



# Reporte Final de Estadía

**Karen Yitzelt Sánchez García**

“Implementación de propuesta de  
mejoramiento en la estructura del proceso  
del Área de Compras”



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo

Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de  
Técnico Superior Universitario en Ingeniería en Desarrollo e Innovación  
Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
Comercializadora Rápido S.A de C.V

Nombre del proyecto  
“Implementación de propuesta de mejoramiento en la estructura del  
proceso del área de compras”

Presenta  
Karen Yitzelt Sánchez García

**Cuitláhuac, Ver., 17 de abril de 2018**



# Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
Lic. Carlos Aarón Cornejo Usha

Nombre del Asesor Académico  
M. I. A. Nancy Rojas Patiño

Jefe de Carrera  
M. A. I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno  
Karen Yitzelt Sánchez García

## INDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	9
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
RESUMEN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
INTRODUCCIÓN .....	2
1.1 ESTADO DEL ARTE .....	3
1.1.1 PROCESO DE COMPRAS.....	3
1.1.2 GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	3
1.1.3 MÉTODOS DE MEJORA.....	4
1.1.4 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	6
1.1.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	7
1.1.6 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS COMPRAS .....	8
1.1.7 TIPOS DE GESTIÓN DE COMPRAS.....	9
1.1.8 ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.....	11
1.1.9 ESTRATEGIAS DE SUMINISTRO.....	12
1.1.10 GESTIÓN DE COMPRAS EN CORPORACIÓN SAN DIEGO.....	14
1.1.11 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 HIPÓTESIS.....	19
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	19
1.6 LIMITACIÓN Y ALCANCES .....	20
1.7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	21
MACRO-ORGANIZADOR DE LA EMPRESA .....	21

MISIÓN .....	22
VISIÓN .....	22
VALORES.....	22
ORGANIGRAMA.....	23
ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	23
CAPÍTULO II. ....	25
METODOLOGÍA .....	25
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	25
2.2 UNIVERSO.....	25
2.3 MUESTRA .....	25
2.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	25
2.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	25
2.6 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
2.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	26
2.8 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.....	26
CAPÍTULO III .....	29
DESARROLLO DEL PROYECTO.....	29
3.1 ACTUAL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	29
3.1.1 Caracterización de la situación que presenta actualmente el proceso de compras.....	29
3.1.2 PROCESO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	32
3.1.3 DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS DEL PROCESO DE COMPRAS.....	35
3.1.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	38
3.2 EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA.....	40
3.2.1 ACTUAL PROCESO DE COMPRAS.....	51
3.2.2 FACTORES QUE CAUSAN RETRASO EN EL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS.....	52
3.2.3 DEBILIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS EN EL PROCESO DE COMPRAS.....	53
CAPÍTULO IV .....	65
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	65
4.1 NUEVO PROCESO DE COMPRAS.....	65

4.1.1	POLÍTICAS DEL NUEVO PROCESO DE COMPRAS .....	68
4.2	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR LAS INEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COMPRAS.....	73
4.2.1	DESARROLLO DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DE PLAN DE MEJORAMIENTO .....	75
4.3	TRABAJOS FUTUROS.....	84
4.4	RECOMENDACIONES .....	85
	CONCLUSIONES .....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	87
	Anexos A.....	90
	Manual para Proveedores que entregan en Comercializadora Rápido S.A. de C.V.....	90
1.	ENTREGA ENTARIMADA DE LA MERCANCÍA.....	90
2.	VEHÍCULOS PERMITIDOS PARA ENTREGAR MERCANCÍA ENTARIMADA .....	91
3.	VEHÍCULOS PERMITIDOS PARA DESCARGAR PEQUEÑAS CANTIDADES DE MERCANCÍA .....	92
4.	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS BULTOS.....	92
5.	ROTULACIÓN DE LAS CAJAS .....	93
5.2	CAJAS QUE CONTIENEN MERCANCÍA VARIADA.....	94
5.3	CAJAS QUE CONTIENEN MERCANCÍA “FUERA DE SISTEMA” .....	94
6.	POLÍTICA DE ÉTICA DE COMERCIALIZADORA RÁPIDO S.A. de C.V. ....	95
7.	PEDIDO DE TURNO PARA ENTREGAR LA MERCANCÍA.....	95
8.	INGRESO DE PROVEEDORES AL PREDIO DEL CD .....	96
9.	MERCANCÍA FACTURADA A RECIBIR .....	97
10.	ENTREGA DE LA MERCANCÍA EN EL CEDIS.....	98
11.	DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA NO APTA PARA SER RECIBIDA .....	98
12.	INTERCAMBIO DE TARIMAS .....	99
13.	FIN DE LA RECEPCIÓN.....	99
	ANEXO B.....	100
	INSTRUCTIVO PARA PROVEEDORES.....	100
1.	Documentación de la Empresa, la primera vez que entrega mercancía en el CEDIS: .....	100
2.	Documentación del Chofer al llegar al CEDIS:.....	100



3. Documentación del Acompañante del Chofer:.....	100
4. Entrega de muestras: .....	100
5. Entrega de obsequios o presentes.....	101
6. Documentación Vehicular:.....	101
7. Manejo dentro del CEDIS .....	101
8. Aspecto Personal:.....	101
9. Consultas o Reclamos: .....	101
10. Recuerde, es Responsabilidad del Chofer:.....	102
ANEXO C.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIG. 1 ETAPAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO DE DEMING.....	6
FIG. 2 PASOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES CREADO POR DICKSON .....	8
FIG. 3 ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	13
FIG. 4 NECESIDADES Y MERCADOS ACTUALES.....	14
FIG. 5 LOGOTIPO DE LA EMPRESA 7/24 MIX.....	21
FIG. 6 "MARCO LOCALIZADOR DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RÁPIDO S.A DE C.V" .....	22
FIG. 7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA. ....	23
FIG. 8 PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO (ELABORACIÓN PROPIA).....	28
FIG. 9 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTOS. ....	30
FIG. 10 PROCESO DE COMPRAS SEGÚN LA EMPRESA. ELABORADA POR LA EMPRESA.....	33
FIG. 11 BASADA EN EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA. ELABORACIÓN PROPIA .....	38
FIG. 12 MODELO DE FICHA DE PROVEEDORES. ....	55
FIG. 13. CUADRO COMPARATIVO DE LOS PROVEEDORES. ....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. CRONOGRAMA PARA LA ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES .....	41
GRÁFICO 2. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	42
GRÁFICO 3. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES PARA LA REALIZACIÓN DE COTIZACIONES. ....	44
GRÁFICO 4. ELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	44
GRÁFICO 5. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	45
GRÁFICO 6. FACTORES PARA LA COMPRA DE UN PRODUCTO O SERVICIO. ....	46
GRÁFICO 7. REALIZACIÓN DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES.....	48
GRÁFICO 8. MANUAL DE ENTREGA DE MERCANCÍA PARA LOS PROVEEDORES DE CEDIS .....	49
GRÁFICO 9. SEGUIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS PROVEEDORES.....	50
GRÁFICO 10. PROCESO DE COMPRAS DEFINIDO .....	51
GRÁFICO 11. ACTIVIDADES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE COMPRAS. ....	59
GRÁFICO 12. PROPUESTA DEL PROCESO DE COMPRAS.....	66
GRÁFICO 13. FLUJO GRAMA DEL NUEVO PROCESO DE COMPRAS. ELABORACIÓN PROPIA. ....	67
GRÁFICO 14. CARTA DE LA EMPRESA DONDE SE PRESENTA LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA DEL PROVEEDOR. ....	103
GRÁFICO 15. FORMATO PROPORCIONADO POR LA EMPRESA, PARA ALTA DE PROVEEDOR. ....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 LISTA DE CRITERIOS DE DICKSON Y LA VARIOS AUTORES. ....	7
TABLA 2 NECESIDADES Y MERCADOS ACTUALES.....	14
TABLA 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	40
TABLA 4. REALIZACIÓN DE ALTA DE PROVEEDOR.....	41
TABLA 5. SELECCIÓN DE PROVEEDORES .....	42
TABLA 6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES .....	43
TABLA 7. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES PARA LA REALIZACIÓN DE COTIZACIONES. ....	43
TABLA 8. FACTORES IMPORTANTES PARA COMPRAR UN PRODUCTO O SERVICIO.....	46
TABLA 9. REALIZACIÓN DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES.....	47
TABLA 10. MANUAL DE ENTREGA DE MERCANCÍA PARA LOS PROVEEDORES .....	48
TABLA 11. SEGUIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS PROVEEDORES .....	49
TABLA 12. PROCESO DE COMPRAS DEFINIDO .....	50
TABLA 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS. ELABORACIÓN PROPIA... ..	52
TABLA 14. ASPECTOS SOBRE LOS QUE SE PUEDE PEDIR INFORMACIÓN A LOS PROVEEDORES (MCGRAW-HILL, MAILXMAIL, 2008).....	55
TABLA 15. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, CONDICIONES ECONÓMICAS. ....	57
TABLA 16. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, CONDICIONES DE CALIDAD. ....	57
TABLA 17. EVALUACIÓN FINAL .....	58
TABLA 18. PROCESO DE COMPRAS PARA EL MEJORAMIENTO EN LOS TIEMPOS. ELABORACIÓN DE LA EMPRESA.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
TABLA 19 PLAN DE MEJORAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.....	74
TABLA 20. CURSO 1. ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS. (KANSEI) .....	77
TABLA 21. CURSO 2. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL EFECTIVO DEL ÁREA DE COMPRAS ( EMAGISTER). .....	78
TABLA 22. PRESUPUESTO DE LOS CURSOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	79

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se desarrollará una propuesta de mejoramiento de un nuevo proceso de compras, en el cual se analizarán los riesgos que presenta la empresa, sus amenazas y debilidades, y se desarrollará un plan de mejoramiento en el área de compras para que la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V, pueda analizar sus resultados en un tiempo de corto plazo, de tal forma que se pueda reducir sus riesgos analizados en el transcurso de la investigación.

El propósito del este trabajo fue proponer una solución a los problemas presentados en el proceso de compras de la empresa, el cual se requiere mejorar. Pues con la mejora del proceso de compras planteado, se garantizará el abastecimiento de los productos a las 115 tiendas de toda la región de 7/24 mix, con el fin de que la empresa siga siendo una de las principales cadenas comerciales de la región y brindar un excelente servicio a sus clientes como productos de calidad y de mejor precio.

Como también se ayudará a los empleados de cada departamento a tener mejor conocimiento de sus actividades a realizar y mejor comunicación como departamentos, así se ayudarán entre todos los departamentos relacionados para que puedan solucionar los problemas que se les pueda presentar.

Y finalmente del proyecto se plantean los resultados finales, aplicando el nuevo proceso de compras y las propuestas de mejoramiento en un tiempo de 15 días. Posteriormente se realizará un plan de mejoramiento, para que la empresa pueda aplicarlo cuando exista riesgo en su proceso, la empresa Comercializadora Rápido tendrá que llevar a cabo el proceso en un tiempo de 6 meses para comprobar si es favorable o no.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión de compras es la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la misma, su principal objetivo es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización en los plazos establecidos y niveles de calidad (MOYA, 2007).

En el momento en que la empresa implemente el nuevo proceso de compras y el plan de mejoramiento, se mejorarán los tiempos que toma la compra de cada uno de los productos que serán abastecidos a los diferentes puntos de venta, beneficiando de esta forma al cliente, quien recibirá el producto en lugares más cercanos de su casa, departamento u oficina, comprándolo a tiempo, de buen precio y la mejor calidad.

En el presente trabajo de tesina de la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V, se presenta CUATRO capítulos donde se podrán abordar el análisis del proyecto a desarrollar, en el PRIMER capítulo se presenta la metodología de la empresa, su misión, visión y objetivos de la misma, se describe el giro de la empresa y se realiza un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el SEGUNDO capítulo será los factores que causan el retraso en el proceso de compras, se presenta el actual proceso de compras, donde se analizan los tiempos que se toman las compras que se realiza de cada uno de los productos que serán vendidos en cada uno de las tiendas de 7/24 mix, en donde se caracteriza la situación actual del proceso de compras, en el TERCER capítulo, se muestra el nuevo proceso de compras y propuestas de mejoramiento para la empresa, con el cual se mejorará los tiempos de entrega y asignación de actividades a los miembros del departamento, con el fin de optimizar menos problemas con otros departamentos; y en el CUARTO capítulo y último se presentan los resultados del proyecto y su aplicación, y se crea un plan de mejoramiento que podrá implementar la empresa para poder reducir los riesgos que pudieran surgir en un futuro con su nuevo proceso de compras.

## **1.1 ESTADO DEL ARTE**

En el presente trabajo se presenta una serie de investigaciones acerca del mejoramiento en el proceso del área de compras, basado en algunos autores, y aplicados en tiempo real a las empresas.

### **1.1.1 PROCESO DE COMPRAS.**

De acuerdo al autor Jorge H. Chávez, mencionado en el libro de “*Gestión de la cadena de suministro*”, que la Planificación de Compras o bien, el Proceso de Compras, se puede definir como las necesidades del consumidor de la organización, para el desarrollo de sus procedimientos productivos, durante un periodo de tiempo determinado, además, en este procedimiento se identifican los proveedores potenciales para que surtan las materias primas y/o bienes necesarios, en razón de sus precios, plazos de entrega, calidad entre otros factores.

