



Reporte Final de Estadía

Jessica Carrera Altamirano

Diseño de procedimiento de compras y
selección de proveedores

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo

INGENIERÍA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Reporte para obtener título de Ingeniero en

DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de estadía realizado en la empresa

MAZAPAN DE LA ROSA S.A. DE C.V.

Nombre del proyecto

“DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE
PROVEEDORES”

Presenta

CARRERA ALTAMIRANO JESSICA

Cuitláhuac, Ver., a 25 de abril de 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo

INGENIERÍA EN DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

Nombre del Asesor Industrial

IRENE PEDROZA ZEPEDA

Nombre del Asesor Académico

M.I.A. NANCY ROJAS PATIÑO

Jefe de Carrera

M.A.I. CARLOS ALBERTO RUÍZ LÓPEZ

Nombre del Alumno

JESSICA CARRERA ALTAMIRANO

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Estado del Arte.....	7
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivo específico.....	13
1.4 Hipótesis	13
1.5 Justificación del Proyecto.....	14
1.6 Limitaciones y Alcances	15
1.7 La empresa.....	15
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	19
2.1 Análisis de departamento de compras.	19
2.2 Análisis del proceso de compras actual.....	19
2.3 Realizar propuestas de mejora en el proceso de compras.....	20
2.4 Propuesta de mejora para la selección de proveedores.	20
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO	21
3.1 Análisis FODA del departamento de compras	21
3.1.2 Entrevistas personales	22
3.2 Organigrama del departamento de compras.....	23
3.3 Desarrollo de la propuesta de las actividades del personal en el área de compras	26
3.5 Proceso actual del departamento de compras.....	45
3.4 Propuesta del procedimiento de compras	48
3.5 Objetivos principales de compras	1
3.7 Evaluación de proveedores	5
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	8
4.1 Resultados.....	8
4.2 Conclusiones.....	9

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

4.3 Recomendaciones.....	11
ANEXOS	12
Bibliografía	14

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, que han dado todo el esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida, por qué ellos estuvieron presentes en todos mis logros y fracasos, también quiero agradecer a mis maestros ya que ellos me enseñaron a superarme cada día y les debo parte importante de mi educación, en especial a aquellos que siempre vieron algo grande en mi, Y agradezco a Dios por haberme dado salud, paciencia y sabiduría, ya que sin su gran ayuda no hubiera logrado muchas de mis metas.

RESUMEN

La velocidad con que se mueve el mundo de los negocios se ha convertido en un reto para las compañías, dado que requieren de procesos ágiles que permitan responder de manera adecuada y en tiempos eficaces a las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, las empresas están llamadas a gestionar procesos flexibles, ágiles y que busquen alineamiento con las políticas de la compañía.

Un análisis completo de la organización permitirá determinar cuáles son las oportunidades de mejora y los puntos críticos que se deben atacar. Dado que el proceso inicia en el abastecimiento es de vital importancia mantener relaciones a largo plazo con los proveedores, con el fin de conseguir negociaciones ganar-ganar, lo que garantizará un inicio adecuado del proceso. Posteriormente el manejo de los clientes internos contribuirá a un proceso ágil y eficaz, traducido finalmente en tiempos cortos de respuesta y costos bajos, para finalizar el consumidor determina el éxito del proceso comparando las necesidades requeridas contra las necesidades satisfechas. Teniendo claro el papel fundamental de cada actor dentro del proceso.

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Logo de la empresa.	15
Ilustración 2 Fabrica	16
Ilustración 3 Producción.....	18
Ilustración 4 Distribución por líneas de producto.....	27
Ilustración 5 Descripción de puestos por áreas	27
Ilustración 6 actividades de puestos por áreas.....	29
Ilustración 7 Actividades de puestos por áreas.....	30
Ilustración 8 Actividades de puestos por áreas.....	31
Ilustración 9 Relaciones de puestos por áreas.....	32
Ilustración 10 Ámbito de autoridad del puesto por áreas.	32
Ilustración 11 Descripción de puestos por áreas	33
Ilustración 12 Descripción de puestos por áreas	34
Ilustración 13 Descripción de puestos por áreas	35
Ilustración 14 Relación de puestos por áreas	36
Ilustración 15 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.	36
Ilustración 16 Descripción de puestos por áreas	37
Ilustración 17 Descripción de puestos por áreas.	38
Ilustración 18 Relaciones de puestos por áreas.....	39
Ilustración 19 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.	39
Ilustración 20 Descripción de puestos por áreas	40
Ilustración 21 Actividades de puestos por áreas.....	41
Ilustración 22 Relación de puestos por áreas.	42
Ilustración 23 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.	42
Ilustración 24 Descripción de puestos por áreas.	43
Ilustración 25 Actividades de puestos por áreas.....	44
Ilustración 26 Relaciones de puestos por áreas.....	45
Ilustración 27 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.	45
Ilustración 28 Comparación de métodos de compra.....	51
Ilustración 29 Objetivos principales de compras	2
Ilustración 30 Evaluación de proveedores para insumos(Elaboración propia).....	5
Ilustración 31 Evaluación de proveedores para servicios. (Elaboración propia)	6
Ilustración 32 Tabla de comparación de proveedores (Elaboración propia).....	7

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Una de las bases más importantes para que toda organización tenga éxito depende de la gestión de compras, ya que está constituye un proceso complejo que requiere una serie de acciones y decisiones no carentes de importancia, en las que se incluye, ¿Qué se debe comprar?; ¿Cuánto se debe comprar?; ¿Cuándo se debe comprar?; ¿Con quién se debe comprar?, y de cada una de las estrategias que se utilizan para poder obtener el insumo de mejor calidad, precio y en el tiempo requerido pero no todo termina ahí.

Hay distintos factores que logran la eficiencia de una empresa en el departamento de compras, uno de ellos son aquellas personas o empresas que proveen insumos a la empresa para que ésta desarrolle la elaboración de su producto. Estos se hacen llamar Proveedores, un punto importante para el éxito de toda organización.

Ahora sabemos que toda empresa necesita de un departamento de compras y de proveedores, pero esta función no se realiza a ciegas, este proceso va de la mano junto a unas llamadas políticas de compras, las cuales te permiten tener criterios al adquirir un bien o servicio que beneficiará a la empresa.

Al cumplir con estos tres puntos, se puede tener la certeza de que la organización va camino al éxito, el presente trabajo propone una mejora en el proceso de compras y selección de proveedores basado en criterios de suma importancia para el bienestar de la empresa “Mazapán de la rosa S.A. de C.V.”.

1.1 Estado del Arte

El éxito de cualquier empresa, sea pública, privada, industrial, comercial o de servicios, depende fundamentalmente de las correctas adquisiciones que realice, ya que estas demandan conocimiento y experiencia en el área para lograr negociaciones óptimas y condiciones favorables para la misma, siendo que las compras son la base de su permanencia y consolidación en el mercado.

Las compras son casi tan antiguas como las ventas y la historia del hombre, y tan básicas para el progreso de toda empresa que es necesario llevar un proceso definido de compras y selección de proveedores ya que el incumplimiento de algunos requisitos elementales como lo son el precio, la calidad, condiciones de pago y servicios posventa, repercutirá en la producción de los productos que la empresa “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.” elabora, proyectando de tal manera, una mala imagen a sus clientes y consecuentemente perdiendo mercado e importancia en el mismo. De acuerdo a algunas investigaciones respecto a la importancia que tienen las compras en las organizaciones, podemos destacar algunas aportaciones.

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa. En la empresa pequeña es el propietario quien hace la compra de todos los materiales. A medida que ésta crece se requiere la participación de una persona especializada en esta función a quien se le denomina jefe, gerente o director de compras. En una empresa grande, la necesidad de un este especialista es obvia. (H., 2005)

La importancia de la función de compras, estriba en su capacidad para contribuir a los directivos comunes de la organización, al incorporar sus objetivos dentro de la política de la empresa, y en sus propias características internas, además de ser la fase de arranque de toda actividad empresarial. (CARMONA, 2015)

De acuerdo con una investigación de Emilio Martínez Moya, <<la utilización estratégica de la actividad de compras, requiere un director que observe el entorno de la empresa, prevea los cambios de este entorno, comparta la información pertinente con colegas de otras funciones y proveedores, identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa respecto a sus suministradores>> (MOYA, 2007)

El departamento de compras es el encargado de suministrar todos los bienes y servicios a la empresa para que esta funcione, no olvidemos todos los factores importantes al adquirir dicho suministro.

Concepto de compras

Según (Mercado, 2006), dentro del concepto empresas, las compras deben ser manejadas por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía. Así mismo, según podemos ver en la siguiente definición “A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y precio adecuado y del proveedor más adecuado”

Compras

La utilización estratégica de la actividad de compras requiere un director que observe el entorno de la empresa, prevea los cambios de este entorno, comparta la información pertinente con proveedores y colegas de otras funciones, e identifique las ventajas y desventajas competitivas de la empresa con respecto a sus proveedores. (Moya, 2007).

La estructura del departamento es el arreglo adoptado para que cada persona del área de compras sea responsable ante algún dirigente y trabajo bajo la dirección del mismo. Los procedimientos son los reglamentos. (Palacio, 2010)

El departamento de compras, que constituye el elemento de unión entre la empresa y su ambiente externo, es el responsable por el abastecimiento de los insumos y materiales necesarios para el funcionamiento del sistema empresarial. (Morales, 2006)

Son muchas las aportaciones de la importancia del departamento de compras en una empresa, sin embargo, esta tarea va de la mano con los proveedores que cuenta la empresa, ya que ellos también juegan un papel importante en la organización para que el objetivo de ésta sea cumplido.

El éxito de cualquier negocio depende de múltiples factores, pero uno de los más importantes son los proveedores, ya que ofrecer al cliente el mejor producto o servicio a un buen precio es primordial. (MECINAS, 2007)

La operación eficiente de cualquier industria depende de la renovación adecuada de la inversión. El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales

adecuados cuando se necesiten, en las cantidades adecuadas para la producción o venta, y hacer entregas a tiempo. No debe aumentar las inversiones más allá del coeficiente de seguridad razonable. Es por eso que se realizan estudios para tener identificado las cantidades exactas para cubrir las necesidades o la demanda que se generen en el grupo. (Mercado, 2006)

En el departamento de compras sus contactos frecuentes son con el mercado y en general con los vendedores. Con las normas de fabricación y comerciantes de las industrias, hacen posible que compras aporte una ayuda muy valiosa para elaborar planes, ya sea para poder alcanzar nuevos productos, para planear la producción, fijar normas, entre otras cosas. (Palacio, 2010)

El comprador sabe que sus decisiones deben ser tomadas teniendo en cuenta la satisfacción del consumidor, las oportunidades del mercado, las debilidades y las fortalezas de la competencia y las políticas de compra y las necesidades de su empresa. En el departamento de compra se realizan encuestas de satisfacción al usuario, para saber lo que piensa del suministro y en que se puede mejorar. (Palacio A. , 2002)

La clave en la selección de los proveedores de un producto o servicio recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta que tipo de impacto tendrán los productos o servicios que ofrecen y si este será un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la organización misma. (CHARNES, 1978)

Existen diferentes métodos de evaluación para elegir proveedores en una organización, esto es de suma importancia ya que al elegirlos se toma una decisión importante para llevar a cabo el desarrollo de la empresa y el producto ofrecido.

