augusto (2006) *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades*, Pearson, Educacion
17. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales, *Manual de estilo de trabajos académicos*.
18. Universidad Panamericana (2010). *Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida*, Universidad Panamericana, Guatemala.
19. <http://www.grupoinhouse.com/comofunciona.htm>.

ANEXOS

Anexo 1

Universidad Panamericana

Facultad: Ciencias Económicas

Investigación: Establecer los resultados que se obtienen de la aplicación de procesos en el departamento de compras de una embotelladora de bebidas ubicada en la ciudad de Guatemala

Investigador: Rosa Amarilis Barrera Oajaca

Cuestionario dirigido al personal que solicita materiales por medio de requisición al departamento de compras.

Instrucciones:

Instrucciones: Por favor responda marcando con una X la respuesta que considere correcta de cada una de las preguntas que a continuación se describen.

Datos de clasificación

Puesto

Departamento

Género

Masculino
Femenino

Edad

25 a 30
31 a 36
37 a 42
43 en adelante

Ocupación

Profesional
Estudiante
Otros

1. ¿Solicita requerimientos de insumos de uso frecuente (repuestos, abarrotes, etc)?

Sí No

2. ¿Con qué frecuencia solicita los insumos (repuestos, abarrotes, etc)?

Diario semanal mensual

3. ¿Funciona el departamento de compras en forma independiente?

Sí No

4. ¿Conoce el procedimiento para poder realizar compras?

Sí No

5. ¿Conoce las políticas del departamento de compras?

Sí No

6. ¿Indique el motivo por el cual surgen emergencias?

Falta existencia en almacén
Requisición en proceso
Mantenimiento emergente

7. ¿Indique las razones porque le retienen las requisiciones para proceder con la compra?

Búsqueda de nuevos proveedores
Recurso humano disponible
Falta de seguimiento con las requisiciones

8. ¿Cómo considera el tiempo que se toman en aprobar una requisición ?

Rápido normal lento

9. ¿De los requerimientos que solicita al departamento de compras emiten órdenes de compra?

Siempre nunca algunas veces

10. ¿Los artículos que solicita cree que podrían mantenerse en existencia en el almacén?

Sí No

11. ¿Cuáles son los motivos por los que no se mantienen en existencia?

Alto costo Espacio reducido Poca rotación variedad de proveedores

12. ¿Cómo considera la velocidad de respuesta que recibe del departamento de compras?

Rápida Normal lenta

13. ¿El tiempo de atención por parte de compras desde que realiza la requisición al momento de entregar el producto es?

1 a 5 días 10 a 15 días 15 a 20 días 30 o mas

14. ¿Dónde considera el lugar apropiado para entrega de materiales?

almacén compras usuario

15. ¿Cómo considera el proceso para retirar los materiales del almacén actualmente?

bueno regular malo

16. ¿Le gustaría que hubiera una tienda (dentro de las instalaciones de la empresa) de productos de uso más frecuente?

Sí No

17. ¿Conoce el servicio In House (mini tienda en instalaciones)?

Sí No

18. ¿Le gustaría que al momento de necesitar los productos lo pueda retirar de la mini tienda realizando menos procedimientos?

Sí No

Gracias por su colaboración

Anexo 2

Universidad Panamericana
Facultad: Ciencias Económicas

Investigador: Rosa Amarilis Barrera Oajaca

GUIA DE ENTREVISTA

**Dirigida a asistentes y supervisores de la Empresa de Bebidas San Fernando, S. A.
con el objetivo de conocer el servicio al cliente que brinda el departamento de compras.**

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas que evalúan la relación del departamento de compras con el cliente interno. Favor responder de acuerdo a cada una.

Nombre: _____ Puesto _____

1. ¿Se cumplen los tiempos de entrega ofrecidos?
2. ¿Los productos que recibe cuentan con las normas de calidad establecidas por el usuario?
3. ¿El personal tiene conocimiento suficiente para atender sus necesidades?
4. ¿Le mantienen informado del status de sus requisiciones?
5. ¿Da seguimiento a la información solicitada por correo por parte de los usuarios?
6. ¿Le mantienen informado del status de sus órdenes?
7. ¿Está conforme con los proveedores utilizados?
8. ¿Hay disposición para resolución de problemas?

Gracias por su colaboración