La planificación de compras es un proceso que se articula en 3 etapas:

*Levantamiento de Requerimientos* (identificación de qué necesita la empresa para el desarrollo de sus procesos productivos), *Programación de las Compras* (definición de mecanismo para la satisfacción de las necesidades) y *Seguimiento del Plan de Compras* (monitoreo y control de las compras para corregir sus problemas en los momentos necesarios) (CHAVEZ, 2014)

### **1.1.2 GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

La revista *MISTERIOS DE LA HACIENDA* hace mención a la gestión de la cadena de abastecimiento o suministro (Supply Chain Management), está corresponde al desarrollo y control de todas las actividades correspondidas en los procesos del área de compras y abastecimiento, dentro de las cuales se encuentran: planeación, abastecimiento, manufactura y logística. Incluyendo además los sistemas de integración con los proveedores de la empresa y con los clientes de la empresa para poder evaluar el flujo de los productos en los procesos integrados, midiendo su velocidad, visibilidad y su grado de sincronización. El autor hace mención de este proceso incluyendo al menos 5 factores, los cuales son: Proveedores, Fabricante, Distribuidor, Vendedor y Cliente.

- **Proveedor:** Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin el abastecimiento de materias primas, recursos, productos, mercaderías, mercancías u otros bienes necesarios para los procesos productivos de la empresa a la cual proveen.
- **Fabricante:** Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin la transformación de materias primas o productos sin terminación en mercaderías u otros bienes aptos para la venta.
- **Distribuidor:** Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin la movilidad de productos, mercaderías, mercancías u otros bienes para su comercialización, actuando como intermediario entre el proveedor y el vendedor.
- **Vendedor.** Es aquel a una empresa (persona, sociedad u organización) que se dedica a la comercialización de productos, mercaderías, mercancías u otros bienes desde el distribuidor al cliente final.
- **Cliente.** Es aquella persona natural o jurídica que consume productos, mercaderías, mercancías u otros bienes, con el fin de satisfacer sus necesidades. (HACIENDA, 2012)

### 1.1.3 MÉTODOS DE MEJORA

Conforme al Método Deming, cual propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero esta se mantiene en el negocio y brinda empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante. De igual forma este método explica que una compra no se debe basar solo en el precio ya que a la final pudiera resultar de baja calidad e incremento de costos. Así mismo explica que además de la mejora continua en los procesos también se debe mejorar en los sistemas, pues resultaría difícil alcanzar nuevas metas con los mismos métodos. Además este método Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Por lo que se enfoca en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamiento o mejora continua.

**El método de los 7 pasos de Deming:** Como su nombre lo indica, para la implementación de este método es necesario seguir con estos siete pasos: 1) *Selección de los problemas:* Se busca identificar y seleccionar los problemas de

calidad y productividad del departamento estudiado, siendo más selectivo y estrechando definiciones. 2) *Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada*: Se pretende identificar el problema de una manera más exacta a través de la cuantificación y posibles subdivisiones del mismo. 3) *Análisis de causas raíces específicas*: Se debe identificar y verificar las causas raíces específicas del problema, es decir aquella cuya detección y eliminación asegurara que no vuelvan a repetirse, es por ello la importancia del paso anterior. 4) *Establecimiento del nivel de desempeño exigido (métodos de mejoramiento)*: El objetivo es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad de estudio y las metas a alcanzar. 5) *Análisis de los diferentes métodos de mejora continua*: En este paso se recomienda que durante el primer ciclo no se fijen metas exageradamente ambiciosas para evitar desmotivación por parte del equipo de trabajo, han de ser realizables y suponer un reto. 5) *Diseño y programación de soluciones*: El objetivo es identificar y concretar soluciones que permitirán la eliminación de las causas raíces. En esta etapa se aconseja no descartar a simple vista aquellas soluciones que aparentan ser descabelladas, ya que más allá de ellas pueden esconderse grandes soluciones. 6) *Implantación de soluciones*: En este sexto paso se buscan dos objetivos fundamentales, verificar la efectividad de las soluciones y realizar ajustes si es necesario para llegar a una definitiva y finalmente, asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente. 7) *Establecimiento de acciones de garantía*: La meta de este paso es mantener el nivel de desempeño alcanzado, es un paso clave ya que muchas veces no se le da la importancia que amerita. (Herrera Jonathan, 2012)

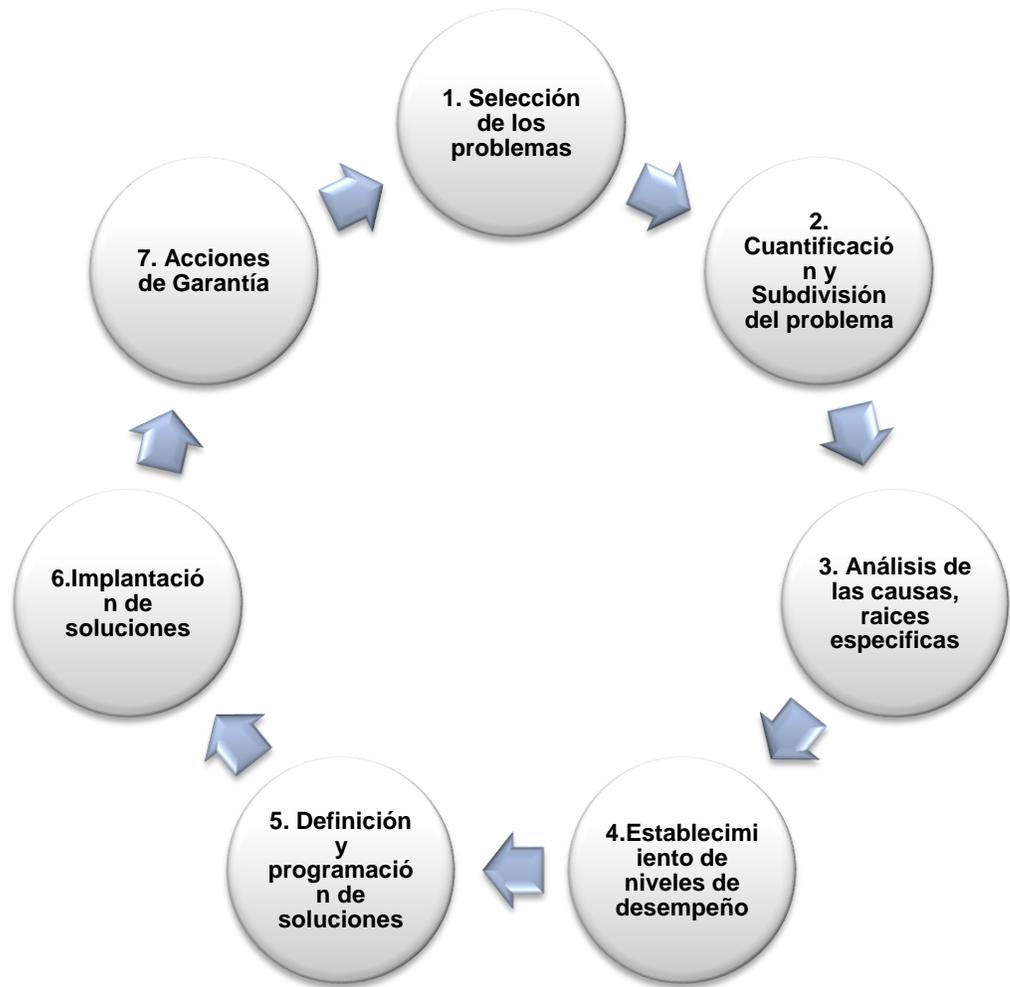


Fig. 1 Etapas del mejoramiento continuo del Método de Deming. Elaborado por el autor Jonathan Herrera. (Herrera Jonathan, 2012)

#### 1.1.4 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.

Seleccionar a los proveedores es una decisión difícil en la que se consideran varios criterios. El análisis de estos criterios ha sido un tema tratado por muchos autores desde 1960.

Acorde al libro *“Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores”*. El autor de libro hace mención del tema del estudio de Diskson, el cual describe la importancia de 23 criterios clasificados con respecto a su importancia observada a comienzos de los sesenta. En ese momento, los criterios más

significativos son la calidad, entrega a tiempo, rendimiento y garantía y políticas de demanda.

Se presentan una lista de criterios con la opinión de la autora Laura Virseda Gallego. Aunque no es fácil definir una lista exclusiva de criterios, ya que dependiendo del proceso hay unos criterios que se pueden considerar más importantes que otros.

Los criterios de cada estudio están representados en la Tabla 1.

<b>ESTUDIO DE DICKSON</b>	<b>ESTUDIO EN ESTE PROYECTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad</li> <li>2. Entrega</li> <li>3. Rendimiento</li> <li>4. Garantía y políticas de demanda</li> <li>5. Capacidad de producción</li> <li>6. Precio</li> <li>7. Capacidad técnica</li> <li>8. Posición financiera</li> <li>9. Cumplimiento de los procedimientos</li> <li>10. Sistema de comunicación</li> <li>11. Reputación y posición en la industria</li> <li>12. Deseo de negocio</li> <li>13. Administración y organización</li> <li>14. Control de funcionamiento</li> <li>15. Servido de reparación</li> <li>16. Actitud</li> <li>17. Impresión</li> <li>18. Habilidad de embalaje</li> <li>19. Relaciones laborales</li> <li>20. Localización geográfica</li> <li>21. Cantidad de negocios anteriores</li> <li>22. Formación</li> <li>23. Acuerdos recíprocos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad</li> <li>2. Precio/Coste</li> <li>3. Efectividad en la entrega</li> <li>4. Servicio</li> <li>5. Situación financiera</li> <li>6. Tiempo de entrega</li> <li>7. Habilidad técnica</li> <li>8. Flexibilidad</li> <li>9. Capacidad de producción</li> <li>10. Desarrollo</li> <li>11. Actitud de gestión</li> <li>12. Fill Rate (Tasa de Cumplimiento)</li> <li>13. Localización geográfica</li> </ol>

Tabla 1 Lista de criterios de Dickson. Elaborado por la autora LAURA VIRSEDA GALLEGO. (GALLEGO, 2011)

### 1.1.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Conforme al párrafo anterior, por la autora Laura Virseda Gallego hace mención sobre el proceso de selección de proveedores, el cual se aplica en cuatro pasos importantes, los cuales están representados en la Figura 2.



**Fig. 2 Pasos importantes en el “Proceso de Selección de Proveedores” de Dickson. Se hace mención en el libro “Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores”. (GALLEGO, 2011)**

El primer paso es evaluar las necesidades de la empresa y los requisitos correspondientes para contactar con los proveedores adecuados. Después se crea una lista con los criterios de selección que se tiene en cuenta para evaluar a los proveedores, incluyendo la forma de puntuar cada uno de esos criterios. (GALLEGO, 2011)

El segundo paso es reunir a un grupo de proveedores los cuales son contactados a través de una solicitud de información para conocer más sobre estos.

Una vez recibidas todas las propuestas de los proveedores, el departamento de compras hace una evaluación técnica y comercial. Cada empresa utiliza una forma diferente de evaluar y seleccionar a los proveedores. Finalmente, un proveedor es seleccionado y las condiciones de entrega y de servicio son negociadas. El proceso de compras no está limitado al departamento de compras, diferentes niveles de la empresa deben de estar implicados.

### 1.1.6 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS COMPRAS

En el libro *ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS*, indica que los principios básicos de las compras y todas las actividades que se realicen en una empresa, tienen que empezar con una razón de ser, es por eso que estas parten de tres principios básicos, que le dan un carácter operacional y se modulan a base de reglas. (Coral, 2014)

- **Calidad.** Base para que los productos que se fabrican en la empresa o los que revenden sean los que el consumidor prefiere, bajo las condiciones que él espera; es una de las razones por las que él decide y que este satisfactor es él que

necesite, basado en las tres utilidades de un producto, que son: Lugar, Tiempo y Precio.

- **Cantidad.** Factor muy especial, por las razones siguientes: a) El espacio de almacén, b) La cantidad que de acuerdo a las fechas de caducidad se pueda utilizar. c) Mientras más es el volumen el precio debe de bajar.
- **Precio.** Este va de acuerdo a la calidad, la cantidad y las fechas de entrega y cobro.

### 1.1.7 TIPOS DE GESTIÓN DE COMPRAS

La clasificación de las formas de compra se puede hacer de múltiples maneras, algunas son: posibilidad de almacenar o no los productos, si son sustituibles por otros, si se pueden fabricar, disponibilidad, por el volumen de pedido o por su importe, compras continuas o rutinas, etc. (Martín-Andino, 2006)

- Por su impacto sobre el beneficio y el riesgo de suministro.
  - Básicos: Aquellos cuyo impacto sobre el beneficio es alto, pero su riesgo de suministro es bajo. Su disponibilidad debe ser alta.
  - Estratégico: Su impacto sobre el beneficio es alto y el riesgo de suministro es también elevado. Las relaciones con los proveedores son fundamentales, por lo que la selección de estos debe ser minuciosa.
  - No crítico: Impactos sobre el beneficio bajo y riesgo de suministro también bajo. Su abastecimiento no presenta ningún problema.
  - Cuellos de botella: Su impacto sobre el bajo, aunque su riesgo de suministro es alto.
- Por el tipo de gestión de las existencias.
  - Por punto de reposición: Cuando los pedidos se cursan al cliente conforme a un cierto nivel de existencia que llamamos punto de pedido.
  - Por programación: Las entregas se acuerdan con el proveedor según una cadencia temporal.
  - Pedido abierto: No se establecen condiciones previas, o de cantidad, o en momentos de entrega, incluso en tipos de material, ni costes, formas de pago, etc.
- 3. Por la cantidad de suministradores.