En la mayoría de las industrias manufactureras de clase mundial, el costo por materias primas y las piezas componentes de sus productos constituye la mayor de las inversiones realizadas, pues en algunas ocasiones llegan a representar hasta el 70% de costo del mismo. Por ello, el departamento de compras tiene una gran importancia en la reducción de costos totales de producción; una de las funciones que realizan frecuentemente es la selección de proveedores para todos los tipos de productos que ofrezca la empresa. (O'Brien, 1998)

La evaluación de desempeño del proveedor debe ser un proceso flexible, que permita evaluar las diferentes características de calidad y oportunidad de un producto o servicio prestado y la gestión de un proveedor. (OSORIO, 2011)

La comparación se realiza mediante la técnica de análisis dimensional; los atributos evaluados son los costos del componente, calidad del producto, servicio por parte del proveedor, confiabilidad del producto, administración y organización por parte del proveedor y tecnología de fabricación usada. (García Alcaraz, 2013)

Cabe mencionar que se debe de contar con un punto de reorden para poder abastecer adecuadamente los materiales solicitados y no tener pérdidas de tiempo y dinero en la empresa “Mazapán de la rosa S.A. de C.V.”

El punto de reorden es la suma de la demanda de tiempo de entrega y las existencias de seguridad. El cálculo de un punto de reorden optimizado generalmente incluye al tiempo de entrega, el pronóstico de la demanda y el nivel de servicio. (HEUSSCHEN, 2007)

Es importante tener en cuenta también lo que se llama un “colchón de seguridad” para afrontar situaciones imprevistas como pudieran ser que nuestro proveedor tradicional no tuviera el producto por lo que tendríamos que buscar otro si no se tiene; huelgas, aumentos inesperados en las ventas, etc. (SANTOS, 1995)

“Toda actividad empresarial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Para mantener una posición vendedora favorable, que se pueda enfrentar a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurar materiales al más bajo precio que permitan la exigencia de calidad y servicio” (Mercado, 2006).

Reducción de Costos y obtención de utilidades

Tanto los entes lucrativos como los que no lo son, procurarán la minimización de costos, aunque como es lógico, los primeros pretenden utilidades, no así los segundos. (Cristobal, 1999)

Proveedores

Son proveedores aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, etc.), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará. Así, en un almacén de materiales de construcción, los proveedores serán aquellas empresas que le suministren la mercancía. (Cristobal, 1999)

Decisión de seleccionar los proveedores

El buen proveedor toma la iniciativa para sugerir modos adecuados, superiores de servir a la clientela, e intenta descubrir nuevas formas para desarrollar productos y servicios, que permitan a los clientes, efectuar sus operaciones de la manera más económica, anticipadamente cuándo habrá escasez de materiales, huelgas, y cualquier otra cosa que pueda afectar las operaciones del Comprador; brindará asesoría tecnológica y de otra índole, cuando así lo solicite el cliente. (Cristobal, 1999)

Registro de proveedores

Consiste en abrir un archivo por orden alfabético que servirá para guardar los resúmenes de cotizaciones, listas de precios, catálogos, circulares y en sí toda la información que pueda obtener sobre las mercancías que se compran o que puedan sustituir a las mismas. (Salvador, 1993)

Como hemos dicho, una fuente de abastecimiento puede ser afectada por razones tales como la capacidad para cumplir un contrato y la habilidad para hacer las entregas en las fechas convenidas. Por consiguiente, el registro del proveedor debe dar la siguiente información:

1. Tiempo necesario para los embarques hechos por ferrocarril, expreso o camión;
2. Capacidad del proveedor;
3. Calificación crediticia;
4. Calificación de la compañía en lo que respecta al juicio que le merece y otra información análoga. (Salvador, 1993)

También deben apreciarse los aspectos técnicos de la capacidad de un proveedor para servir los pedidos. Si un proveedor está situado a bastante distancia, se reduce su capacidad para servir rápidamente los pedidos. Además, si se le confiaran éstos, habría que tener en almacén existencias mayores para ponerse a cubierto de los retrasos en tránsito. Debe también comprobarse el volumen y equipo de la fábrica del proveedor, pues son detalles que afectan a su capacidad para suministrar grandes cantidades de materiales a corto plazo. (Salvador, 1993).

1.2 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema es una oportunidad para implementar un diseño de calidad para mejora continua de los procesos y así obtener un valor agregado desde la cadena de suministros hasta la venta final de sus productos y servicios.

“Mazapán de la rosa S.A. de C.V.” esta consiente del rápido crecimiento en cuanto a la competitividad entre las empresas, así como de las ventas de los productos, es por eso que la estructura de sus procesos necesita una mejora en la calidad de estos.

Por estas razones se realizó un diagnóstico para conocer sus áreas de oportunidad y así contar con las bases necesarias para realizar observaciones y recomendaciones con el fin de obtener una mejora en la calidad de sus procesos de abastecimiento y selección de proveedores.

En el departamento de compras de “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.”, se detectó un problema en el abastecimiento que es demandado por cada uno de los departamentos que integran la empresa, ya que para obtener la autorización de las ordenes de compras se necesita recabar muchas firmas de los superiores en los diferentes departamentos de la empresa y esto retrasa dicho proceso de compras, así mismo dichos departamentos se ven afectados entorpeciendo procesos.

El personal de compras no puede implementar un proceso adecuado para la adquisición de bienes y/o servicios que requiera la empresa, como consecuencia a esto, no se puede satisfacer completamente al usuario y esto puede afectar la producción, operación o venta, dependiendo del requerimiento.

Esto afecta principalmente a la empresa, ya que la demora de la llegada del producto se alarga y no logra abastecer en tiempo y forma a las diferentes áreas de la empresa “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.”.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora en el procedimiento de compras y selección de proveedores, mediante el uso eficiente de sus recursos, herramientas y estrategias utilizadas para agilizar procesos y asegurar la disponibilidad oportuna de los materiales y servicios requeridos, logrando así la eficiente operación del departamento de compras de “Mazapán de la rosa, S.A. de C.V.”.

1.3.2 Objetivo específico

El área a impactar que tiene este proyecto es en el proceso de compras, es por ello que se han determinado los siguientes objetivos específicos y de esta manera lograr que el resultado final sea favorable.

- Desarrollar un proceso de compras eficaz para administrar las compras de acuerdo a prioridad y urgencia y así evitar desabasto o entorpecimientos dentro de la organización.
- Diseñar políticas de compras y estrategias que serán aplicadas al momento de adquirir algún producto o servicio demandado por la empresa, esto para la mejora en el proceso de compras.
- Proponer un nuevo proceso de selección de proveedores para tomar la mejor decisión al adquirir algún producto o servicio protocolo tomando en cuenta los factores más importantes.

1.4 Hipótesis

H1: La propuesta de mejora en el proceso de compras y selección de proveedores mediante el uso eficiente de sus recursos y herramientas **SI** mejorará el proceso de compras en la empresa Mazapán de la Rosa de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, 2018.

H0: La propuesta de mejora en el proceso de compras y selección de proveedores mediante el uso eficiente de sus recursos y herramientas **NO** mejorará el proceso de compras en la empresa Mazapán de la Rosa de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, 2018.

1.5 Justificación del Proyecto

Es de vital importancia el desarrollo de un diseño de compras y selección de proveedores en la empresa “MAZAPAN DE LA ROSA S.A. DE C.V.” ya que la creación de tal diseño de proceso para el departamento de compras está dirigido a la solución de dos de las problemáticas principales de la empresa. Una de las primeras problemáticas es la deficiencia en el proceso de compras, es importante contar con un proceso específico y alineado ya que de ello depende tener un control adecuado de abastecimiento en los departamentos que conforman la organización, el segundo son algunos de sus proveedores, ya que se tienen inconformidades con su tiempo de entrega, precio, calidad, entre otras, al implementar el siguiente trabajo ayudará al departamento de compras a tener un proceso de compras eficiente y eficaz, ahorrando tiempo y dinero, ya que con este facilitará la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos dentro de la organización.

De esta manera se puede notar la importancia de contar con dicho proceso de procedimientos, ya se vio las ventajas que traerá la aplicación de esta.

1.6 Limitaciones y Alcances

Limitaciones

No todas las personas son capaces de aceptar cambios, incluso muchas de ellas tienden a tener una mente negativa, esto genera que crean que los cambios no sean los adecuados o no logren su objetivo con el dicho cambio y así llegar a no implementar las propuestas planteadas en el presente proyecto ya que ellos tienen un proceso planteado y no lo quieren cambiar para no sufrir malos resultados.

Alcances

Los alcances que puede lograr el siguiente proyecto es el llevar a cabo un buen proceso de compras en tiempo y forma y así abastecer a la empresa para lograr la satisfacción de los distintos usuarios que requieren de bienes o servicios como son refacciones, activos fijos, papelería, etc.

1.7 La empresa

Historia

Grupo de la Rosa cuenta con 26 plantas productoras en el complejo industrial de Tlajomulco de Zuñiga y junto con las de Guadalajara emplean a 7,800 trabajadores de forma directa.

Actualmente produce más 260 tipos de golosinas, entre las que destaca la línea de productos libres de azúcar. La historia de Grupo de la Rosa se remonta a la primera mitad del siglo pasado, cuando el patriarca de la familia dedicado al comercio emigró de la población de San Marcos cerca de Tonalá Jalisco, a la ciudad de Guadalajara, donde compró a un cuñado sus máquinas para hacer chicles y pastillas perfumadas.



*Ilustración 1 Logo de la empresa.
(MAZAPAN DE LA ROSA, 1950)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Ante la necesidad de crecer en el mercado, el padre del Señor Jaime Enrique Michel Velasco comenzó a fabricar otros dulces de tipo artesanal, como paletas con forma de guitarra, otras de malvavisco con caritas pintadas y los tradicionales mazapanes.

Aunque para ese entonces no había una gran variedad de dulces, el Mazapán Conitas (como era su nombre originalmente) competía en el mercado con al menos una docena de marcas.

Sin embargo, en las tiendas de la esquina los niños pedían al dependiente “el de la rosa”, que era la imagen impresa en la envoltura, dando surgimiento a la marca y logotipo de las empresas que conforman este corporativo.

En 1953, un incendio acabó con el taller habilitado al fondo de la propiedad en la que vivían, por lo que el jefe de familia determinó segmentar la fábrica en varios domicilios particulares, donde las amas de casa dueñas de la propiedad eran las responsables de cada taller.



Ilustración 2 Fabrica (MAZAPAN DE LA ROSA, 1950)

El continuo crecimiento y la necesidad de mejorar sus estándares de calidad, los lleva a acondicionar su primera planta productora en forma y actualmente sólo en el complejo de Tlajomulco de Zuñiga cuenta con 108,000 metros cuadrados de superficie techada.

La elaboración de dulces es un arte que requiere ingenio, creatividad y, sobre todo, innovación constante.

En Dulces de la Rosa desarrollamos continuamente nuevos sabores, fórmulas y presentaciones para llevar hasta nuestros clientes los mejores productos que la industria puede ofrecer.

Gracias a nuestra visión innovadora de los negocios, nos hemos convertido en una de las marcas de dulces más importantes de nuestro país.

Traemos a México la última tecnología para la industria confitera desde países como Alemania, donde con frecuencia realizamos análisis de laboratorio para mejorar nuestros productos.

Misión

Mazapán de la Rosa es una empresa líder en el ramo del dulce y el chocolate que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, con productos de la mayor calidad, al precio más competitivo del mercado y con un nivel de servicio muy superior al de nuestros competidores.

Visión

Ser la mejor opción, con calidad total para nuestros clientes, basado en una organización con capacitación constante para el desarrollo integral de nuestra gente y haciendo uso de la más alta tecnología a fin de respetar y salvaguardar el entorno ecológico y social.

Filosofía

Crear un ambiente de confianza y aprecio, basado en el respeto, la honestidad y la lealtad, con el propósito de que nuestra comunidad laboral se sienta bien al desarrollar su potencial creativo, para que juntos caminemos por el rumbo de la eficiencia y la mejora continua.