- Único: Compra de un producto o gama de productos a un solo proveedor. Existen inconvenientes claros de utilizar una sola fuente de suministro.
    - Dependencia
    - Ausencia de competencia entre proveedores. Imposibilidad de comparar las condiciones de entrega.
    - Consecuencias graves por fallos en el suministro o en la calidad.
  - Múltiples: Varios proveedores intervienen en el suministro. El inconveniente más destacable es la complejidad en la gestión, pero también puede haber problemas de calidad y además se reducen las economías de escala. Como ventaja tiene la de unos suministros más seguros e independencia y competencia entre los proveedores.
  - Dual: Crea una situación intermedia mezcla de las anteriores. La ventaja que tiene es poder comparar entre dos proveedores y asegurar mejor los suministros sin tanta dependencia como en el caso primero.
4. Por el precio.
- Precio fijo en firme: Determina un único precio para todas las entregas. Es el método que mejor resulta para el comprador por la tendencia alcista de los costes de Producción – suponemos que el entorno económico es siempre y permanentemente. Inflacionista – y que no requiere esfuerzo a la hora de la revisión.
  - Precio fijo con revisión: El precio es modificable en función de una fórmula polinómica, que contempla los incrementos en los costes de producción de ciertos recursos usados por el proveedor.

### **1.1.8 ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

(Johnson, 2012) P. Fraser Johnson es investigador activo en el área de la administración de las compras de la cadena de suministro, este autor menciona que la administración de las compras y del suministro se ha convertido en una herramienta recientemente visible en un mundo donde el abastecimiento es un determinante mayor de la supervivencia y el éxito en la mayoría de las empresas. *“El desempeño de la cadena de suministro no solo influye sobre los riesgos operativos y financieros sino también sobre los riesgos que padece la reputación de las organizaciones”*.

De acuerdo con el autor Fraser Johnson para cualquier empresa es necesario que se cuente con una buena administración que pueda controlar la cadena de suministros, ya que ese es un factor muy importante para todas las empresas, la mayoría de las empresas es de mayor importancia que el desempeño sea favorable ya que existen numerosos puntos de venta donde es necesario abastecer, y por supuesto que no existan riesgos operativos y financieros que puedan arriesgar a la empresa.

### **ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS Y SUMINISTROS**

De igual forma Fraser Johnson, comenta que en la década de 1930 la cadena de suministros era una idea novedosa para todas las empresas, ya que durante los últimos decenios surgieron entre los dueños de las empresas un creciente interés por la administración de la cadena de suministro y por su efecto sobre las metas y objetivos a nivel estratégico con el fin de poder mejorar sus procesos para favorecer a cada una de sus empresas.

Con el paso del tiempo se fue perfeccionando el proceso de suministro, llegando a un punto donde las empresas pudieran incrementar el valor a largo plazo de sus accionistas y que las mismas empresas aumentaran sus ingresos, disminuyendo sus costos, o ambos. La función del suministro evoluciono a medida que la tecnología y el ambiente competitivo mundial requerían enfoques innovadores. Es así como las empresas comenzaron a enfocarse con ayuda de nuevas innovaciones tecnológicas que permitían realizar procesos que disminuyeran los riesgos que anteriormente se presentaban con mayor facilidad en todos sus procesos. Después de dicho cambio y resultados, los procesos eran factibles para las empresas ya que se les otorgaba mayor importancia a las

negociaciones sobre las ofertas competitivas, y los contratos a largo plazo que comenzaban a reemplazarse a las técnicas de compras a corto plazo, para las empresas actuales, la mayoría de estas manejan contratos de largo plazo, esto ayuda a que la administración de la empresa sea efectiva para las compras y el suministro se contribuya de manera significativa al éxito organizacional.

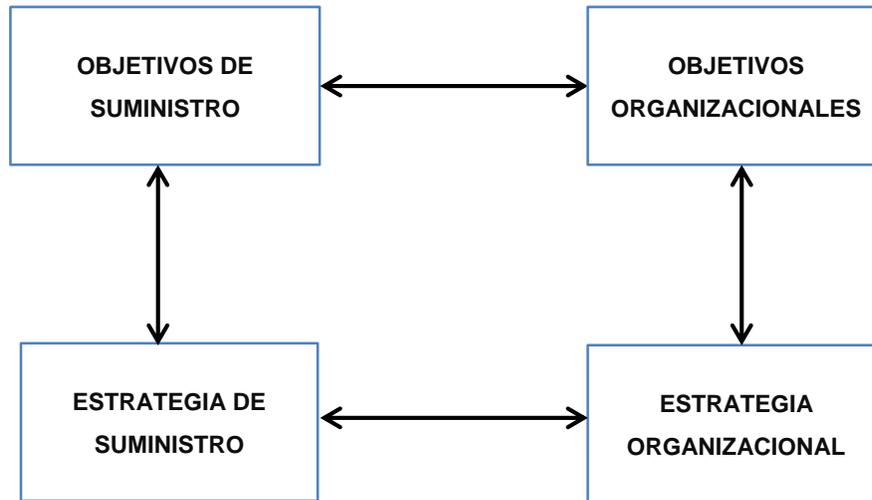
Sin embargo, tradicionalmente, la mayoría de las empresas consideraban que la función del suministro era una tarea de oficina. Sin embargo, durante la primera y segunda guerras mundiales, el éxito de una empresa no dependía de lo que podía vender, ya que el mercado era casi ilimitado. Durante la década de 1950 y 1960, la administración siguió aumentando su importancia a medida que aumentaba el número de personas capacitadas y competentes para tomar decisiones sólidas en las áreas. Muchas empresas realizaron cambios administrativos para que existiera una mejor administración y esto ayudará a contar con personas que tuvieran conocimiento de las áreas y sus procesos.

Posteriormente, en la actualidad las empresas, consideran que el suministro es parte de toda la empresa, ya que están involucrados la mayor parte de las áreas que la conforman, esto ha ayudado a la mayoría de las organizaciones, porque su realización del proceso de suministro les ha sido favorables y les ha dado mayores resultados económicos, por eso las empresas actualmente siguen innovando sus procesos para tener mayor crecimiento financiero. (Johnson, 2012)

#### **1.1.9 ESTRATEGIAS DE SUMINISTRO**

(Michiel R. Leenders, 2008) De acuerdo con el profesor Michiel, dice “que uno de los obstáculos más significativos para el desarrollo de una estrategia efectiva de suministro, es la que se encuentra en las dificultades inherentes a la conversión de los objetivos organizacionales en metas de los suministro”. Por ejemplo, Tony Brown, vicepresidente sénior de abastecimiento global de Ford Motor Company, deseaba implementar una nueva estrategia de suministro que consideraba con potencial para mejorar el desempeño de las áreas de calidad, tecnología, entregas, costos y rapidez de comercialización. Sin embargo, el presidente y director ejecutivo de la compañía. William Clay Ford Jr., estaba interesado en los aspectos como la manera en la que la nueva estrategia de suministro mejoraría las utilidades por acción y crearía valor para los accionistas.

Este panorama se muestra gráficamente en la figura 3 mediante flechas dobles entre los objetivos y la estrategia de suministro y los objetivos y la estrategia de la organización que se mencionan en el libro Supply Strategy Implementation (Implementación de estrategia de suministro) del autor Michiel R. Leenders.



**Fig. 3 Estrategias y Objetivos de la Organización. Elaborada por el autor Michiel R. Leenders, en su libro Implementación de estrategia de suministro. (Michiel R. Leenders, 2008)**

En la figura 4 el autor Michiel R. muestra una estrategia de suministro más efectiva que relaciona tanto a las necesidades y mercados actuales como a las necesidades y mercados futuras.

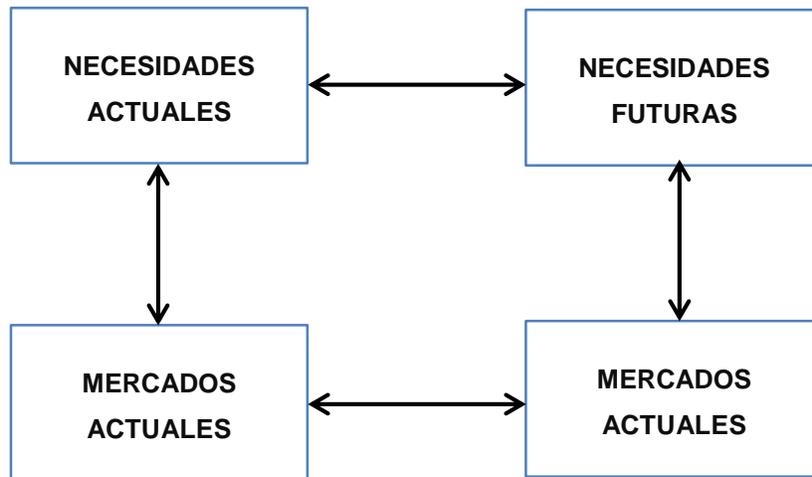


Fig. 4 Supply Strategy Implementation menciona las Necesidades y Mercados Actuales que son aplicados a las empresas. (Michiel R. Leenders, 2008)

#### 1.1.10 GESTIÓN DE COMPRAS EN CORPORACIÓN SAN DIEGO

##### ORGANIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN

Acorde al informe académico de Guillermo Selva hace mención a la Corporación San Diego ésta era una empresa familiar en donde laboraban 3,500 personas en el período de zafra y 1,250 personas en período de no zafra. La administración superior estaba a cargo de la Junta Directiva, compuesta por cinco miembros de la familia Vila, la cual había elegido a tres de sus miembros para que desempeñara en el cargo de gerente general, a cargo Organización de la Corporación. Seguido de la administración de la empresa la línea ejecutiva, que estaba compuesta por seis profesionales con experiencia en el sector azucarero y en la Corporación, y quienes no eran miembros de la familia Vila. Estos profesionales tenían la importante misión de convertir a la Corporación en uno de los tres ingenios más eficientes de América Central.

##### NUEVO PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Posteriormente al informe anterior, el autor Guillermo Selva hace mención al clima organizacional; el autor habla sobre el personaje de Luis Cifuentes que asumió la responsabilidad de la gerencia de Materiales y Suministros mencionada anteriormente. El Ingeniero químico de profesión, basaba su experiencia en el conocimiento cabal de las operaciones del Ingenio San Diego y hacía surgir la desconfianza y frustración que la

mayoría de los usuarios internos que sentían acerca del modelo de compras que operaba hasta esa fecha en la empresa. Es por ello que una de las primeras decisiones concertadas con la Junta Directiva que realizó esta empresa fue trasladar la función y el personal de compras desde las oficinas centrales ubicadas en Ciudad de Guatemala a la planta industrial en Escuintla. Ello que permitió tener muy cerca compras y bodega, y conocer de primera fuente los problemas existentes y, de paso, mejorar el tiempo de respuesta de las posibles soluciones, acercando el servicio a los usuarios más importantes dentro de la organización.

Es este caso para las empresas es preferible realizar seminarios de compras y maestrías ejecutivas en negocios que ayuden a los miembros de las áreas a contar con más experiencia en la gestión de compras de materiales y suministros y así poder crear ideas para la generación e implementación de los nuevos procedimientos que se implementen para compras, ingresos y salidas de la corporación.

En este procedimiento está principalmente enfocado a reducir los tiempos de proceso de operaciones cotidianas mediante el uso de tecnología de la información, a la estandarización de tareas repetitivas y a la transparencia del proceso de compra mediante el acceso de los usuarios al seguimiento y control en línea de cada requerimiento realizado a través del nuevo sistema de compras. Todas las requisiciones de los usuarios, que contenían en promedio entre dos a tres líneas de productos, originaban una orden de compra que era enviada al proveedor seleccionado de acuerdo a la decisión del Jefe de Compras. Este procedimiento se acentúa cuando el sistema indicaba que existía inventario en bodega del artículo o ítem solicitado. El Jefe de Compras estaba eximido de seleccionar al proveedor ganador cuando se trataba de compras especiales, las que típicamente se referían a productos con una marca determinada, los cuales poseía un solo proveedor, a las compras urgentes de bajo valor y a algunos servicios.

Una vez que las requisiciones del usuario eran ingresadas al sistema, quedaba a la espera de la autorización del jefe de área correspondiente. El tiempo promedio que transcurría hasta que se autorizaba la requisición por medio del nuevo sistema de suministros y materiales, o con el envío de un correo electrónico, ascendía a 1 a 24 días.

Por último, la evaluación y selección de proveedores para el proceso de cotización era otra de los enfoques claves del nuevo sistema implementado. El gerente de Materiales y

Suministros y los responsables de la gestión de compras específicas debían investigar constantemente, tanto en el mercado local de materias primas y suministros como en el internacional, a los potenciales proveedores de los ítems o artículos identificados como necesarios para la exitosa operación del negocio. El procedimiento instaurado constaba de tres partes: 1. invitación escrita a los potenciales proveedores para que presentaran la información general de la empresa y sus productos ante la organización, 2. la selección de proveedores, que se realizaba de acuerdo al "score" que se encontraba estandarizado en el formulario de Selección de Proveedores y 3. La evaluación de los proveedores, que se realizaba de acuerdo con su capacidad para suministrar productos conforme con los criterios de aceptación previamente establecidos por la organización, dejando constancia de aquello en el formulario Evaluación de Proveedores. (Selva, 2009)

#### **1.1.11 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Seguidamente del autor Michael Porter, se puede decir que en todos sus libros, proporciona los instrumentos necesarios para llevar a cabo la planeación de las organizaciones.

Sus primeros conceptos fundamentales que tenía eran sobre las diversas industrias (sectores), que desde su punto de vista planteaba era que las empresas diferían en función de cinco "Fuerzas competitivas" básicas, y su comprensión de las fuerzas que eran fundamentales para poder desarrollar la estrategia y poder asegurar una ventaja competitiva. *"La mejor estrategia para cualquier empresa podía depender de sus circunstancias particulares"*, en general una empresa solo se puede ocupar por tres posiciones así poder abordar con éxito.

Las 5 fuerzas que Porter menciona son: 1) Amenaza de nuevos competidores, 2) poder de negociación de los clientes o compradores, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) amenaza de entrega de productos o servicios sustitutos, 5) La lucha entre los competidores en el mercado actual. De esta manera una empresa puede determinar y clasificar el grado y la importancia de estos aspectos en relación, y prepararse para afrontarlas. (Porter, 1982)

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas cuentan con políticas muy claras y eficaces que tienen como objetivo el mantenimiento de su estilo de gestión, para que garanticen su objetividad, su transparencia y la excelencia en todos sus procesos de compras, esto permite a la empresa mantener sus relaciones perdurables con los diferentes productos y marcas que comercializan a nivel local, regional, nacional e internacional. Traspasando su mercado a la calidad y la garantía de sus productos, sus objetivos específicos que se plantean a mediano y largo plazo. De igual forma es importante cuidar los fondos de las empresas y obtener utilidades, materiales apropiados al precio adecuado, a la calidad justa del proveedor y su agilidad en los procesos de abastecimiento.

Posteriormente sin hacer mención la importancia de las funciones que realiza el departamento de compras se debe de aprender a usar técnicas para la realización de una excelente negociación con el proveedor, donde puedan obtener un buen producto a un precio razonable, acorde a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y los precios promedios al mercado, como también es importante que negocie los tiempos de entregas y las formas de pago que más le convenga a la empresa, sin olvidar las necesidades del proveedor, obteniendo así una buena negociación de ganar - ganar.

Actualmente en la empresa 7/24 mix no cuenta con un proceso de compras en el cual lleven a cabo una buena negociación y como tal una buena compra, en la empresa se relacionan dos departamentos que realizan dicho procesos, el departamento de abastos es involucrado a la realización de actividades que le corresponden al departamento de compras, ya que el departamento de abastos es el encargado de ver las necesidades de las tiendas de conveniencia, contando así con muchas problemáticas en su departamento por mal proceso en el almacén, que no son abastecidas las tiendas como tal y por la falta de organización en actividades que no les corresponde realizar. Es por ello que la empresa requiere desarrollar un nuevo proceso de compras donde se puedan asignar actividades y no contar con ningún problema en otras áreas.

Con el nuevo proceso de compras será más fácil que los departamentos desarrollen actividades asignadas en tiempos más reducidos que el actual proceso, se pretende disminuir tiempos para que no existan riesgos o problemas en llevar a cabo las actividades asignadas, ya que por lo regular la empresa cuenta con cambios de rotación o

nuevos empleados que no son lo suficientemente capacitados para el puesto, es por ello que se pretende plasmar los procesos con actividades asignadas, esto facilitara a cualquier trabajador que labore en esa área.

De acuerdo con (Flynn, 2012) para que el departamento de compras funcione adecuadamente en una empresa, se debe tener las instalaciones y recursos adecuados, los costes de funcionamiento debe contar con un adecuado soporte informático y un buen proceso de datos (existen programas estándar que se pueden adaptar a las necesidades de cada empresa). Johnson Leenders Flynn indica que el procedimiento de las compras, es ante todo un proceso administrativo, que consta de cuatro fases que son, -DARSE CUENTA que significa que el individuo debe enterarse de que existe una necesidad de comprar un producto o servicio, -INVESTIGACIÓN se refiere a que se debe indagar que tantas alternativas existen antes de elegir un producto o servicio en especial. -DECISIÓN en esta fase se distingue ya que el individuo tiene seleccionada la mejor alternativa que le ofrece el mercado, y que recubre las necesidades buscadas. -ACCIÓN se puede evidenciar que en este ciclo es cuando ya se toma la decisión de llevar a cabo el proceso de compra final, en el que se decide a dar por hecho el acto de comprar.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V. de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los productos para abastecer las tiendas.
- Diseñar un nuevo proceso de compras que permita mejorar los tiempos de entrega de los productos para la distribución de tiendas.
- Diseñar el proceso de ALTA de nuevos proveedores, identificando los documentos requeridos.
- Definir un plan de mejoramiento que podrá implementar la empresa para reducir las ineficiencias en el proceso de compras.

## **1.4 HIPÓTESIS**

Al mejorar las actividades de cada uno de los miembros del área de compras y abasto, se podrá minimizar tiempos del proceso como también ayudará a la mejora continua de las compras y abastecimiento de todas las tiendas, se tendrá más controlado de las necesidades de las tiendas y las entradas y salidas de los productos, de igual forma la empresa llevará un seguimiento en los pagos de los proveedores esto para no perder confianza hacia la empresa.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En el ámbito académico, el proyecto se justifica porque es un trabajo práctico donde la estudiante pone a su disposición la creatividad y los conocimientos teóricos adquiridos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución. Incentivando las habilidades del estudiante quien va a afrontar una realidad empresarial que le ayudará a visualizar su perfil profesional.

La presente investigación surge con la motivación y el propósito de realizar un análisis profundo de la situación actual en cuanto al retraso de los diferentes productos para abastecer las tiendas minoristas de la cadena de comercio de 7/24 mix y como este afecta el rendimiento laboral de los empleados y de las diferentes áreas de la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V., así mismo el proyecto constituirá una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa en procura de optimizar la calidad del servicio en las diferentes tiendas.

Otra razón por la cual se propone la realización de propuestas de mejora en el proceso es que los nuevos empleados del departamento, cuenten con un manual del proceso asignando sus actividades a realizar, y sea más fácil describir las actividades de cada uno de los miembros del área y la asignación de actividades donde solo lo realicen miembros de la misma área, no viéndose afectada el área de abastos y mercadería con actividades que no son aplicadas a sus actividades o viceversa actividades que el área de compras no debe realizar.

Es por lo anterior que la principal razón por la cual se propone desarrollar esta investigación, es la de dar solución a los problemas que se ven afectados y previamente

encontrados en dicho departamento en cuanto problemas con los proveedores, retraso en los pedidos, y distribución a las tiendas establecidas.

La importancia de este trabajo radica en que su desarrollo va a permitir ampliar sus conocimientos del mejoramiento continuo, como métodos que se está convirtiendo en el eje fundamental que permite alcanzar la competitividad de las empresas, ya que sus fundamentos se centran en general valor agregado a la organización y a los clientes.

Posteriormente este sentido la empresa 7/24 Mix, está interesado en desarrollar este tipo de actividades porque busca medir su eficacia, y por ello se elige el área de compras que es donde se administran las diferentes tiendas de la región con los costos y precios de los productos abastecidos en cada una de ellas.

Por eso resulta relevante colocar al servicio de las empresas, la apropiación y aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación del estudiante como administrador de empresas. Ya que el desarrollo aplicado de este proyecto genera un valor agregado para la compañía en términos de logro de sus objetivos, gracias a los resultados arrojados por el estudio, los cuales, aportaran información importante para el control y mejoramiento continuo de sus procesos de compras.

Por último, con el desarrollo y puesta en marcha del plan de mejoramiento en el área de compras, la empresa reducirá ostensiblemente sus deficiencias administrativas y operativas.

## **1.6 LIMITACIÓN Y ALCANCES**

Esta investigación se formuló un nuevo proceso y una propuesta de mejora en el área de compras de la empresa 7/24 mix. La empresa cuenta con una problemática del proceso teniendo en cuenta que no están realizando sus actividades correspondientes en tiempo y forma, el impacto que puede generar en la siguiente investigación es que con ayuda de estrategias de mejora se pueda restablecer dicho proceso y disminuir las problemáticas que cuenta el departamento, esto ayudará que los encargados del área, el gerente de compras y auxiliares realicen sus actividades correspondientes para no sobrecargar con actividades a otros departamentos en caso del departamento de abastos. Sus restricciones se presentarán al no cumplir dichas estrategias y no cambien su proceso actual, esto llevará problemáticas a la empresa y no beneficiará para nada a la

distribución de las tiendas. Con esto se pretende obtener muchos beneficios para todos los departamentos siendo el área de compras el más importante, por lo consiguiente el área de compras se dedicará a la compra de productos que son abastecidos a las 115 tiendas de toda la región.

## **1.7 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

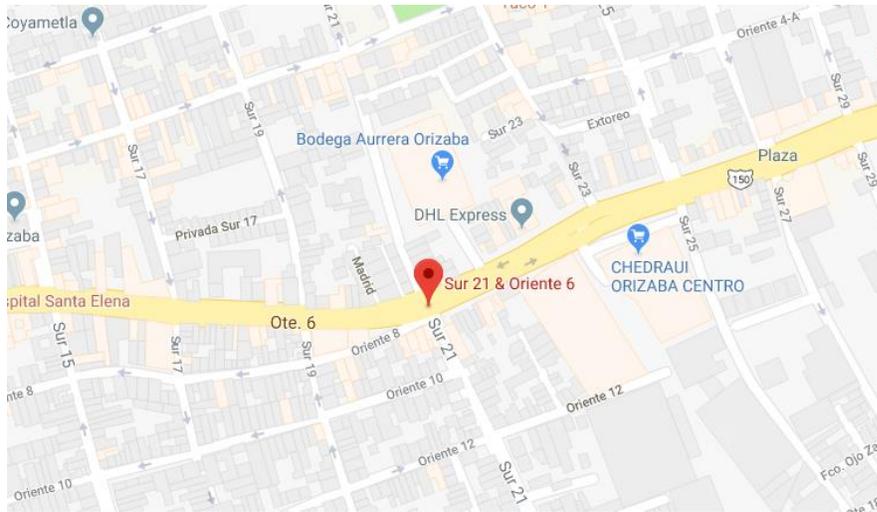
La empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V por su nombre comercial como 7/24 mix tiene sus inicios en el 2004, logrando en poco tiempo posicionarse como una de las principales cadenas comerciales de la región de Orizaba – Córdoba. Teniendo la satisfacción de poder ofrecer a sus clientes su servicio los 7 días de la semana las 24 horas del día, los 365 días del año, Actualmente se cuenta con 115 tiendas, y su objetivo es llegar a más regiones del estado de Veracruz. Convirtiéndose en **“La mejor opción para satisfacer las necesidades de los clientes”**



**Fig. 5 Logotipo de la empresa 7/24 mix.**

## **MACRO-ORGANIZADOR DE LA EMPRESA**

La ubicación de Comercializadora Rápido S.A de C.V se encuentra en el estado de Veracruz, en el municipio de Orizaba, en prolongación de Oriente 6 N° 1217-A entre Sur 21 y 25 Col. Centro Orizaba, Ver. C.P 94300, como se muestra en la figura (1.1) la que representa su marco localizador.



**Fig. 6 "Marco localizador de la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V"**

## **MISIÓN**

Ser una empresa orientada a la plena satisfacción del consumidor, ofreciéndole productos y servicios de uso cotidiano de excelente calidad, propiciando las condiciones necesarias para el desarrollo de nuestro personal.

## **VISIÓN**

Consolidarse como la principal cadena regional de tiendas de conveniencia.

## **VALORES**

1. Integridad
2. Respeto a las personas
3. Sobriedad
4. Pasión por el servicio
5. Liderazgo
6. Sencillez
7. Amabilidad

## ORGANIGRAMA

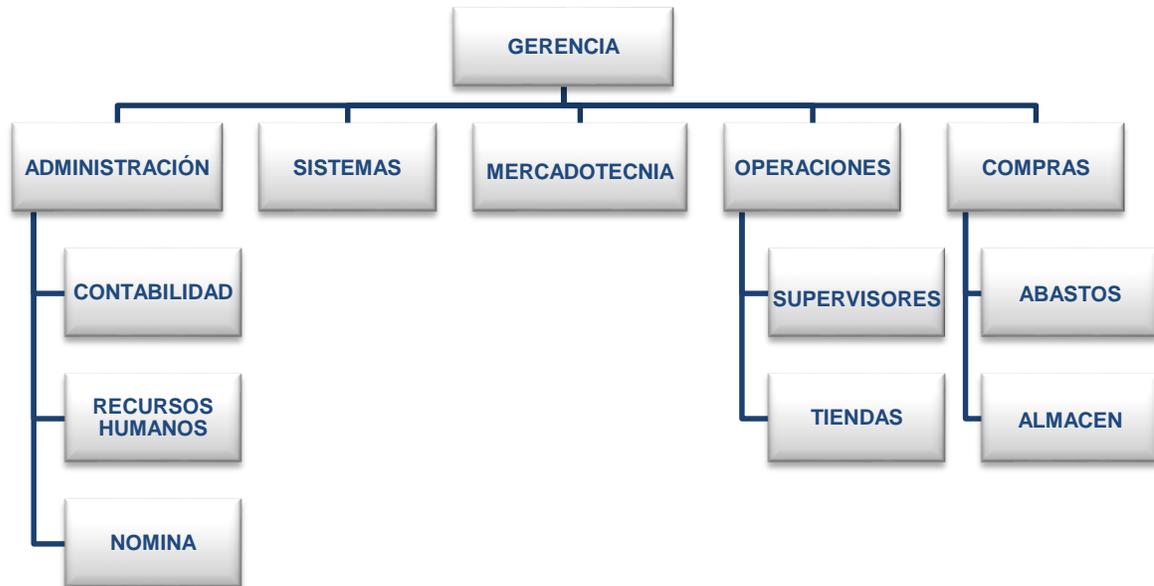


Fig. 7 Estructura Organizacional de la empresa.