Valores

- INNOVACIÓN
- HONESTIDAD
- RESPETO
- COMPROMISO
- CALIDAD

Política de calidad e inocuidad

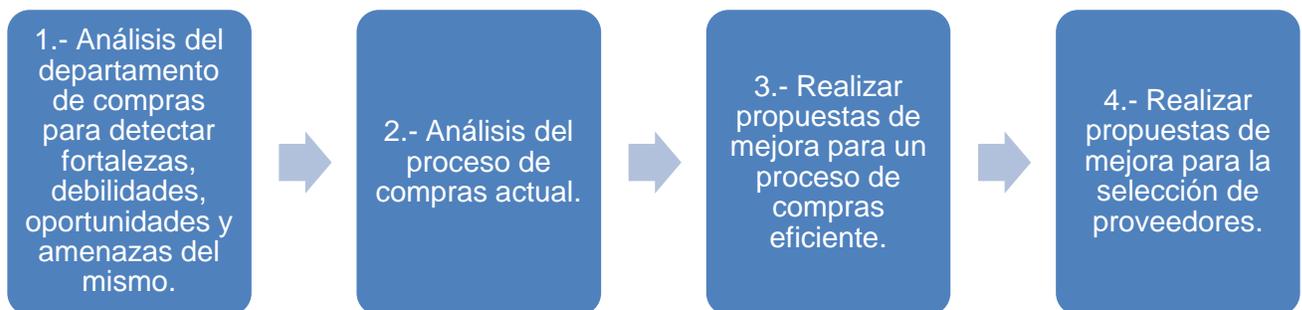
En mazapán de la Rosa, somos una empresa líder en el ramo de los dulces, botanas y confitería, estamos comprometidos con la calidad e inocuidad de nuestros productos, ya que nuestro propósito es la entera satisfacción de quienes los consumen; también estamos comprometidos con el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios que nos aplican, por ello trabajamos incansablemente en desarrollar sistemas de seguridad alimentaria para controlar y optimizar todos los procesos involucrados mediante la Mejora Continua. Logrando así la eficacia que nos ha dado el éxito y prestigio en los mercados México y el mundo.



Ilustración 3 Producción (MAZAPAN DE LA ROSA, 1950)

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La elaboración de cualquier proyecto necesita estar basada en una metodología para que éste vaya estructurado y organizado y así saber de que forma será la elaboración de dicho proyecto, a continuación, se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de propuesta del procedimiento de compras y selección de proveedores de la empresa de “Mazapán de la rosa S.A. de C.V.”.



2.1 Análisis de departamento de compras.

Se realizará un diagnóstico del departamento de compras para analizar la situación actual del mismo, el diagnóstico implementado será el FODA.

En este, se analizarán aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el departamento, para saber cómo contra restarlas, y así mismo buscar soluciones para eficientizar el proceso de compras y selección de proveedores.

2.2 Análisis del proceso de compras actual.

En este punto, se llevará a cabo la descripción del proceso de compras actual en el departamento, en el cual se describirá el puesto de cada uno de los que lo integran, para tener

un mejor panorama del proceso actual. Y poder proponer las mejoras adecuadas para lograr la eficacia en el departamento, ahorrando tiempo y dinero.

2.3 Realizar propuestas de mejora en el proceso de compras.

Después del análisis del departamento y de conocer cómo funciona, se podrá optar por buscar mejoras de soluciones en el proceso, acortando tiempos, e implementando estrategias para la mejora continua en el departamento y agilizando el proceso, para solucionar la inconformidad del usuario al departamento.

2.4 Propuesta de mejora para la selección de proveedores.

En este punto se espera que el departamento de compras aprenda a elegir la mejor opción de compra, a través de la negociación ganar – ganar por ello se implementarán métodos de selección de proveedores, en los cuales, tendrá como prioridad el bienestar y beneficio de la empresa.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Análisis FODA del departamento de compras

A continuación, se presenta un análisis FODA del departamento de compras, en el cual se incluyen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la que cuenta el departamento, esto se llevó a cabo a través de la observación de y nos sirve para conocer la problemática a resolver y la situación de dicho departamento.

Fortalezas

- Capacitaciones por parte de la empresa.
- Experiencia.
- Conocimiento.
- Equipos y elementos de apoyo disponible.
- Instalaciones competentes para el desarrollo del proceso.
- Compras por contrato.
- Volumen creciente de compras
- Excelente imagen de la compañía ante los proveedores.
- Amplia cartera de proveedores.
- Trabajo en equipo

Oportunidades

- Crecimiento del personal.
- Proveedores dispuestos a abastecer a la empresa.
- Poder de negociación.
- Selección de proveedores según conformidad y satisfacción de la empresa.
- Altamente cotizada en el mercado.
- Implementación de herramientas viables de selección de proveedores sin necesidad de invertir dinero.

Debilidades

- Descontrol en el flujo de procedimientos.
- No se cuenta con el apoyo de los otros departamentos para llevar a cabo organizadamente el proceso de compra.
- Impaciencia personal por parte del cliente interno.
- No existe un stock de refacciones para maquinas.

Amenazas

- Falta de comunicación.
- Daños en la infraestructura.
- Proveedores ineficientes.
- Monopolio en algunas piezas de refacciones.

3.12 Entrevistas personales

Se llevaron a cabo unas entrevistas a los colaboradores del departamento de compras, lo que contestaron fue lo siguiente:

1. ¿Cuál era la problemática que tienen en el área?

A lo cual me respondieron que el problema era que los usuarios encargados de requerir un bien o servicio de su área lo pedían de un día para otro lo que generaba inconformidad en ellos ya que algunos de los productos no podían ser surtidos rápido para abastecer así a las áreas que los requerían.

2. ¿Qué hacen para lograr combatir el problema?

No hacen nada para poder combatir este problema ya que al hablar con los usuarios e informarles que pidieran los productos con tiempo les molestaba y no lo llevaba a cabo como los compradores les decían.

3. ¿Quisieran implementar un nuevo proceso?

Si quieren implementar un nuevo proceso, pero no es conveniente llevarlo a cabo ya que ellos tienen un proceso implantado en el cual están acostumbrados, solo podrían aceptar realizar algunas de las propuestas y tratar de mejorar su proceso

Estos dos métodos de análisis utilizados fueron de gran ayuda para saber la problemática que tiene el departamento de compras y poder crear una solución o propuesta de acuerdo a la necesidad de dicho departamento, después de esto, se llegó a la conclusión de que el problema era el proceso de compras, ya que no está bien estructurado y se pierde mucho tiempo en el provocando la inconformidad de los usuarios y el atraso en el departamento.

3.2 Organigrama del departamento de compras

La estructura departamental es el arreglo adoptado para que cada persona del área de compras sea responsable ante algún dirigente y trabaje bajo la dirección del mismo. Se muestra a continuación el organigrama del departamento de compras.

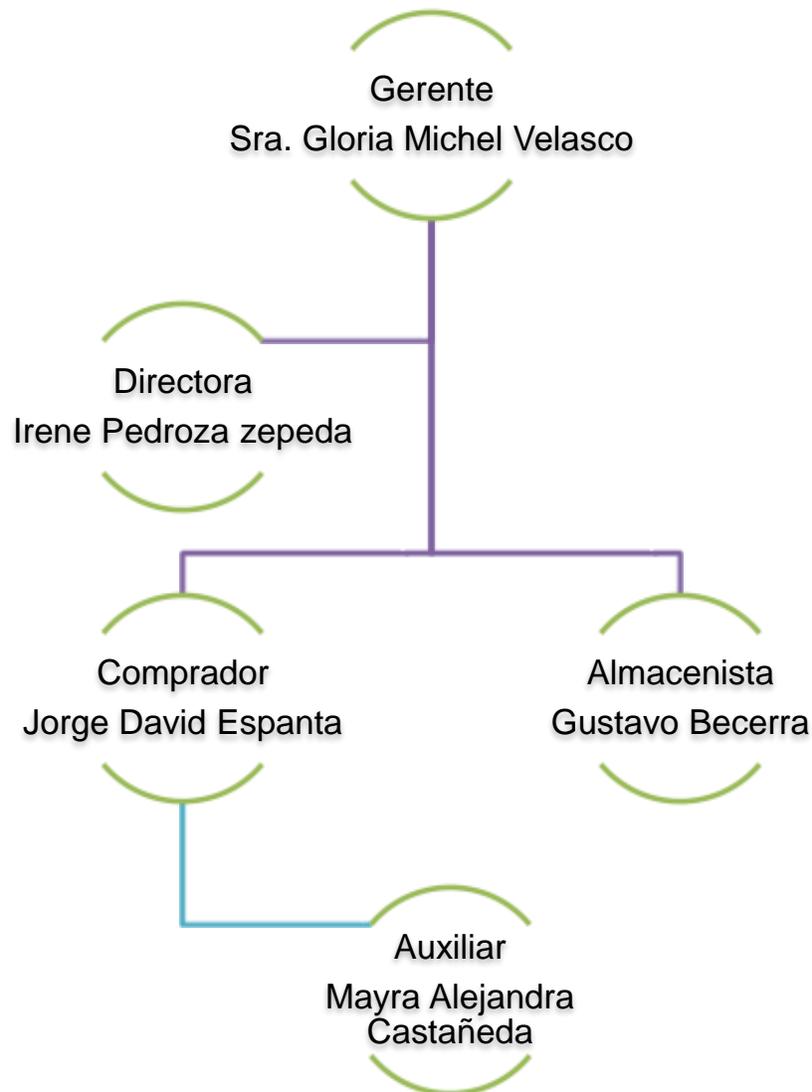


Figura 1 Organigrama del departamento de compras
(Elaboración propia)

Descripción de las actividades actuales que realiza cada puesto, realizar esto es de suma importancia para conocer las actividades que realiza cada colaborador en el departamento de compras, y comprender la función de éste, para proponer las mejoras necesaria en el proceso de compras.

Gerente general

1. Firma y autoriza órdenes de compra.
2. Realiza convenios con proveedores.
3. Realiza negociación con proveedores Ganar-Ganar.
4. Localiza fuente de proveedores.
5. Coordina las actividades de los trabajadores dentro del área de compras.
6. Acude a las juntas que son solicitadas por la empresa.
7. Estable procesos y procedimientos.
8. Se encarga que los gastos dentro del departamento sean menores.
9. Elabora el desempeño de los colaboradores del área.
10. Tiene una extensa cartera de proveedores.

Directora

1. Resguarda documentos del gerente.
2. Se encarga de realizar cheques para ciertos pagos.
3. Atiende a proveedores que dan servicio de mantenimiento a los montacargas dentro de la empresa.
4. Se encarga de atender de manera responsable todas las necesidades que le solicita la gerente del departamento de compras.
5. Firma órdenes de compra.
6. Supervisa que las órdenes de compra estén correctas.
7. Encargada de abastecer la papelería de las áreas que lo soliciten.
8. Asegura la firma de la gerencia de compras en las órdenes de compra.
9. Elabora requisiciones de los servicios solicitados.
10. Resguarda cuentas bancarias de la gerencia de compras.