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Las cadenas comerciales 7/24 mix son unas de las más importantes en la región de Orizaba – Córdoba contando con 115 sucursales en toda la región y sus alrededores, con una excelente ubicación de tiendas en los municipios de Rio Blanco, Orizaba, Ixtaczoquitlan, Fortín, Mariano Escobedo, Córdoba, Peñuela, Amatlán de los Reyes, Coscomatepec, Cuitláhuac y Tehuacán, que otras cadenas comerciales de la competencia como Oxxo, Modelorama, Farmacias Guadalajara, etc. Las cadenas comerciales 7/24 ofrecen un servicio los 7 días de la semana, las 24 horas del día y los 365 días del año, con servicio oportuno, precios competitivos, variedad de promociones en los productos, contando con servicios y pagos de todo tipo (Bancarios, Escolares, Servicio de cable, Luz, Agua, Telefonía, Ayuntamientos, Empresas privadas, etc.), y su línea de productos MIX LUCH y Sierra Bonita. Por otra parte la empresa cuenta con problemáticas dentro de su organización una de ellas es el incumplimiento de las políticas, la deficiencia en el trato de los clientes; por ejemplo la mayoría de los encargados de tienda no realizan un buen trabajo y trato amable haciendo que los clientes

cuenten con malas referencias de 7/24, la falta de financiamiento es otra de las más importantes esta afecta al retraso en el cumplimiento del inventario, en el área de compras los proveedores se reúsan a distribuirles por falta de pago o adeudo. Adicionalmente la empresa requiere de servicio financiero como tarjetas de pago en tienda y uso de nuevas tecnologías que permita que las cadenas comerciales estén al día con innovaciones.

En el año 2017, la cadena comercial 7/24 se expandió inaugurando 4 tiendas más en la ciudad de Tehuacán y Orizaba, por lo que unas de sus oportunidades que cuenta la empresa es alcanzar un mercado a nivel nacional, expandiéndose a más estados de la república en un tiempo de corto plazo. Y sobre todo 7/24 debe enfocarse en la comodidad de sus clientes, contando con productos de variedad para sus necesidades de acuerdo a su tipo de mercado, ofreciendo área de comida; colocando mesas de estancia para degustar los alimentos que se venden. Posteriormente sus principales amenazas que cuenta la empresa es la inseguridad ya que en el mismo año, se presentaron en varias tiendas asaltos de dinero y a los encargados de tienda, asimismo los asaltos en los tráiler con mercancía de tiendas en la zona de la autopista Orizaba – Puebla, sufriendo pérdidas de más de \$100,000.00 pesos de mercancía, otra amenaza para la empresa son la competencia de las tiendas minoristas (Tiendas de la esquina) y los sistemas de pago rígidos, en comparación con las de la competencia.

## **CAPÍTULO II.**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio realizado en esta investigación, es tipo de metodología cualitativa que fue aplicada para deducir un problemática definida previamente en la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V. (7/24 mix), en la cual se formuló un nuevo proceso de compras y una propuesta de mejoramiento en su área de compras y abastos de la empresa, de tal manera que se pueda reducir sus riesgos o problemas que se pueden presentar.

#### **2.2 UNIVERSO**

El universo se aplica a todos los empleados encargados del área de compras y abastos de la empresa 7/24 mix, y los departamentos inmediatos que estén involucrados en el proceso de compra.

#### **2.3 MUESTRA**

Su muestra está conformada por 12 empleados de la empresa que están fusionando en el proceso de compras en el cual existen problemáticas. Por lo tanto alguno de ellos no están realizando sus actividades correctamente.

#### **2.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se planea un método de tipo cuantitativa, ya que se basará en analizar y comprobar la información y los dato obtenidos con el fin de delimitarla corrección de las problemáticas planteadas.

#### **2.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizó un análisis estadístico en el que se recabó información de tal forma que fuera posible de cuantificar. Por ellos se efectuó una serie de cuestionarios, destinado a obtener respuestas sobre el problema del departamento de compras y abastos.

De tal manera se utilizó información de fuentes bibliográficas consultadas como libros, tesis, artículos, y revistas relacionadas con el tema.

## **2.6 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el análisis y proceso de la información, se llevó a cabo la revisión y organización de la información, con su clasificación y compilación de todos los datos obtenidos, y por último se presentó mediante gráficos y tablas la información final.

## **2.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo formular una propuesta de mejoramiento en el proceso del área de compras de la empresa 7/24 mix (Comercializadora Rápido S.A de C.V) de tal forma que cualquier empleado que llegue a dicho departamento tenga conocimiento del proceso y sus actividades a realizar, llevando a si un buen proceso y no afectando a otras áreas con riesgos operativos o administrativos?

### **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Cuáles son las políticas de compra que cuenta la empresa para todos sus proveedores?
2. ¿De qué manera se diseña un proceso de compras para mejorar los tiempos de entrega a los puntos de venta de 7/24 y CEDIS (Centro de Distribución)?
3. ¿Cómo definir un plan de mejoramiento que debe adoptar la empresa 7/24 para poder reducir sus deficiencias?

## **2.8 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

1. **ACTUAL PROCESO DEL ÁREA DE COMPRAS.** Se identificara la estructura de la empresa y del departamento de compras y abastos, realizando una Matriz FODA, en este proceso se realizara un Flujo-grama del actual proceso, esto ayudara a percibir mejor su proceso.
2. **ANALIZAR ACTIVIDADES QUE GENEREN REPROCESO.** De igual forma se realizara un diagrama de Ishikawa sobre las actividades que generan reproceso.
3. **IDENTIFICAR ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL ÁREA DE COMPRAS.** Se pretende identificar y realizar un organigrama actual de las actividades, tiempos y responsables de cada uno que conforma el departamento.
4. **ANALIZAR ESTRATEGIAS DE MEJORAS.** Una vez examinando todo el proceso de compras, se anotarán cada una de las estrategias que se puedan implementar.

5. **REALIZACIÓN DE NUEVO PROCESO DE COMPRAS.** Posteriormente se elabora un cronograma de actividades modificado, con la asignación de responsables, el tiempo del proceso y la actividad a realizar. De igual manera se identificarán los resultados obtenidos sobre las estrategias de mejora y se realizará un Flujo grama de la propuesta de mejora en el nuevo proceso.
6. **ELABORAR UNA CARTERA DE PROVEEDORES.** Se identificará el proceso de registro de proveedores, se elabora una cartera de proveedores, realizando un método de selección de proveedores.
7. **ANALIZAR LAS PROPUESTAS DE MEJORAS Y APLICARLAS.** Se tendrá que implementar por un tiempo a corto plazo (2 semanas) las propuestas de mejora,
8. **IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS.** Se tendrá que examinar los resultados obtenidos así para poder llegar a la conclusión del proyecto y saber si se pudo cumplir los objetivos deseados.



**Fig. 8** Proceso para la realización del proyecto (Elaboración propia).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **3.1 ACTUAL PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

##### **3.1.1 Caracterización de la situación que presenta actualmente el proceso de compras.**

El proceso de compras dentro de la organización es considerado un proceso netamente operativo y de gran importancia ya que es el responsable de administrar los recursos de la empresa. Y está ligado a todos los procesos existentes de la empresa, teniendo en cuenta que es el responsable de las compras de los productos de todas las tiendas, gracias a esto la empresa cuentan con productos de buena calidad y un precio accesible. Este departamento va ligado al departamento de abastos y mercadotecnia, ya que su función es obtener una excelente negociación con los proveedores, como dar de alta a cada uno de ellos, dar de alta productos nuevos o de algún cambio, el cambio de precios y bloqueo de productos.

Por ello, estos departamentos cuenta con problemas ya que el departamento de abastos se encarga en la compra de los productos y el área de compras en el cambio de precios y altas de proveedores. El departamento de abastos realiza las órdenes de compras y busca proveedores, contando con problemas en tiendas por abastecer de más o de menos, también cuentan con problemas en CEDIS por mermas.

El departamento de compras realiza actividades que no son de su área, por ejemplo los auxiliares de compras realizan Mystery Shopping a su competencia comparando precios de los productos para poder contar con margen que ellos, por lo que esto, se debe de encargar el departamento de mercadotecnia.

En la Figura 9 se muestra el organigrama del departamento de compras y abastos, con el que actualmente cuenta la empresa.

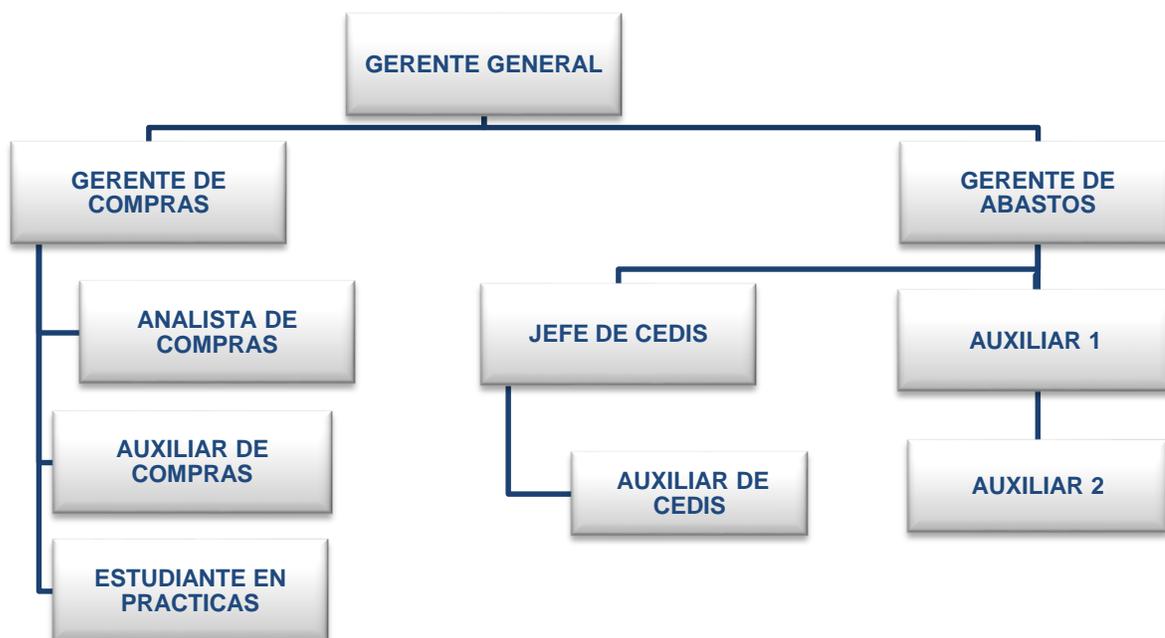


Fig. 9 Organigrama del departamento de compras y abastos.

El proceso de compras actualmente está conformado por 9 personas, conformados por los departamentos de compras y abastos.

**GERENTE DE COMPRAS.** Es el encargado de la toma de decisiones, control y autorización de todo lo concerniente a la gestión de compras, es el encargado de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores.

**ANALISTA DE COMPRAS.** Este se encarga del catálogo, de las altas de los productos, realiza la actualización para cada una de las tiendas, realiza la revisión de los márgenes de precios con la competencia y su colocación de precios de venta.

**AUXILIAR DE COMPRAS.** Se encuentra un solo auxiliar, es el encargado de dar de alta los proveedores, actualiza constantemente su catálogo de proveedores, realiza expedientes de proveedores y la colocación de precios de venta en la base de Oracle.

**ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.** Se encarga de apoyar a la carga de precios en tiendas, radicar las facturas enviadas por proveedores, así como hacer seguimiento e ingreso en el sistema de los indicadores del proceso.

**GERENTE DE ABASTOS.** Es el encargado de administrar todo el proceso de logística, verificando productos, inventarios, rutas y controlar algún problema de abastecimiento en tiendas, igual es el encargado de abastecer tiendas nuevas.

**JEFE DE CEDIS.** Es la persona encargada de controlar el inventario de los productos de CEDIS, así como también que las tiendas 7/24 mix estén abastecidas adecuadamente.

**AUXILIAR DE CEDIS.** Analiza y establece rutas, se encarga de la compra de productos de licores.

**AUXILIARES.** Se encuentran 2 auxiliares en el área de abastos, Una de ellas es la encargada de las órdenes de compras de todos los gastos de la empresa, realiza pedidos en tiendas, de igual forma se encarga de la compra de productos de dulces y café, abastece tiendas y ultimo realiza cotizaciones a proveedores. La segunda auxiliar, se encarga de levantar pedidos de las tiendas, realiza compras de productos de abarrotes, farmacia y cigarros y abastece tiendas.

Actualmente el proceso de compras recibe en promedio 84 facturas mensuales que equivalen aproximadamente a 135 órdenes de compras en el mes, de las facturas recibidas solo 46, es decir un 54% de las facturas logran gestionarse para ser contabilizadas y que el proveedor pueda recibir el pago por los productos adquiridos, por lo general el 5% de proveedores se niega a surtir productos a la empresa porque no se realizó el pago correspondiente, causando problemas a tiendas por no abastecerlas. Por otro lado el departamento de compras tendrá que ser el encargado de llevar un proceso de proveedores para que los pagos sean realizados en tiempo y forma. Por lo anterior y teniendo en cuenta el nuevo horizonte estratégico de la empresa donde todo el proceso de recepción de facturas y pagos de la misma será centralizado, se podrá incrementar su volumen del trabajo y responsabilidad un 78% para el proceso, por ende será necesario establecer alternativas de mejoramiento esto para contribuir a su eficiencia del proceso.