Comprador

1. Elabora solicitudes de cotizaciones.
2. Genera pedidos a proveedores.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

3. Se encarga de recibir usuarios para los pendientes que se tengan de los productos solicitados.
4. Busca nuevos proveedores.
5. Revisa y elige al proveedor que le ofrece el mejor precio, calidad y tiempo de entrega de los materiales que se requieren.
6. Revisa las requisiciones de las diferentes áreas.
7. Realiza escaneo de todas las órdenes de compra solicitadas una vez que se recaban las firmas.
8. Se encarga de que todos los tiques que son de la gerencia estén de forma ordena.
9. Recibe todas las requisiciones de los diferentes departamentos de la empresa.
10. Atiende a los proveedores para llegar a una negociación.
11. Mantiene la agenda de proveedores actualizada.
12. Tiene una amplia cartera de proveedores.
13. Se encarga de dar seguimiento a las órdenes de compra urgentes.
14. Apoya a los usuarios en sus requisiciones.
15. Busca la mejor alternativa de abastecimiento.

Auxiliar

1. Da seguimiento a las órdenes de compra.
2. Toma foto a los productos de papelería que son llegados al departamento.
3. Se encarga de surtir el refresco en los comedores dentro de la empresa.
4. Lleva un resguardo del dinero que se genera del refresco.
5. Resguarda órdenes de compra y facturas.
6. Realiza refacturación.
7. Captura los gastos generados de las órdenes de compra en el sistema.
8. Realiza el reporte de todas las órdenes de compra para ser llevada a firma a dirección general.
9. Recaba firmas solicitadas en las órdenes de compra.

Almacén

1. Recibe materiales
2. Toma foto de todos los materiales que son surtidos por los proveedores para tener evidencias de lo solicitado por los usuarios de las diferentes áreas dentro de la empresa.
3. Acomoda los materiales recibidos.
4. Resguarda facturas de los proveedores.
5. Entrega de materiales a los usuarios.
6. Recibe requisiciones de las diferentes áreas que lo solicitan dentro de la empresa.
7. Recibe a proveedores para que puedan pasar con el comprador del área.
8. Entrega requisiciones al comprador del área.

3.3 Desarrollo de la propuesta de las actividades del personal en el área de compras

A fin de contribuir y hacer frente a los problemas que se presentan en la empresa “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.”, se busca las actividades más eficientes para la mejora del abastecimiento y así lograr una mejor satisfacción para la empresa.

Personal del área de compras

El objetivo de la gerencia de abastecimiento es garantizar el abastecimiento permanente de todos los productos que requieran las unidades de negocio de Mazapán de la Rosa para funcionar perfectamente, adquiriendo las mejores condiciones de calidad, precio y entrega del mercado asegurando la aplicación de los procedimientos y estándares de servicio establecidos.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Distribución por líneas de producto

En la siguiente tabla se muestra el puesto categorizado por los insumos de los que se encarga cada uno a solicitar al proveedor conveniente.

Puestos	Categorías
Directora Irene Pedroza Zepeda	Servicios de mantenimiento Papeleria basica
Comprador Jorge David Espanta	Refacciones de maquinaria Herramientas Uniformes Material de laboratorio Material de limpieza Material para construccion Medicamento Material de imprenta Pintura
Almacen Gustavo Becerra Lopez	Embobinar motores

*Ilustración 4 Distribución por líneas de producto
(Elaboración propia)*

Gerencia del área de compras

	Descripción de puestos	
	Puesto	Gerencia de compras
	Reporta a	Direccion General
	Puestos que le reportan	Directora de compras
	Área	Gerencia de compras

*Ilustración 5 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Descripción Genérica:

1. Elabora y establece los procesos y estándares de compra y servicio del área de
2. Abastecimiento.
3. Busca y desarrolla proveedores nacionales e internacionales
4. Establece las normas para las licitaciones y establece convenios con proveedores
5. Finca las compras y entregas de productos nacionales y de importación
6. Asegura el aprovisionamiento de los productos que requieren los clientes internos
7. Asegura el pago a proveedores.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Elabora y establece los procesos y estándares de compra y servicio del área de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> – Define y establece las políticas y procedimientos de compras de productos en términos de cantidad, normas de calidad y precio adecuadas y tiempos de entrega, en conjunto con la Dirección de Administración de Finanzas. – Elabora y establece los estándares de servicio del área en conjunto con la Jefatura de Control de Procesos. – Verifica continuamente que se cumplan los procesos y estándares de compra y servicio, revisando el desarrollo de los procedimientos establecidos. – Mantiene informados a los clientes internos de los procesos de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> – El desarrollo del negocio es óptimo. – Los colaboradores del área de Abastecimiento, brindan servicio a los clientes internos de acuerdo a los estándares establecidos.
Elabora y administra su presupuesto de gastos anual.	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora y administra los presupuestos del área de Abastecimientos. – Entrega los presupuestos a la Dirección de Administración y Finanzas para aprobación. – Vigila el cumplimiento del presupuesto de gastos autorizado. – Lleva control sobre las erogaciones realizadas en forma mensual. – Implementa medidas y acciones correctivas en caso de desviaciones a los presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se cumple con el presupuesto establecido. – Todos los gastos que realiza se encuentran debidamente presupuestados. – No se excede del presupuesto en ninguno de sus rubros, salvo causas de fuerza mayor y en acuerdo con la Dirección general.
Realiza e implementa el plan de acción de su área.	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora un FODA anual del área de Abastecimientos. – Elabora el plan de acción de su área recopilando las actividades necesarias para la administración durante un año. – Entrega el plan de acción a la Dirección de Administración y Finanzas para su aprobación y autorización. – Asegura que los colaboradores de su área conozcan el plan de acción y ejecuten las acciones que les corresponden de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se cumplen al 100% los objetivos anuales establecidos.

*Ilustración 6 actividades de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de desempeño	Evidencias
Busca y desarrolla proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> – Estudia en el mercado nacional e internacional los precios de los productos que se requieren en el grupo y determina los rangos de precio de búsqueda. – Efectúa búsquedas de nuevos productos que puedan satisfacer a sus clientes internos logrando el mejor precio, la mejor calidad y el menor tiempo de entrega. – Realiza visitas de inspección a las oficinas o locales de proveedores para conocer sus instalaciones así como sus procesos de trabajo. – Invita a los responsables de la solicitud de productos de cada área a conocer las instalaciones de los proveedores de sus productos. – Analiza los resultados de las visitas y revisa que proveedores cumplen con las políticas establecidas por la empresa. – Realiza visitas a las comunidades indígenas en busca de artesanías, logrando acuerdos ganar-ganar con los proveedores. – Realiza viajes nacionales e internacionales para participar en ferias y buscar nuevos proveedores. – Envía un reporte de resultados de nuevos proveedores a la Dirección y se reúne con esta para analizar la realización de nuevos convenios de compra con nuevos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Siempre se cuenta con nuevas opciones de compra de productos. – Los productos que se abastecen en las áreas del grupo son de la mejor calidad y precio.
Establece las normas para las licitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> – Establece políticas claras y objetivas para la selección de proveedores, integrando el plan general de licitación de productos en conjunto con el Analista de Costos y Nuevos Proyectos y los responsables de la solicitud de productos de cada área. – Evalúa en conjunto con el Analista de Costos y Nuevos Proyectos y los responsables de la solicitud de productos de cada área, las propuestas recibidas para elegir la mejor opción. 	<ul style="list-style-type: none"> – Las políticas de las licitaciones crean relaciones comerciales sólidas y objetivas.

*Ilustración 7 Actividades de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de desempeño	Evidencias
Supervisa las actividades del personal a su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> – Asegura que las actividades del personal a su cargo se realicen acordemente. – Motiva y reconoce a su personal, fomentando su integración y trabajo en equipo. – Promueve la comunicación y coordinación efectiva entre sus colaboradores para garantizar el logro de los objetivos planeados. – Da dirección clara a sus colaboradores y propicia el intercambio de ideas para mejorar los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se logran los objetivos del departamento. – Los colaboradores bajo su responsabilidad realizan sus actividades correcta y oportunamente. – El clima laboral del departamento motiva la participación y el desempeño efectivo de los colaboradores.
Asegura un clima laboral favorable para el desempeño eficaz de los colaboradores del área de compras.	<ul style="list-style-type: none"> – Procura que exista un clima de confianza y cordialidad en los departamentos que le reportan. – Asegura que la comunicación entre colaboradores y jefes sea la más adecuada y que favorezca el desempeño de ambos. – Procura que se fomente la importancia del trabajo en equipo y el intercambio de ideas entre colaboradores y jefes para el logro de objetivos comunes. – Asegura que el reconocimiento y capacitación constantes a los colaboradores del área de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> – El desempeño de los colaboradores es el adecuado. – La actitud de los colaboradores hacia el trabajo es el adecuado. – El índice de rotación se disminuye. – Se logra retener al personal.
Establece procesos, procedimientos y políticas.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrolla procesos, procedimientos y políticas para el área de compras procurando que sean eficientes. – Procura que los colaboradores del área se apeguen a ellos así como a los generales de Mazapán de la Rosa 	<ul style="list-style-type: none"> – Los procesos del área de compras son eficientes.
Coordina las actividades de los colaboradores de su área en situaciones de contingencia.	<ul style="list-style-type: none"> – Asegura una coordinación y participación efectiva por parte de todos los colaboradores de su área en caso de cualquier contingencia. – Procura la participación de los colaboradores del área tanto previo como posterior al evento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los colaboradores de su área participan de manera coordinada en las actividades necesarias en caso de contingencia.

*Ilustración 8 Actividades de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Relaciones del puesto		
Tipo	Tiene relación con	Motivo
Interna	Direccion General.	Para atender peticiones en general sobre las requisiciones que han sido pedidas por diferentes usuarios de la empresa.
Interna	Gerentes de departamentos.	Para apoyarlos y asesorarlos para cubrir sus necesidades de abastecimiento en general.
interna	Enlaces de compras.	Para cordinar que se cumplan los procesos establecidos, además de apoyarlos en algún atraso especifico en los procesos de abastecimiento.
Externas	Proveedores nacionales e internacionales.	Para atender todas las propuestas de proveedores para elegir al más indicado, que cubra los estándares establecidos en el Grupo.

*Ilustración 9 Relaciones de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Ámbito de autoridad del puesto
<ul style="list-style-type: none"> – Puede autorizar compras urgentes. – Puede autorizar permisos y vacaciones al personal de Abastecimiento.

*Ilustración 10 Ámbito de autoridad del puesto por áreas.
(Elaboración propia)*

Comprador

El objetivo del comprador es atender las solicitudes de abastecimiento de las unidades de negocio de Mazapán de la Rosa de acuerdo a las Políticas y procedimientos establecidos, garantizando el mejor precio y calidad de los productos con el menor tiempo de entrega.

	Descripción de puestos	
	Puesto	Comprador
	Reporta a	Gerencia de compras
	Puestos que le reportan	Ninguno
	Área	Compras

*Ilustración 11 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Descripción Genérica:

1. Elabora solicitudes de cotizaciones.
2. Genera pedidos a los proveedores asignados y en su caso busca nuevos proveedores.
3. Atiende a los proveedores.
4. Da seguimiento a los reportes de pendientes por surtir.
5. Mantiene actualizado el catálogo de artículos.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Mantiene limpia y organizada su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisa diariamente que el mobiliario en el cual labora esté perfectamente limpio. – Revisa diariamente que los documentos, cotizaciones, órdenes de compras, catálogos entre otros, estén ordenados de acuerdo a los estándares establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> – El área de compras siempre está perfectamente limpia.
Elabora solicitudes de cotizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisa las requisiciones de productos de los diferentes departamentos. – Asigna hasta 3 proveedores según el artículo requerido y les envía vía correo electrónico una solicitud de cotización, requiriéndoles un tiempo de respuesta breve. – Reenvía correo electrónico en caso de que no obtenga respuesta al siguiente día de la solicitud. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se cuenta con la carpeta electrónica y correos de cotizaciones enviadas.
Genera pedidos a los proveedores asignados.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisa y elige al proveedor que le ofrece el mejor precio, calidad y tiempo de entrega, de los artículos que se adquirirán. – Genera el pedido y lo pasa a firma de revisión de la Gerencia de compras. – Recibe los pedidos autorizados por la Gerencia de compras y los envía a los proveedores designados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se cuenta con los archivos de los pedidos generados de manera mensual.
Busca nuevos proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> – Cotiza con tres proveedores diferentes, los productos nuevos que le solicitan y de los cuales no existen proveedores. – Revisa en conjunto con la Gerencia de compras las propuestas de nuevos proveedores y elijen la mejor opción en precio calidad y tiempo de entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se obtienen mejoras en precio calidad y tiempo de entrega de forma continua.

*Ilustración 12 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia basada en los puestos de los trabajadores del área de compra).*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Atiende a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> – Mantiene la agenda de proveedores actualizada y ordenada. – Atiende a los proveedores ofreciéndoles un trato amable y cortés manteniendo buenas relaciones comerciales. – Notifica a los proveedores vía correo electrónico la cantidad de productos que enviaron y que no cumplieron con las características requeridas. – Indica a los proveedores el procedimiento a seguir para recuperar su mercancía. – Informa a los proveedores que cobrarán un importe menor al total de su factura y las causas de ello. – Solicita apoyo a la Jefatura operativa de abastecimiento en caso de que algún proveedor no esté de acuerdo con el procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los proveedores externos tienen el conocimiento de los procedimientos de facturación, devolución de mercancía y pagos.
Da seguimiento a los clientes internos.	<ul style="list-style-type: none"> – Recibe y revisa los correos que le envían los clientes internos. – Responda a las solicitudes de información de acuerdo a los que le solicitan los clientes internos. – Busca soluciones a las solicitudes de cambios de equipos y/o materiales. – Apoya a los clientes internos respecto al cumplimiento de los proveedores externos en cuanto a las garantías de equipos o materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los clientes internos obtienen respuestas adecuadas e inmediatas a sus solicitudes o dudas.
Da seguimiento a las requisiciones pendientes por surtir.	<ul style="list-style-type: none"> – Genera el reporte de requisiciones pendientes por surtir vencidos y envía a los proveedores involucrados una carta vía correo electrónico solicitándole la entrega oportuna de los pedidos con fecha de entrega vencida. – Busca otras alternativas de abastecimiento de artículos, en caso de no recibir respuesta positiva de los proveedores incumplidos. – Da seguimiento al reporte de pendientes de pedidos próximos a vencer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Las áreas solicitantes cuentan con los productos que requirieron.

*Ilustración 13 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Relaciones del puesto		
Tipo	Tiene relación con	Motivo
Internas	Dirección de compras	Para coordinar con ellos los posibles atrasos que se estén dando en la cadena de abastecimiento para escuchar las propuestas de mejora en el servicio.
Internas	Enlaces de compras	Para coordinar con ellos los posibles atrasos que se estén dando en la cadena de abastecimiento para escuchar las propuestas de mejora en el servicio.
Internas	Usuarios	Para la información de cómo va el proceso de compra de los productos solicitados, además de recomendaciones de proveedores que puedan
Internas	Gerencia de compras	Para escuchar las propuestas de mejora en el abastecimiento.
Externas	Proveedores	Para solicitar cotizaciones y dar seguimiento a órdenes de compra.

*Ilustración 14 Relación de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Ámbito de autoridad del puesto
Ninguno

*Ilustración 15 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Directora

La directora de compras planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento como también brindar apoyo a los colaboradores de las diferentes áreas que necesitan un servicio o bien dentro de la empresa Mazapán de la Rosa y así lograr la misión de abastecer en tiempo y forma los diferentes departamentos.

	Descripcion de puestos	
	Puesto	Directora
	Reporta a	Gerencia de compras
	Puestos que le reportan	Comprador Axuliar del área Almacen del área
	Área	Compras

*Ilustración 16 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Descripción Genérica

1. Administra los contactos de proveedores de la empresa.
2. Supervisa y asigna tareas del personal bajo su responsabilidad.
3. Asegura el pago a proveedores.
4. Genera órdenes de compra de papelería y servicios.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Atiende a los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> – Recibe a las personas que acuden a la Gerencia de compras y atiende a sus necesidades o bien, las canaliza con quien las pueda ayudar. – Recibe llamadas telefónicas de clientes internos y externos y las dirige de acuerdo a las peticiones o necesidades de esto. – Realiza las llamadas telefónicas a los proveedores. – Recibe documentos destinados a la Gerencia de Abastecimiento y entrega documentación que se envía de la Gerencia de Abastecimiento hacia las diferentes áreas. – Controla los documentos y minutas de la Gerencia de Abastecimiento, archivándolos o resguardándolos en carpetas electrónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Las personas que acuden o llaman a la Gerencia de compras reciben una excelente atención y sus peticiones son resueltas. – Los documentos enviados a la Gerencia de compras llegan su destinatario final y son atendidos acordemente. – Los documentos que se envían de la Gerencia de compras llegan a su destinatario final. – Existe un control adecuado de documentos y minutas de la Gerencia de Abastecimiento.
Genera pedidos a los proveedores asignados.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisa y elige al proveedor que le ofrece el mejor precio, calidad y tiempo de entrega, de los artículos que se adquirirán. – Genera el pedido y lo pasa a firma de revisión de la Gerencia de compras. 	Se cuenta con las facturas de los productos solicitados.
Da seguimiento solicitudes de cheques de pago a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora solicitudes de cheques de los proveedores que requieren anticipo o pago de contado y lo anexa al pedido para entregar a revisión de la Gerencia de compras. 	Se cuenta con los anticipos y facturas a proveedores.
Da seguimiento a los servicios de los montacargas dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> – Elabora requisiciones de los servicios solicitados. – Supervisa que los servicios sean eficientes para lo solicitado. 	Se cuenta con fotos cuando el servicio a sido realizado.
Asegura la firma de la Gerencia de compras en los ordenes de compra.	<ul style="list-style-type: none"> – Solicita a la Gerencia de compras la firma de ordenes de compra, solicitudes de cheques, movimientos de personal, reconocimientos, entre otros. 	– Los documentos que requieren firma de la Gerencia de compra se entregan a tiempo.
Solicita la papelería del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> – Solicita la papelería que se emplea dentro de los diferentes departamento de la empresa y la suministra conforme se necesite. – Administra adecuadamente su papelería. 	– Siempre hay existencias de papelería en el área de compras.

*Ilustración 17 Descripción de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Relaciones del puesto		
Tipo	Tiene relación con	Motivo
Internas	Gerencia de compras	Para coordinar con ellos los posibles atrasos que se estén dando en la cadena de abastecimiento para escuchar las propuestas de mejora en el servicio.
Internas	Almacen de compras	Para coordinar que los productos sean surtidos en tiempo y forma y asi lograr un abastecimiento eficiente.
Internas	Usuarios	Para atender los inconvenientes que tengas con los materiales o servicios que desean.
Externos	Proveedores	Para entregar refacturas y asi ellos puedan cobrar sus cheques de los servicios y productos surtidos para la empresa.

*Ilustración 18 Relaciones de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

Ámbito de autoridad del puesto
– Puede autorizar permisos al personal de compras.

*Ilustración 19 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.
(Elaboración propia basada en los puestos de los trabajadores del área de compras)*

Auxiliar

La auxiliar de la empresa Mazapán de la Rosa dentro del área de compras se encarga de organizar, coordinar la adquisición de mercancías, suministros, documentos, bienes y demás elementos necesarios para el desarrollo normal de las actividades.

	Descripción de puestos	
	Puesto	Auxiliar
	Reporta a	Directora y Gerencia de compras
	Puestos que le reportan	Ninguno
	Área	Compras

*Ilustración 20 Descripción de puestos por áreas
(Elaboración propia)*

Descripción Genérica:

1. Seguimiento de órdenes de compra para el proceso de consumo.
2. Cumplimiento de las demás funciones que le sean asignadas por la directora de compras.
3. Realizar refacturación de proveedores.
4. Entrega del reporte de compras a la dirección general
5. Realiza reporte de órdenes de compras.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Seguimiento de ordenes de compra	<ul style="list-style-type: none"> – Recibe ordenes de compra por el comprador. – Captura las ordenes de compra en el sistema y los clasifica por departamento y solicitante de área. – Escribe el número de orden de compra. 	– Se tiene un reporte por día de las ordenes de compras realizadas.
Refacturación	<ul style="list-style-type: none"> – Clasifica todas las facturas por proveedor y sella las mismas. – Se debe de sacar una copia a todas las facturas. 	– Se tiene copias de facturas.
Captura gastos generados	<ul style="list-style-type: none"> – Se captura en el sistema todos los gastos de las ordenes de compras que ya han sido surtidas. – Se captura el servicio o bien que fue adquirido por departamento. 	– Se tiene las hojas amarillas de las ordenes de compra
Archiva ordenes de compra	<ul style="list-style-type: none"> – Se clasifican ordenes de compra por proveedor. – Cada proveedor tiene una carpeta. – Los archivos son clasificados de manera alfabética. 	– Se tiene todas las carpetas de ordenes de compra ya surtidas.
Toma foto a los bienes o servicios realizados.	<ul style="list-style-type: none"> – Se encarga de tomar foto cuando los productos de papelería son surtidos. – Toma foto a las máquinas que han tenido algún servicio o son nuevas. 	– Se tiene fotos de todo lo surtido.

*Ilustración 21 Actividades de puestos por áreas.
(Elaboración propia).*

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Relaciones del puesto		
Tipo	Tiene relación con	Motivo
Internas	Dirección de compras	Para coordinar con ellos los posibles atrasos que se estén dando en la cadena de abastecimiento para escuchar las propuestas de mejora en el servicio.
Internas	Comprador	Le entrega todas las ordenes de compras para que pueda capturarlas en el sistema.
Externas	Proveedores	Se le hace entrega de las refacturas que han sido elaboradas por proveedor.

*Ilustración 22 Relación de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

Ámbito de autoridad del puesto
Ninguno

*Ilustración 23 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

Almacén

El personal de almacén dentro del área de compras mantiene un sistema óptimo de reabastecimiento, recepción, registros, almacenamiento, control, custodia y distribución de los materiales según requerimiento de los departamentos en forma oportuna y eficiente dentro de la empresa Mazapán de la Rosa.

	Descripcion de puestos	
	Puesto	Almacen de compras
	Reporta a	Directora de compras
	Puestos que le reportan	Ninguno
	Área	Almacen de compras

*Ilustración 24 Descripción de puestos por áreas.
(Elaboración propia).*

Descripción Genérica:

1. Recepción de materiales.
2. Control de los materiales.
3. Pasar información para la entrega de materiales a los usuarios que solicitaron los productos.
4. Conocer dimensiones, peso y caracterices de los materiales.
5. Recibir materiales.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

¿Qué realiza?	De manera concreta, ¿cómo debe realizar la actividad?	¿Qué evidencia debe existir que compruebe que la actividad se realizó correctamente y en tiempo?
Actividad	Criterios de Desempeño	Evidencias
Recibir materiales	<ul style="list-style-type: none"> – Los proveedores entran la orden de compra y factura de los materiales solicitados. – Toma foto de los materiales recibidos. 	– Se tiene una carpeta de las fotos tomadas de los materiales recibidos.
Resguarda los materiales	– Acomoda los materiales recibidos en los anaqueles que se encuentran dentro del almacén.	– Se tiene un acomodo adecuado de los materiales.
Entrega de materiales	– Los usuarios llegan al almacén para que se les sea entregado el material que fue solicitado.	– Es entregado el material solicitado correctamente.
Recibir requisiciones	<ul style="list-style-type: none"> – Son separadas las requisiciones por usuarios y materiales solicitados. – Se entregan las requisiciones al comprador del área. 	– Son solicitadas todas las requisiciones a los proveedores mas convenientes para el surtido inmediato de materiales o servicios.
Recibir los proveedores.	– Recibir proveedores que se dirigen con el comprador.	– Las personas que acuden al área son recibidas con una excelente atención.