El proceso de gestión de compras da inicio desde el momento que el encargado de tienda 7/24 manda su lista de necesidades de productos, de esta manera se requiere una requisición solicitando cotización de los productos requeridos a los diferentes proveedores. Una vez generada la cotización, si esta es aprobada por el departamento,

se realiza la orden de compra, si la orden de compra es correcta se procede a ingresarla en el sistema para garantizar que lo relacionado en la orden de compra si fue recibido.

Una vez recibida la orden de compras es entrega al departamento de contabilidad, la factura enviada por el proveedor para que se proceda el respectivo pago, para lo cual la empresa tiene que establecer que el pago para todos los proveedores se realizara en un tiempo de 30 días hábiles o dependiendo de la negociación de cada uno de los proveedores haya acordado.

### **3.1.2 PROCESO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

En la empresa Comercializadora Rápido se manejan dos tipos de procesos de compras con proveedores, en la siguiente imagen (Fig.10) se puede observar el proceso de compra de un proveedor nuevo, estos proveedores se acercan a la empresa, a ofrecer productos los cuales se pueden comercializar en las tiendas de 7/24 mix. Posteriormente se describen las actividades a realizar por cada uno de los responsables del área de compras y abastos.

Después se presenta el proceso en el cual la empresa genera una requisición al proveedor solicitando cotización de los productos a solicitar. El proceso se presenta en la (Fig. 11)

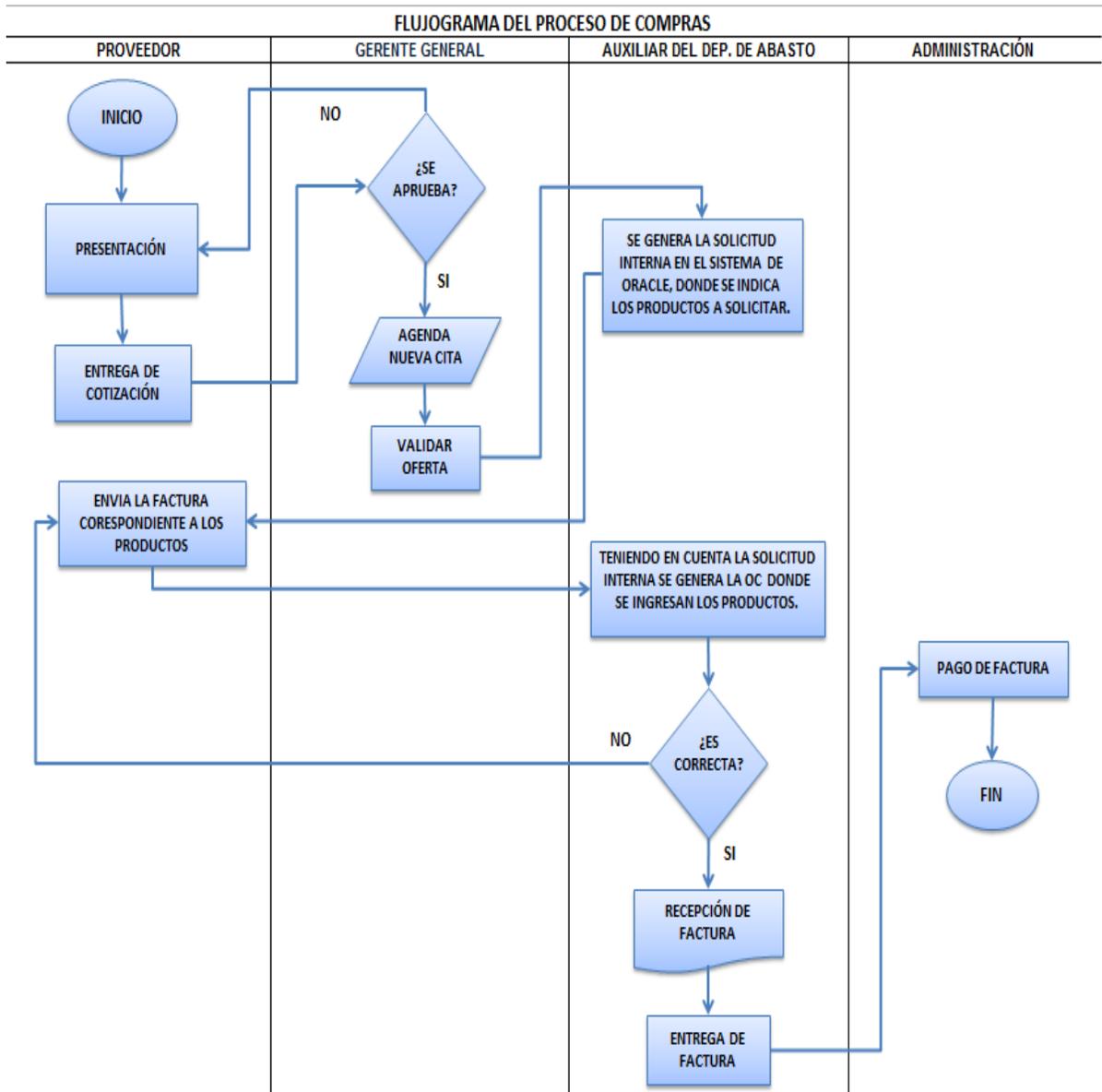


Fig. 10 Proceso de compras según la empresa. Elaborada por la empresa.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Se presenta en la empresa y ofrece su producto nuevo.	<b>PROVEEDOR</b>
Se entrega cotización al cliente e información relevante a los productos ofrecidos.	<b>PROVEEDOR</b>
Una vez que se analiza la cotización si esta es aprobada por la empresa Comercializadora Rápido se agenda una nueva cita y esta se valida, si no es así, se vuelve hablar con el proveedor para una nueva cotización o datos del producto a comercializar.	<b>GERENTE GENERAL</b>
La asistente de abastos genera la solicitud interna en el sistema Oracle donde indica los productos a solicitar.	<b>AUXILIAR DE ABASTOS</b>
El proveedor envía la factura correspondiente a los productos solicitados.	<b>PROVEEDOR</b>
Teniendo en cuenta la solicitud interna se genera la ORDEN DE COMPRA donde se ingresan los productos solicitados.	<b>AUXILIAR DE ABASTOS</b>
Si la orden de compras es correcta se hace recepción de la factura en el sistema Oracle de lo contrario se debe de verificar bien la factura enviada.	<b>AUXILIAR DE ABASTOS</b>
Se entrega la factura al área de administración	<b>AUXILIAR DE ABASTOS</b>
Una vez que la factura es contabilizada se procede a realizar el pago de la misma.	<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>

**Tabla 3. Descripción de actividades según los encargados del área de compras. Elaboración por la empresa.**

A continuación se explicarán cada uno de los subprocesos que hacen referencia la parte del proceso de compras de la empresa, de igual forma se mencionan algunas actividades que se realizan en el transcurso de este proceso, que son realizados de igual forma por el departamento de compras y abastos, identificando las problemáticas que existen en cada una de las actividades realizadas y que por ello está afectando a la gestión de compras.

### **3.1.3 DESCRIPCIÓN DE SUBPROCESOS DEL PROCESO DE COMPRAS.**

- **EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES.** El proceso de selección de proveedores es una de las decisiones más importantes en una empresa para poder mantener la competitividad, especialmente en la actualidad, donde el mercado está cambiando constantemente. La actividad de compras determina una parte importante del coste final del producto, por esta razón, esta selección es una de las decisiones que puede determinar la viabilidad a largo plazo de la empresa. Gencer and Gurpinar señalan que el coste de los bienes y servicios representan más del 60% del coste de ventas y que más del 50% de los efectos de calidad son debidos a la compra del material. (Gallego, 2011)

El gerente de compras es quien recibe la solicitud de compra por parte del departamento de abastos. Luego de ello se define que el tipo de compra para poder realizar la búsqueda en el mercado de proveedores potenciales que puedan responder a la solicitud de la empresa para finalmente seleccionar el proveedor idóneo.

En lo que respecta a la evaluación y selección de proveedores actualmente se tiene un procedimiento claramente definido, sin embargo no hay un control y seguimiento que pueda garantizar que una vez se selecciona el proveedor este es ingresado al sistema y se da de alta proporcionando documentación del proveedor a la empresa.

Al no tener correcta la documentación solicitada del proveedor, en el sistema se generaría un reproceso e inconveniente al momento de seguir con el proceso, ya que el primer paso es que el proveedor este dado de alto en el sistema. Lo mencionado anteriormente genera un impacto negativo por tal motivo se perdería tiempo de entrega de los productos esperados.

- **NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES.** Para llevar a cabo el proceso de negociación con los proveedores, el Gerente de Compras analiza toda la información con el fin de definir alternativas para cotizaciones, luego de ello solicita al proveedor cotizaciones,

acuerdos de servicio, alternativas para evaluar las cotizaciones y analizar las propuestas entregadas por el proveedor. Después de realizar los análisis ya mencionados anteriormente se pasa al proceso de negociación con el proveedor para revisar descuentos por volúmenes de compra teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de la empresa en la gestión de compras es reducir costos, de igual forma se establecen tiempos de entrega del servicio y/o bien solicitado para finalmente garantizar el pago al proveedor una vez sea entregado el bien y/o servicio. En el proceso de negociación es de suma importancia que se establezcan políticas y acuerdos de pagos con el proveedor con el objetivo de evitar inconformidad por parte de los mismos, por esta razón la empresa tiene como política solo pagos a crédito y que el pago a los proveedores es de 30 días.

*“Los encargados de realizar las compras van asumiendo un papel destacado a la hora de conseguir la diferenciación en el mercado y de obtener los bienes y servicios más adecuados para la empresa” (Valero).*

Por otro lado, la relación con los proveedores cada día está cambiando. No todos los proveedores tienen la misma importancia para el desarrollo de la actividad de la empresa, por lo que los responsables de compra deben saber diferenciar y clasificar a los distintos proveedores con el fin de mantener con ellos las relaciones adecuadas en cada momento.

Su habilidad de negociación del gerente de compras, es que sepa afrontar los procesos de negociación con la información adecuada y teniendo claros los objetivos de la compañía y de los usuarios de los bienes y servicios que están comprando, permitiendo obtener mejores resultados globales mejorando la eficacia y la eficiencia del dinero invertido y los productos adquiridos.

- **GESTIÓN DE SOLICITUDES Y ÓRDENES DE COMPRA.** Los Auxiliares del departamento de abastos son los que se encargan a la realización de solicitudes internas en el sistema, en su proceso de creación de la solicitud es ciertas ocasiones los solicitantes no tienen que los artículos al ingresar deben estar creados y parametrizados de igual forma no hay una verificación de las cantidades y los valores en el sistema por lo cual se ingresan artículos o conceptos, valores o cantidades que no corresponden al servicio establecido, ocasionando reproceso y demoras para lograr que finalmente la solicitud interna sea creada a manera correcta en el sistema.

*Los productos que se van a agregar a la solicitud de compras son seleccionados de una lista de productos ya existentes, si no se encuentran en ella, se ingresan a la solicitud como productos nuevos. La solicitud debe tener al menos un producto. Además el solicitante debe de ingresar la información de la entrega, fecha, dirección, ciudad, y especificaciones de o de los productos, incluyendo si es necesaria la inspección de ellos. (Suite, 2014)*

Una vez aprobada la solicitud interna se procede a la adjudicación de la misma, esto quiere decir que la solicitud interna es convertida en una orden de compra, por tal forma si una solicitud interna se realiza incorrectamente la orden de compra también será incorrecta y esto implica la cancelación de la misma seguido de la creación de una nueva orden de compra.

- **RECEPCIÓN DE ORACLE MERCANCÍA O SERVICIO.** Todas las facturas son recepcionadas en el sistema Oracle siempre y cuando tengan ya asignadas una orden de compra. Al realizar la recepción en el sistema se especifica si la factura corresponde al gasto o al costo, una factura correspondiente al gasto cuando el servicio ha sido prestado directamente a la compañía, para el caso del costo se da cuando una factura correspondiente a un servicio prestado a un determinado cliente.

El proceso que genera la recepción de facturas implica que se garantice o se inspeccione las cantidades que se encuentran relacionadas en el sistema correspondiente a lo facturado por el cliente.

- **ENTREGAS DE FACTURAS A CONTABILIDAD Y A PAGO DE PROVEEDORES.** Una vez que las facturas ya están recepcionadas se hace entrega de las mismas al departamento de administración, los cuales se encargan de programar el pago del proveedor teniendo en cuenta que la empresa Comercializadora Rápido tiene como política el establecimiento del pago a sus proveedores de 30 días.

Posteriormente de realizar el proceso de entrega de las facturas al departamento de administración, no existe un control en la revisión de las mismas, donde se pueda garantizar que el valor de la orden de compra presentada corresponde al valor de la factura. Estos problemas no solo se presentan por el hecho de no tener un control de revisión de facturas sino también a causa de que el proveedor haga envío de la factura sin una orden de compra que la respalde. Por lo cual se puede presentar

frecuentemente en el proceso de facturación y es por eso que las inconsistencias entre orden de compra y facturas son reiterativas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede ver que cada uno de los pasos en el proceso de compras es muy importante, ya que si el proceso no se lleva adecuadamente afecta en gran manera al proceso, de igual forma el pago de los proveedores es uno de los más importantes, ya que si no se paga adecuadamente a los proveedores, esto genera reproceso y por lo contrario implica que el pago se postergue, actualmente sucede este problema con 15 proveedores de la empresa los cuales están dejando de surtir a las tiendas 7/24 mix, hasta que reciba los meses de adeudo que tiene la empresa con ellos. Por ello es muy importante que los encargados del departamento de abastos este al pendiente los pagos y tiempos establecidos.