*Ilustración 25 Actividades de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

Relaciones del puesto		
Tipo	Tiene relación con	Motivo
Interna	Usuarios	Para hacer entrega de los materiales solicitados.
Interna	Comprador	Para hacer entrega de todas las requisiciones que han solicitadas por los diferentes departamentos.
Externas	Proveedores	Para recibir mercancía y autorizar que hablen con el comprador.

*Ilustración 26 Relaciones de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

Ámbito de autoridad del puesto
Ninguno

*Ilustración 27 Ámbito de autoridad de puestos por áreas.
(Elaboración propia)*

3.5 Proceso actual del departamento de compras

El proceso de compra que realiza la empresa Mazapán de la Rosa es el siguiente:

Usuario

1. Surge una necesidad y el usuario tiene que realizar su requisición del material o servicio que se esté necesitando en el área.

Almacén de compras

2. Recibe y revisa que cada requisición valla separada por tipo de material que se esté solicitando.

Comprador

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

3. Recibe requisición de material de mantenimiento.
4. Cotiza todas las requisiciones que son llegadas a él.
5. Compara precios y elige al mejor proveedor.

Auxiliar de compras

6. Captura en el sistema las ordenes de compras y las imprime para que sean firmadas.

Gerente de compras

7. Firma las órdenes de compra y así bien revisa que cada material sea necesario para el departamento que lo ha solicitado.

Dirección General

8. Firma de autorización y nuevamente se revisa que el material que es requerido en cada una de las órdenes de compra sean necesarios para el departamento que lo ha solicitado.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso de compras actual.

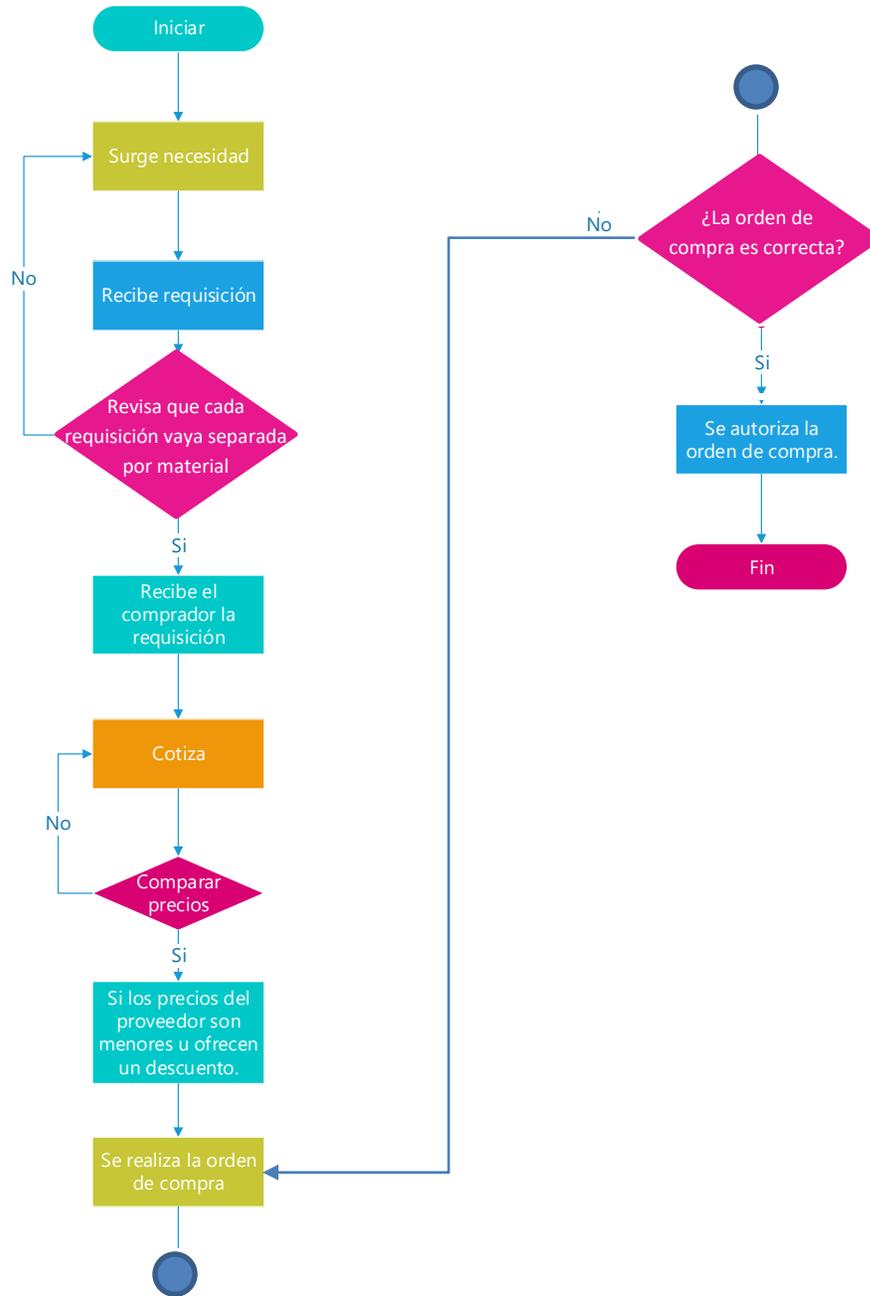


Ilustración 28 Diagrama de flujo del proceso actual (Elaboración propia)

3.4 Propuesta del procedimiento de compras

El diagrama de flujo siguiente representa el proceso de compras que debe ser llevado a cabo dentro del área, para lograr la mejora de abastecer, se puede observar que no se necesita de un gran proceso lo cual puede ser llevado a cabo punto por punto. El comprador debe de estar decidido a introducir mejoras sobre compras, como estrategia de la empresa, algunas veces los compradores no tienen una planeación adecuada de las compras de su empresa, no conocen los elementos de una buena compra lo que genera un mal proceso.

Usuario

1. Requisición o solicitud de materiales:

La requisición o solicitud de compras es un documento interno que maneja la empresa, en el que se plasma las necesidades de los diferentes departamentos dentro de Mazapán de la Rosa.

En este caso, es recomendable que la descripción de los materiales requeridos se haga con la mayor claridad, precisión y detalle posible, para evitar confusiones al licitar las cotizaciones a los proveedores.

Por lo anterior, deben considerarse como básicos e indispensables los siguientes elementos:

- Persona que solicita el material.
- Departamento.
- Fecha en que se formula la requisición.
- Numero de requisición.
- Cantidad requerida.
- Descripción clara, precisa y detallada del material que solicita.
- Unidad de medida (pieza, metros, caja, litros, kilogramos, galón, u otras).
- Nombre y firma de la persona que solicita.
- Para que se ocupara el material.

Mantenimiento

2. Recibe las requisiciones:

El área de mantenimiento se encarga de revisar todas las requisiciones para saber si cada uno de los materiales solicitados con requeridos o no.

Almacén de compras

3. Recibe requisiciones

El encargado de almacén revisa que todas las requisiciones sean elaboradas adecuadamente y separadas por tipo de material que se requiere.

Compras

4. El comprador recibe todas las requisiciones de las diferentes áreas que se encuentran dentro de la empresa Mazapán de la Rosa.
5. Solicitud de cotización

El comprador estará en posibilidad de solicitar la cotización al proveedor, misma que puede hacerse vía telefónica o por fax, y en la que transcribe todos los datos inherentes a lo solicitado en la requisición, además de lo indicado por el proveedor:

- Número de la solicitud (requisición).
- Partida.
- Cantidad.
- Unidad de medida (pieza, caja, metros, litros, u otras).
- Descripción detallada de los materiales solicitados (marca, modelo).
- Precios unitarios y precio total.
- Lugar de entrega donde se requiere los materiales.
- Condiciones de pago (por cheque).
- Fecha, nombres y firmas de la persona que solicitó la cotización.
- Nombre de la persona que proporcionó la cotización (cuando es telefónica).
- Nombre, domicilio y teléfono del proveedor a quien se le solicitó la cotización.
- Observaciones.

6. Cotización

Es el documento que generalmente envían los proveedores y en el que manifiestan a los compradores, entre otros, el precio, las condiciones de entrega, su disponibilidad para hacerlas, las condiciones de pago y la garantía que ofrecen. A continuación, se citan los más necesarios e indispensables:

- Precio unitario y total
- Condiciones de entrega
- Disponibilidad de los materiales (si los tienen para entrega inmediata o el tiempo en que puede surtirlos).
- Condiciones de pago (si será de riguroso contado: contado comercial: 30, 60, 90 días; o con anticipo, es decir, si se debe entregar algún anticipo y en qué porcentaje).
- Garantía (la que tienen sus materiales o productos, su vigencia y si es total o parcial).
- Servicios de postventa (capacitación, mantenimiento, etc.).
- Fecha, nombre y firma de la persona que envía la cotización.
- Especificar si la cotización es en Dólares (USD) o Peso mexicano (MXN).

La compra por medio de cotización es un procedimiento formal con el cual se hacen las cotizaciones para el suministro de un material, mediante invitaciones dirigidas a cualquier fabricante o su representante, quienes han de sujetarse a las condiciones específicas en la invitación para cotizar.

El proceso de las cotizaciones ofrece la posibilidad de precios significativamente más bajos, y es factible cuando existe un número suficientemente grande de fabricantes de confianza disponibles, si el número de proveedores potenciales para cada artículo fuera bajo, este método no sería económico en lo referente al tiempo del personal. El hecho de que el nivel de esfuerzo del personal requerido para operar una cotización es considerable, obliga a que lo que ha de comprarse por este método sea cuidadosamente seleccionado.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

COMPARACIÓN DE LOS METODOS DE COMPRA				
Metodo de compra	Breve descripción	Efecto sobre el precio	Carga de trabajo sobre la unidad	Condiciones que favorece su uso
Compra directa	Las compras se hacen directamente a uno o varios proveedores.	Desfavorable	Muy baja	<ul style="list-style-type: none"> ● Artículos de bajo precio y en poca cantidad. ● Artículos de emergencia (casos en que es imposible esperar a una negociación.)
Por cotización	El comprador busca cierto número de proveedores y les envía una oferta.	Favorable	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando existen pocos proveedores de confianza y se hace necesaria la compra al mejor de ellos. ● Para comprar artículos con especificaciones precisas.
Por licitación	Pueden participar todos los proveedores interesados que puedan satisfacer los requisitos.	Muy favorable	Muy grande	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando existen muchos proveedores de confianza. ● Se trabaja bajo programación y renovación de existencias técnicamente hecha.

*Ilustración 29 Comparación de métodos de compra.
(Elaboración propia)*

7. Comparar precios

En esta actividad se selecciona al mejor proveedor. Para saber cuál es el mejor proveedor debes de tener en cuenta todos los beneficios que estos nos otorgan.

No debe olvidarse que un buen proveedor es aquel que en todo momento actúa con honestidad, integridad, equidad y es justo con sus clientes, sus propios empleados y consigo mismo; que dispone de las instalaciones y los conocimientos técnicos y el abastecimiento de materiales; que ofrece precios razonables y establece políticas progresivas, perfeccionamiento continuo, salvaguarda los intereses de sus clientes y consecuentemente los de su empresa; es decir, que actúa bajo el principio de beneficio mutuo y aplica adecuadamente las relaciones humanas y comerciales.

En resumen, podría señalarse que los siguientes aspectos son la parte esencial y de mucha trascendencia para la elección de los proveedores. Su capacidad financiera, es decir, investigan la confiabilidad que pueda ofrecer en el caso de que se hayan de conocer anticipos. La situación financiera desfavorable puede limitar sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.

Su capacidad técnica es muy importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.

Su capacidad de producción. Ésta es esencial, ya que permite conocer si la empresa tiene disposición y puede cumplir con sus obligaciones de producciones de producir materiales en determinado tiempo.

8. La negociación

Ésta es la parte más importante de todo el proceso de compras, porque aquí el comprador pone en juego toda su habilidad, astucia y experiencia para tomar la mejor decisión, pero siempre con el principio de beneficio mutuo, porque cuando se manejan las relaciones comerciales en un solo sentido, la relación no dura mucho tiempo. Las buenas negociaciones son productos de las buenas relaciones humanas y comerciales de cualquier empresa.

En este punto se debe de considerar a los proveedores como socios y no como empresas extrañas, de tal suerte que efectivamente se aplique el principio de beneficio mutuo para lograr la mejor negociación comercial posible.

Auxiliar de compras

9. Realizar orden de compra

La orden de compra es un documento que maneja el Departamento de Compras, y puede variar en su forma y extensión de acuerdo con las necesidades de cada empresa; sin embargo, en las prácticas comerciales es un documento formal que entrega el responsable de Compras al proveedor elegido, que al aceptado y firmarlo de conformidad tácitamente se convierte en un contrato de compra-venta, generando consecuentemente derechos y obligaciones para ambas partes.

Generalmente consta de:

- Número de la orden de compra.
- Fecha en que se formula.
- Nombre y razón social del comprador y proveedor.
- Partida.
- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Descripción de los artículos
- Precio unitario.
- Firmas correspondientes.

- Observaciones.
- Cláusulas a las que se sujetarán comprador y vendedor.

Gerencia de compras

10. Autorización de órdenes de compra

Cuando el departamento de compras ha realizado adecuadamente las órdenes de compra y hayan logrado obtener un buen precio con el mejor proveedor y si los materiales son realmente necesarios para la empresa, la gerencia del departamento de compras autoriza dichas órdenes con su firma.

Compras

11.-Realizar pedido de materiales.

Cuando la gerencia de compras ha autorizado las ordenes de compras deben de ser mandadas por correo a los proveedores asignados de cada o.c para que dichos materiales sean surtidos.

Almacén de compras

12.- Recibir material

El encargado de almacén tiene la responsabilidad de verificar el contenido de la orden de compra o pedido contra la factura del proveedor para certificarse de que es precisamente lo que se consignó en la orden de compra y que no haya mermas, faltantes o deterioros significativos en el peso o contenido de los materiales o productos que se reciben.

Es también responsabilidad hacer las reclamaciones correspondientes, así como notificar al departamento de compras si hubiere faltantes, mermas o deterioros representativos, para que sean considerados al momento que los proveedores presenten sus facturas a cobro.

Usuarios

13.- Entrega de materiales

Los usuarios tienen que ir al almacén de compras para poder recibir sus materiales solicitados.



Ilustración 30 Diagrama de flujo de diseño de proceso de compras (Elaboración de compras)

3.5 Objetivos principales de compras

Objetivos de compras

De acuerdo con (Mercado, 2006) los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse de la siguiente manera:

- Mantener la continuidad del abastecimiento

En este punto se hace referencia a la capacidad de respuesta que tiene el departamento para tener el suministro a tiempo y así no retrasar la operación, producción o venta.

- Hacerlo con la inversión mínima en existencia

Los compradores deben tener conocimiento y la habilidad de negociación para hacer tratos con los proveedores, para que se pueda comparar precios y calidad en los proveedores y escoger el que mejor convenga de acuerdo a la política de compras.

- Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales

El comprador no tiene que adelantarse en hacer los pedidos a los proveedores sin antes tener una solicitud del usuario. En “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.” existe un sistema, en el cual se hacen solicitudes y órdenes de compra para evitar duplicidades al momento de hacer el suministro.

- Mantener los niveles de calidad de los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan

“Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.” tiene una amplia variedad de departamentos conformado por Mantenimiento, Cave Mil, La lechera, Bombón, Mazapán, Fantasy, etc. De los cuales cada departamento quiere la mejor calidad y de acuerdo a esto la selección de los materiales tiene que cubrir los más altos estándares de calidad basándose en la necesidad de cada producto. Se debe mantener los niveles de calidad para que el servicio sea el mejor.

- Procurar material al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido

En el departamento existen algunas políticas de compras en la cual se basa el comprador para seleccionar el proveedor que tenga los productos o servicios con la calidad que los estándares de calidad que el grupo requiere.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que al costo del material se refiere.

Gracias a la buena selección de los productos basados en los estándares de calidad que la empresa exige, ya sea que son utilizados para la operación, producción, servicio o venta, todo eso hace que el grupo mantenga una posición competitiva con otras empresas, en la visión deja muy claro a donde se dirige la empresa.



*Ilustración 31 Objetivos principales de compras
(BUSINESS SCHOOL, 2016)*

3.6 Políticas de compras

La actividad de compras constituye una de las funciones clave de la empresa por su elevado impacto económico, medioambiental y social.

Se propone al departamento de compras de “Mazapán de la rosa S.A. de C.V.” establecer las siguientes pautas básicas de actuación para que la actividad profesional de compras se desarrolle correctamente, de acuerdo con los criterios y las finalidades de los intereses de la empresa. En todos los ámbitos y niveles de actuación se deberá cumplir estrictamente con la legalidad de estas.

1. Las relaciones de las empresas con sus proveedores han de basarse, en todo momento, en los criterios de integridad, confidencialidad, honestidad y transparencia.
2. las personas que realicen funciones de compra y aprovisionamiento del departamento de compras de “Mazapan de la rosa S.A. de C.V.” han de actuar de acuerdo con lo establecido en el Código Ético y siguiendo las políticas de Estructura Ética.
3. La relación con los proveedores debe orientarse preferentemente a largo plazo, asegurar que se cumplan los compromisos adquiridos por las partes contratantes y permitir la trazabilidad del proceso de compra.
4. Para la selección de proveedores, se aplicarán los criterios de concurrencia, objetividad, profesionalidad, transparencia e igualdad de oportunidades. De igual modo, se aplicarán criterios de sostenibilidad, y se priorizará a los proveedores que tengan un mejor comportamiento en esta materia.
5. En el momento de la evaluación, se tendrá en cuenta a los proveedores con una función social (Centros Especiales de Trabajo o empresas de inserción laboral acreditadas como tales) y/o que tengan una mayor proximidad geográfica a las actividades del Grupo.
6. Los procesos de compras deben asegurar la calidad del servicio, en las mejores condiciones (técnicas, de precio...) y con el mínimo impacto ambiental, y preservando la seguridad y la salud de los trabajadores.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

7. La contratación de bienes, productos y servicios se ajustará en todo momento a los criterios de necesidad, idoneidad y austeridad. Las condiciones generales de los contratos deberán tener claramente el compromiso de los proveedores de respetar y actuar según lo conveniente de ambas partes.
8. No se admitirá la inclusión de cláusulas abusivas o que sean contrarias a la buena fe.
9. Esta Política de Compras es de cumplimiento obligatorio para todos aquellos que estén dentro de la actividad de compras, ya sean colaboradores de la misma u otras empresas que intervengan, en cualquier momento, en cualquiera de los procesos de evaluación, compra-venta , negociación o contratación de bienes, productos y servicios.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

3.7 Evaluación de proveedores

A continuación, se presenta la propuesta de evaluación de proveedores al adquirir un bien o insumo. Llevar acabo este tipo de evaluaciones es de suma importancia ya que esto ayuda al departamento a elegir al mejor proveedor y el mejor insumo.

	MAZAPAN DE LA ROSA S.A. DE C.V. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES						
Proveedor: _____ C.C. o Nit: _____ Correo electronico: _____ Contrato/Orden No: _____ Fecha de la evaluación: _____	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="width: 33%;">Dia</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> <th style="width: 33%;">Año</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Dia	Mes	Año			
Dia	Mes	Año					
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez a finalizada la prestación del servicio y/o entrega del producto.							
COMPRAS Y/O SUMUNISTROS							
			Puntaje				
			Máximo	Asig.			
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las especificaciones técnicas y de funcionalidad requeridas de acuerdo la orden de suministros/contrato <input type="checkbox"/> • El producto cotizado es el requerido y satisface las expectativas. <input type="checkbox"/> 	65	0.00				
tiempo de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de entrega no entorpece el trabajo en la planta. <input type="checkbox"/> 	20	0.00				
Cumplimiento en cantidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con la cantidad solicitada en su almacén. <input type="checkbox"/> 	15	0.00				
Servicio posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Dio respuesta a los requerimientos o reclamos realizados <input type="checkbox"/> • Es oportuna la respuesta a los requerimientos realizados <input type="checkbox"/> • Las garantías del producto fueron atendidas satisfactoriamente <input type="checkbox"/> 	0	0.00				
			100	0.00			
Observaciones: _____							
Oficina que realiza la evaluación: _____							
INTERPRETACIÓN							
CALIFICACIÓN:	Mayor a 80 puntos Entre 60 y 79 puntos Menor a 60 puntos	<ul style="list-style-type: none"> • El contratista permanece por un periodo más • El contratista queda en periodo de prueba • El contratista es retirado del listado de proveedores 					

Ilustración 32 Evaluación de proveedores para insumos (Elaboración propia)

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Propuesta de evaluación de proveedores para adquirir un servicio, al igual que la evaluación anterior, esta también es de suma importancia, ya que se determina a partir del servicio a solicitar.



MAZAPAN DE LA ROSA S.A. DE C.V. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIO.

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor: _____ C.C. o Nit: _____

Correo electrónico: _____

Contrato/Orden No: _____ Fecha de la evaluación:

Día	Mes	Año

Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor para según su conveniencia de la organización.

SERVICIOS		Cumple	Puntaje	
			Máximo	Asig.
Calidad del servicio	• Logística: conto con la logística necesaria en cuanto transporte, equipos y herramientas menores para cumplir con el objeto del contrato	<input type="checkbox"/>	60	0.00
	• Durante la ejecución del servicio contó con personal técnico calificado para cumplir las actividades propias del servicio	<input type="checkbox"/>		
	• El servicio se presto de acuerdo a lo pactado con el contratista o proveedor del servicio	<input type="checkbox"/>		
	• Equipos y herramientas: se contó con los equipos y herramientas adecuados para las tareas propias de la ejecución del servicio	<input type="checkbox"/>		
Cumplimiento en los tiempos de entrega	• Cumplió con los tiempos de entrega pactados para la prestación del servicio	<input type="checkbox"/>	10	0.00
Cumplimiento en cantidad	• Cumplimiento con la entrega de las cantidades solicitadas.	<input type="checkbox"/>	10	0.00
Servicio durante y posventa	• Dio respuesta a los requerimientos o reclamos realizados	<input type="checkbox"/>	20	0.00
	• La respuesta dada a los requerimiento realizados fue oportuna	<input type="checkbox"/>		
			100	0

Observaciones: _____

Oficina que realiza la evaluación: _____

INTERPRETACIÓN		
CALIFICACIÓN:	Mayor a 80 puntos	• El contratista permanece por un periodo más
	Entre 60 y 79 puntos	• El contratista queda en periodo de prueba
	Menor a 60 puntos	• El contratista es retirado del listado de proveedores

Nota 1: En caso de no aplicar parcial o totalmente alguno de los numerales a evaluar el valor de este se deberá repartir proporcionalmente entre los demás.