### 3.1.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

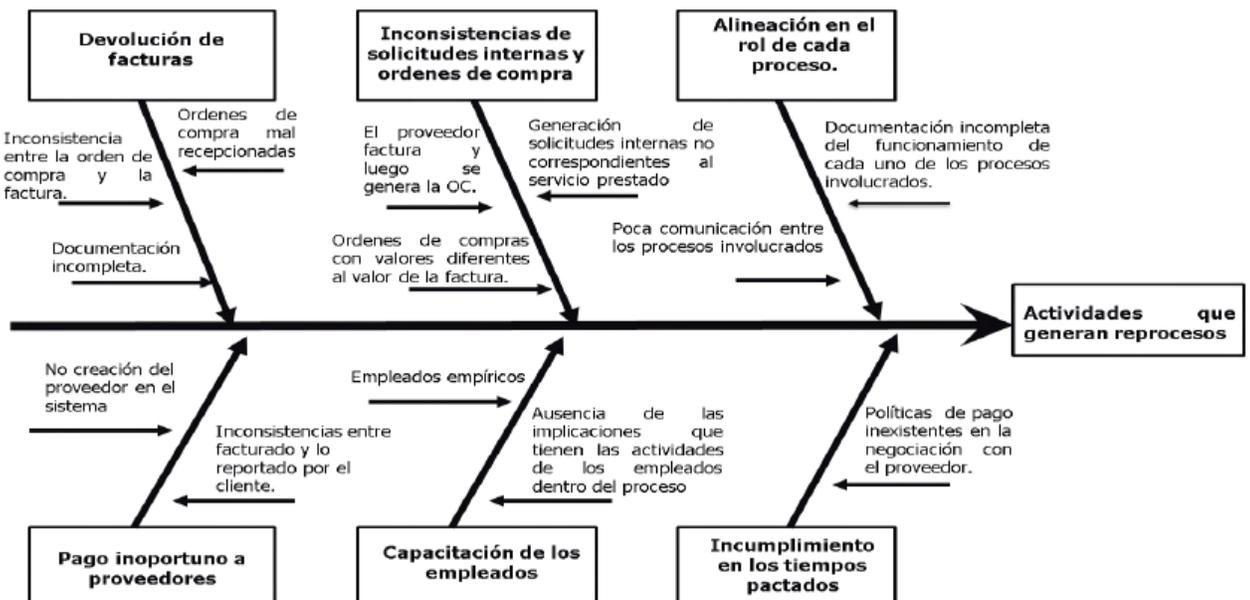


Fig. 11 Basada en el diagrama de Ishikawa. Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis del proceso de compras, y mencionados anteriormente los subprocesos se pueden identificar las causas que conllevan a la problemática que

existe actualmente la empresa, por eso es que se elaboró un diagrama de Ishikawa donde se pueden observar a detalle las causas en las diferentes variables que intervienen en este proceso.

En la figura 11 se muestra el diagrama con la problemática “Actividades que generan reproceso”, con ayuda de los departamentos se hizo mención de las etapas donde se realizaron las problemáticas:

- La primera etapa fue “*La alineación en el rol de cada proceso*”, en donde se identificaron las siguientes problemáticas:
  1. Que la documentación del funcionamiento de cada uno de los procesos involucrados estaban incompletas.
  2. Que existían muy poca comunicación entre los procesos involucrados.
- La segunda etapa fue “*La Inconsistencia de las solicitudes internas y las órdenes de compras*”, donde las problemáticas fueron:
  1. Que el proveedor facturaba y luego se generaban las órdenes de compra.
  2. Las órdenes de compras se encontraban con valores diferentes al valor de la factura.
  3. Y por último la generación de las solicitudes internas no correspondían al servicio solicitado.
- La tercera etapa fue “*La devolución de facturas*”, donde las problemáticas fueron:
  1. Las órdenes de compra eran mal recepcionadas.
  2. Su documentación era incompleta.
  3. Existían inconsistencias entre la orden de la compra y la factura.
- La cuarta etapa fue “*El pago inoportuno a los proveedores*”, en la cual las problemáticas presentadas fueron:
  1. La inconsistencia entre lo facturado y lo reportado por el cliente.
  2. Y no dar de alta al proveedor al sistema.
- La quinta etapa fue “*La capacitación de los empleados*”, en la cual se presentaron las siguientes problemáticas:
  1. Existen empleados empíricos.
  2. Y existen ausencia de las implicaciones que tienen las actividades de los empleados dentro del proceso.

- Y finalmente la sexta etapa que es “*El incumplimiento en los tiempos pactados*”, donde se presentan los siguientes problemas:

1. Políticas de pago inexistentes en la negociación con los proveedores.

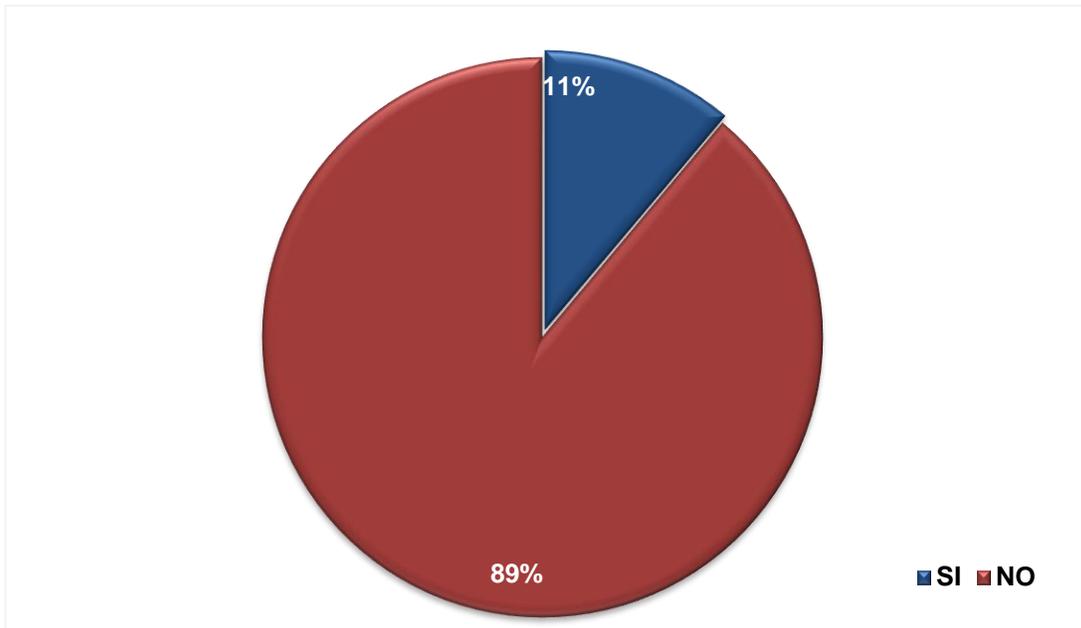
### **3.2 EVALUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA.**

**3.2.1 EVALUACIÓN DE ENCUESTAS:** Se realizó una encuesta a los encargados del área de compras y abastos, con el propósito de conocer el estado actual del proceso de compras. Las siguientes preguntas se aplicaron a 9 personas que conforman los departamentos.

1. **¿Cuenta el departamento con un cronograma de actividades en el cual tengan definidos actividades, responsables de actividades y tiempo definido?**

**TABLA 4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

<b>¿CUENTAN CON UN CRONOGRAMA PARA LA ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	3	33%
<b>NO</b>	6	67%
<b>TOTAL</b>	9	100%



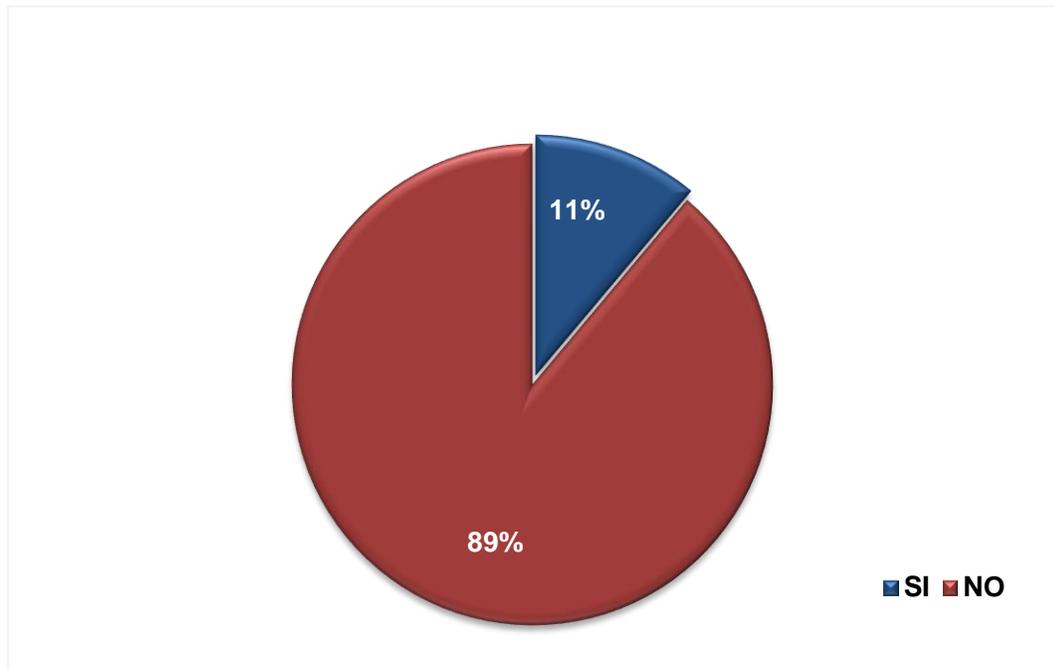
**Gráfico 1. Cronograma para la asignación de actividades**

De acuerdo al gráfico, se dice que el 67% de los empleados en el departamento de compras y abastos no cuenta con actividades asignas, por lo que cada quien realiza actividades que no les corresponden o asignación de más actividades, esto ocasiona reproceso.

**2. ¿El departamento cuenta con check list para la documentación y el proceso de Alta de proveedores?**

**TABLA 5. REALIZACIÓN DE ALTA DE PROVEEDOR.**

<b>¿EL DEPARTAMENTO CUENTA CON UN CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DE ALTA DE PROVEEDORES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	22%
<b>NO</b>	7	78%
<b>TOTAL</b>	9	100%



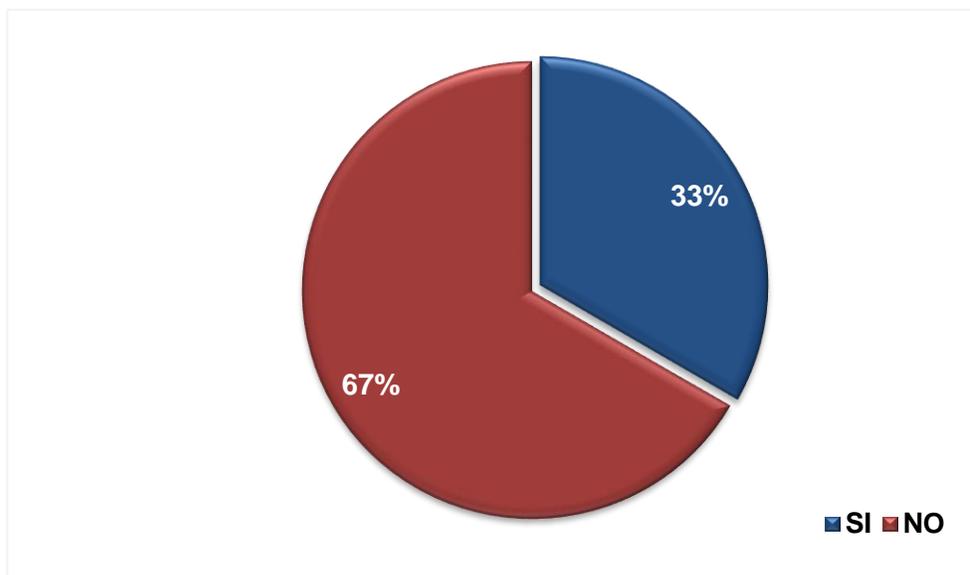
**Gráfico 2. Criterios para la selección de proveedores**

De acuerdo con el gráfico los encargados de los departamentos tienen conocimiento del chek list con el que cuenta el departamento, este ayudará a la realización del proceso de alta de los proveedores y reducirá tiempo. De igual manera ayuda para que cualquier persona o que en algún motivo no se encuentre el encargado de esta actividad, esto ayudará a la persona asignada a realizar el proceso sin ninguna dificultad.