Nota 2: Imprimir y guardar copia de este formato junto con el acto administrativo

Ilustración 33 Evaluación de proveedores para servicios. (Elaboración propia)

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Tabla de comparativo de proveedores para elegir el que más convenga. Después de realizar la evaluación correspondiente ya sea para insumo o servicio, el departamento podrá elegir la mejor opción, a través de la siguiente tabla, en la que pondrá el nombre de los proveedores que cotizaron el insumo o servicio, tomando en cuenta el tiempo de entrega, precio, calidad, garantía, entre otros.

	MAZAPAN DE LA ROSA S.A. DE C.V.					
PROVEEDOR	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO	CALIDAD	GARANTÍA	SERVICIO POS-VENTA	CUMPLIMIENTO DE CANTIDAD

PROVEEDOR ELEGIDO _____

Ilustración 34 Tabla de comparación de proveedores (Elaboración propia)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

4.1 Resultados

De acuerdo a unas entrevistas personales realizadas anteriormente, cabe mencionar que lo que respondieron los colaboradores del área de compras queda claro que una propuesta para el proceso de compras sería de suma importancia para la empresa.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios para la empresa “Mazapán de la Rosa S.A. de C.V.”, ya que se cumple en todos los rubros con lo deseado, los compradores aceptaron las propuestas dentro del proceso de compras y es de suma importancia muchos de los conceptos para la toma de decisión en un proveedor como también implementar estrategias para que en el acuerdo dentro del cierre de compras puedan Ganar-Ganar.

En cada diagrama de flujo se aprecia fácilmente el proceso a llevar a cabo, la descripción de cada una de estas, como también en las gráficas se aprecia las actividades a realizar de cada uno de los colaboradores dentro de esta área para que cada uno cumpla con sus responsabilidades.

Es un resultado satisfactorio para los empresarios obtener dicha información, con esto beneficia al trabajo dentro del establecimiento y brindar abastecer a la empresa, se debe realizar el proceso de compra adecuado, para que los resultados sean benéficos y así mismo generen conformidades para con los encargados de las áreas y la empresa.

PROCESO DE COMPRAS ACTUAL	PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Material solicitado sin ser necesitado. • Proveedores sin evaluación. • El proceso de compras actual, no está estructurado correctamente y como resultado se tienen muchos errores en el departamento. • No implementa políticas de compra, considerando así poca seriedad de parte de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento verificará la necesidad del material. • Se aplicará una evaluación a los proveedores para obtener un mejor servicio o insumo. • El proceso de compras está estructurado debidamente para que el departamento de compras en conjunto con los que estén involucrados se lleve a cabo una buena compra. • Se implementarán políticas de compra para así obtener un compromiso serio de parte de los proveedores.

4.2 Conclusiones

Con el trabajo realizado nos concientizamos más de la importancia del área de compras en el análisis de este proceso nos damos cuenta que hay una perfecta planificación en la que intervienen demasiadas personas con varios subprocesos que finalmente conforman un solo grupo el cual hace que se vean reflejados los buenos resultados en esta organización, para llevar a cabo la efectividad y la competitividad, me di la tarea de desarrollar procesos que facilitaran el trabajo de la empresa y a su vez la atención a los usuarios. Por esto se inclinaron mejoras dentro del proceso de compras con los cuales pueden hacer un mejor control, revisión y evaluación de disposición de materiales para su requisición, se estipula más fácil y se provee de forma más acertada las compras.

Como tu bien se sabe las empresas no son autosuficientes, estas dependen de terceros o elementos externos.

Para abastecer sus operaciones y actividades, las empresas necesitan materias primas, materiales, maquinas, equipos, servicios, y un sin número de insumos que provienen del ambiente exterior. Como conclusión de lo anterior, puedes observar que para que las empresas inicien sus operaciones, es necesario que los materiales e insumos se encuentren disponibles y su abastecimiento garantizado.

Cabe mencionar que la compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

El objetivo del Departamento de Compras es obtener los mejores precios y condiciones, tanto de entrega, calidad, financiamiento, etc., así como mantener buenas relaciones con los proveedores. Para lograr lo anterior, se tiene que hacer hincapié en el proceso de compras.

Un proceso de compras debe contener todos los requisitos esenciales para realizar cualquier tipo de compra, sea ésta para una empresa industrial, comercial o de servicios.

Los ejecutivos de compras realizan una valiosa función en la empresa Mazapán de la Rosa, ya que llevan un control de todas las adquisiciones y abastecimientos, lo cual sirve para tener un panorama general de los productos demandados en el mercado.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Es importante mencionar que para que exista una buena compra se deben cumplir los requisitos establecidos en el proceso de compra y tener una buena elección de proveedores a la hora de realizar ya que cualquier mala decisión podría afectar dentro del abastecimiento.

Este proyecto de investigación servirá de base en la organización para realizar compras de los materiales y servicios que requieran las diferentes áreas que integran la empresa disminuyendo costos e incrementando los márgenes de utilidad. Y así bien podrán comparar mediante el diagrama de flujo del proceso actual que realizan y la propuesta que brindo para dicho proceso ya que en este se dividió por áreas y cada uno de los colaboradores de compras tienen bien establecidas sus tareas y así lograr el objetivo de generar un menor proceso de abastecimiento como también podrán tener satisfechos a los usuarios de las diferentes áreas que son de suma importancia para la empresa Mazapán de la Rosa.

También podemos mencionar que tiene una función económica-financiera, económico en tanto debe cuidar los costes y los gastos que en la empresa se produzcan y financiera ya que debe negociar las mejores condiciones de financiación de los productos y/o servicios comprados.

El departamento y las funciones de compras pueden ser contempladas desde una visión estratégica en tanto que participara de los programas y los planes que se establezcan a corto, mediano y largo plazo, y táctica ya que deberá proceder con la operativa del día a día, solucionando todo aquello que sea requerido al momento.

Recordemos que también las capacidades de los colaboradores del área de compras son muy importantes hago mención de esto ya que cuando se está negociando con ciertos proveedores los compradores debe de ser muy astutos y tener ciertas estrategias para poder llegar al acuerdo Ganar-Ganar ya que si no se llega a algún acuerdo que beneficie a la empresa será una pérdida para esta.

4.3 Recomendaciones

Es importante para una empresa que el departamento de compras esté debidamente capacitado en el área, para cumplir con sus objetivos bajo la función y políticas del departamento, por esto es recomendable llevar a cabo un proceso bien formulado y establecido para la mejora continua de su adquisición, si la empresa tomará en cuenta esta propuesta el departamento ahorraría tiempo y dinero, ya que está estructurado para acortar pasos y ser más eficiente, además la evaluación de proveedores beneficiará para la selección de proveedores en cuanto calidad y precio.

ANEXOS

	Definición
Requisición de compras	Documento elaborado por el usuario para solicitar algún bien o servicio específico.
Orden de compra	Documento por medio del cual se solicitan artículos o servicios a los proveedores y tiene el mismo valor que en las cotizaciones.
Compras	Se debe entender por “compras” todo aquello que contablemente se considera un gasto, inversión en activo fijo u obligación frente a terceros.
Contrato	Cualquier escrito que documente un acuerdo con un proveedor, consultor, entre otros, y por el cual éste se comprometa a suministrar a la Compañía mercancías o servicios, durante un periodo de tiempo determinado o no, y por el cual la Compañía se compromete a pagar por ello.
Compra urgente	Son aquellas adquisiciones que tienen que realizarse de inmediato y que no permiten seguir el proceso y tiempos de una compra estándar para poder garantizar el servicio ofrecido a nuestros usuarios.
O.C	Orden de Compra.
Proceso de compras	Serie de pasos que se dan y de decisiones escalonadas que toma el consumidor o usuario desde que siente deseo de satisfacer una necesidad hasta el momento en que adquiere y usa o consume el bien o servicio.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Usuario	Persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.
Comprador	El que compra, adquiere, obtiene, negocia, comercializa, merca, consigue y comercia en los géneros, productos y servicios en diversos modos de pago.
Auxiliar de compras	consiste en brindar colaboración o algún tipo de asistencia a los de las encargados del área de compras.
Almacén de compras	es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.
Directora de compras	Planifica, y dirige las actividades que lleva a cabo el departamento de compras de la institución que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de acuerdo a la legislación.
Gerente de compras	Empleados clave en casi cualquier empresa que necesitan usar herramientas y materiales tangibles en el curso de los negocios.

Ilustración 35 Anexos (Elaboración propia)

Bibliografía

- BUSINESS SCHOOL. (27 de 04 de 2016). Obtenido de BUSINESS SCHOOL: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>
- CARMONA, A. P. (20 de 04 de 2015). *MEET LOGISTICS*. Obtenido de LOGISTICS PEOPLE BUILDING THE FUTURE: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- CHARNES, A. (1978). *MEASURING THE EFFICIENCY OF DECISION MAKING UNITS*. EUROPA: EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH.
- Coral, A. S. (2014). *Administración de compras*. México: Patria .
- Cristobal, D. R. (1999). *Adquisiciones y abastecimientos*. Mexico : Ecafsa.
- Cruz. (1999). Generalidades de compras. En Cruz.
- Española, R. a. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- García Alcaraz, J. L. (2013). Selección de proveedores basada en análisis dimensional. *SCIELO ANALYTICS*, 24.
- H., D. S. (2005). *COMPRAS: PRINCIPIOS Y APLICACIONES*. MÉXICO: LIMUSA S.A. de C.V.
- HEUSSCHEN, R. P. (2007). *OPTIMIZANDO LAS COMPRAS. LAS CLAVES DE UNA NEGOCIACIÓN EFICAZ*. D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Irwin, M. C. (2000). *Marketing*. Mexico.
- Leonel, C. (1999). *Compras: Principios generales*. Mexico: Cecsa.
- MAZAPAN DE LA ROSA. (01 de 01 de 1950). *DULCES DE LA ROSA*. Obtenido de DULCES DE LA ROSA: <http://dulcesdelarosa.com.mx/>
- MAZAPAN DE LA ROSA. (01 de 01 de 1950). *DULCES DE LA ROSA*. Obtenido de DULCES DE LA ROSA: <http://dulcesdelarosa.com.mx/>
- MAZAPAN DE LA ROSA. (01 de 01 de 1950). *DULCES DE LA ROSA*. Obtenido de DULCES DE LA ROSA: <http://dulcesdelarosa.com.mx>
- MECINAS, L. C. (2007). *COMPRAS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Mercado, S. (2006). *Compras/Buys: Principios y aplicaciones/principales*. Limusa.
- Morales, C. M. (15 de NOVIEMBRE de 2006). *BIBLIOTECA USAC*. Obtenido de BIBLIOTECA USAC: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1570_IN.pdf

Moya. (2007). *Gestion de compras*. FC editorial .

Moya, E. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial .

MOYA, E. M. (2007). *GESTIÓN DE COMPRAS. 4ta. EDICIÓN: NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO*. MADRID: FUNDACIÓN CONFEMETAL.

O'Brien, G. y. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal of Production Economics*, 199-212.

OSORIO, J. C. (2011). SELECCIÓN DE PROVEEDORES USANDO EL DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD DIFUSA. *REVISTA EIA*, 11.

Palacio, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Norma.

Palacio, A. (2010). *Administración de compras: quien compra bien, vende bien*. Eco ediciones .

Salvador, M. (1993). *Las compras: Principios y aplicaciones* . Mexico : Limusa.

SANTOS, D. D. (1995). *COMPRAS E INVENTARIOS* . MADRID: MAPCAL.