**3. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?**

**TABLA 6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

<b>¿EXISTE UNA SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y SE ENCUENTRAN DEFINIDOS LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	3	33%
<b>NO</b>	6	67%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Tabla 7. Selección de proveedores**

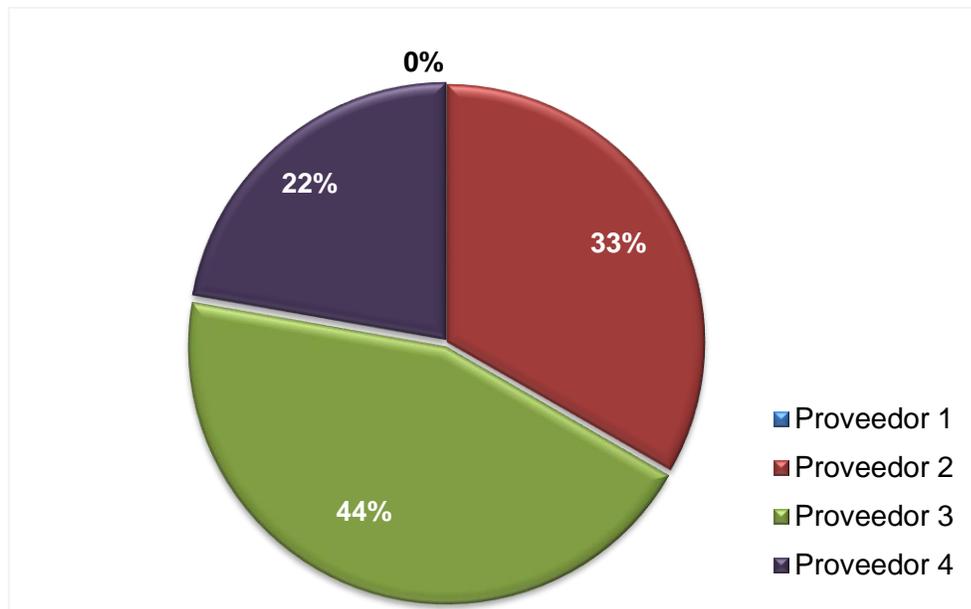
De acuerdo con el gráfico el 67% de los encargados del departamento comentan que no se cuenta con los criterios de selección para los proveedores, el resto comenta que no es necesario contar con uno, ya que tienen que tener experiencia para las negociaciones.

Por esta razón es importante contar con los criterios definidos de que se va a calificar a los proveedores para saber que son los indicados para que surtan las tiendas, también ayudará a que algún auxiliar realice este proceso esto si no se encuentra el encargado de realizarlo. Esto ayudara a que se pueda analizar e identificar mejor a los proveedores.

#### 4. ¿Cuántos proveedores se evalúa para la realización de cotizaciones?

**TABLA 8. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES PARA LA REALIZACIÓN DE COTIZACIONES.**

<b>¿CUANTOS PROVEEDORES SE EVALÚA PARA LA REALIZACIÓN DE COTIZACIONES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Proveedor 1</b>	0	0%
<b>Proveedor 2</b>	3	33%
<b>Proveedor 3</b>	4	44%
<b>Proveedor 4</b>	2	22%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Gráfico 3. Evaluación de proveedores para la realización de cotizaciones.**

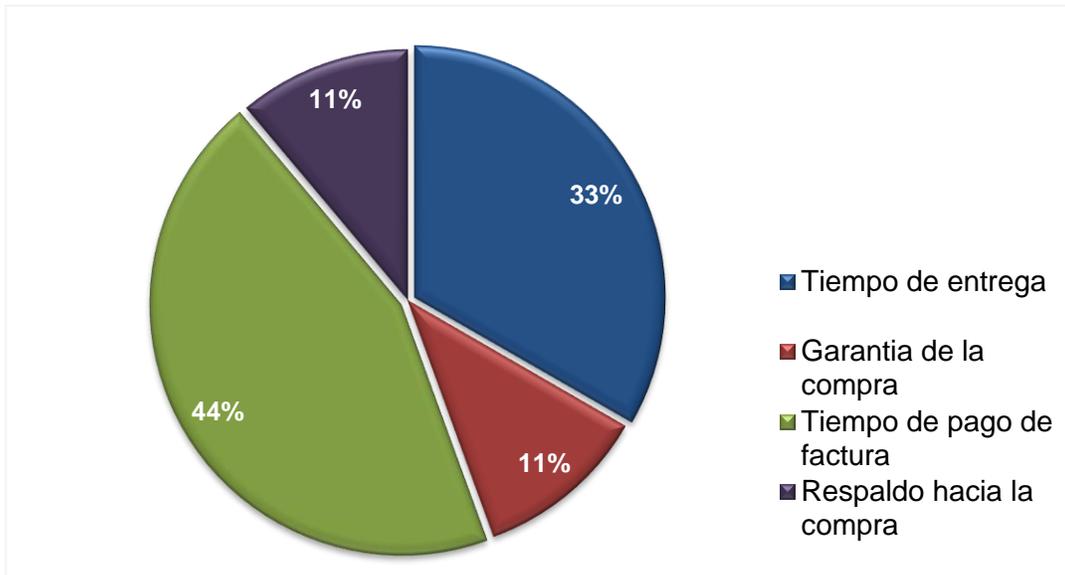
De acuerdo con la siguiente gráfica, se muestra que el 44% dijo que se cuentan con 3 proveedores para realizar la cotización de las compras de los productos o servicios deseados.

En este punto, se recomienda que el encargado elabore una ficha por proveedor, una base de datos y un cuadro comparativo de las condiciones de compra y sus características, de esta forma se puede tomar una decisión de manera más fácil para que el proveedor forme parte del panel de posibles proveedores de la organización.

**5. ¿Con qué criterios cuenta el departamento de compras para la elección del proveedor?**

**GRÁFICO 4. ELECCIÓN DE PROVEEDORES**

<b>¿CON QUE CRITERIOS CUENTA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Tiempo de entrega	3	33%
Garantía de la compra	1	11%
Tiempo de pago de factura	4	44%
Respaldo hacia la compra	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 5. Criterios para la elección de proveedores.**

Los criterios a calificar son muy importantes ya que estos te ayudarán al departamento a seleccionar a un buen proveedor.

De acuerdo con la encuesta realizada, se muestra en la tabla los factores más importantes a calificar: Tiempo de entrega, Garantía de la compra, Tiempo de pago de factura, y Respaldo sobre la compra. Este es verificado por el encargado de compra si cumple las expectativas el proveedor en cuanto a los criterios solicitados por la organización es ahí donde pasa a formar parte en el registro en la base de datos de los posibles proveedores ya que es el momento de la decisión en la cual se termina la información del proveedor si no cumple las expectativas o pasa al proceso de registro de proveedores para seleccionar al que más conviene por lo que la gráfica muestra que para ellos el más importante y el que le preocupa a la empresa es el tiempo de pago de factura con 44% ya que esto es uno de los problemas que cuenta la empresa, el pago de la factura, ya que algunos proveedores no están de acuerdo con el pago de 30 días o algunos problemas que también presenta la empresa es que Comercializadora Rápido tarda más de lo acordado en pagar y eso es problema con los proveedores porque reemplazan la fecha de entrega de los productos en las tiendas 7/24, esto ocasionando desabasto en algunos productos más vendidos de las tiendas. Después con 33% otro factor importante para la empresa es el Tiempo de entrega, por lo ya mencionado, este es otro problema para la empresa.

6. ¿Cuáles son los factores más importantes con los que cuenta el departamento para poder comprar un producto o adquirir un servicio?

TABLA 9. FACTORES IMPORTANTES PARA COMPRAR UN PRODUCTO O SERVICIO.

¿CUÁLES SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES CON LOS QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO PARA PODER COMPRAR UN PRODUCTO O ADQUIRIR UN SERVICIO?		
RESPUESTAS	N	%
Precio	4	44%
Margen de utilidad	3	33%
Venta a la competencia	1	11%
Calidad	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

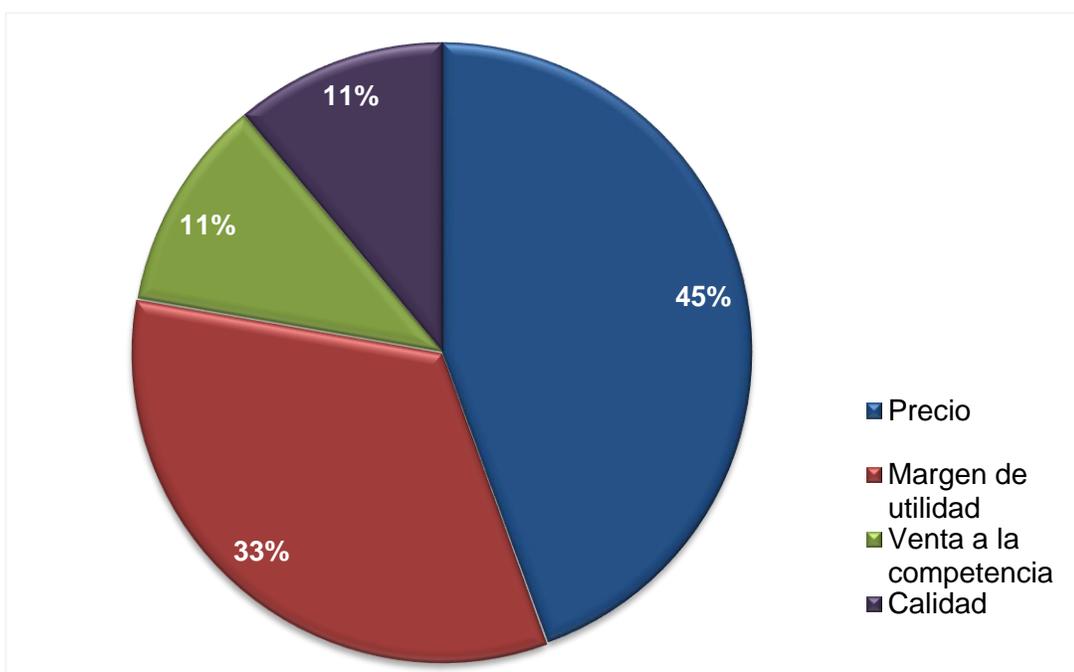


Gráfico 6. Factores para la compra de un producto o servicio.

Los factores importantes que cuenta el departamento de compras para poder compra un producto o servicio son: El precio, margen de utilidad, venta a la competencia y calidad.

De acuerdo con la gráfica se puede ver que el 45% de la encuesta comenta sobre el precio a la hora de adquirir el producto, el gerente de compras es el encargado de solicitar

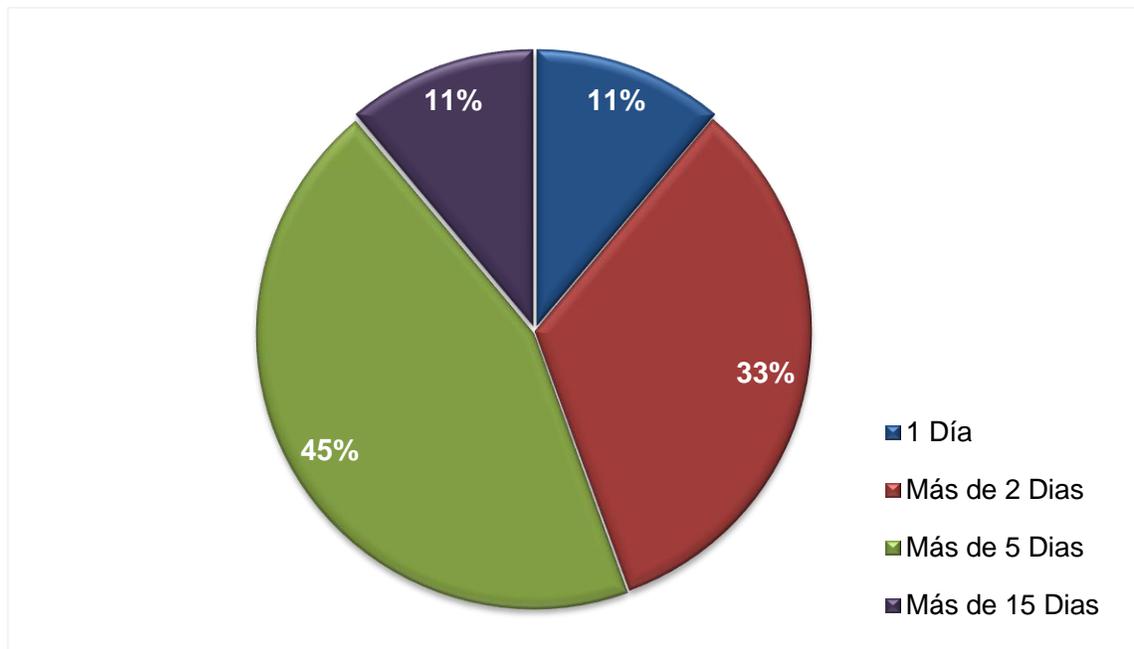
muestras del producto, de igual manera el proveedor tiene que proporcionar el precio que le proporciona a la competencia, para saber en dónde se vende su producto y lo más importante y lo que le importa a la empresa es el margen de utilidad que tienen hacia el producto.

El Auxiliar de compra que es encargado del cambio de precios, es el que tiene que verificar donde es comercializado ese producto (analizar a la competencia), de acuerdo al costo establecido por el proveedor, este tiene que ver el precio que se encuentra el producto en la competencia y de ahí sacar el margen de utilidad, ya que 7/24 mix debe de tener los mismos costos que los demás. Dependiendo del precio público el gerente puede analizar si el producto se puede vender y si tiene cuenta con un margen de utilidad favorable para la empresa.

**7. ¿Después de la solicitud de productos de la tienda, cuantos días pasan para la realización de pedidos a los proveedores?**

**TABLA 10. REALIZACIÓN DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES.**

<b>¿DESPUÉS DE LA SOLICITUD DE PRODUCTOS DE LA TIENDA, CUANTOS DÍAS PASAN PARA LA REALIZACIÓN DE PEDIDOS A LOS PROVEEDORES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1 Día</b>	1	11%
<b>Más de 2 Días</b>	3	33%
<b>Más de 5 Días</b>	4	44%
<b>Más de 15 Días</b>	1	11%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Gráfico 7. Realización de pedidos a los proveedores.**

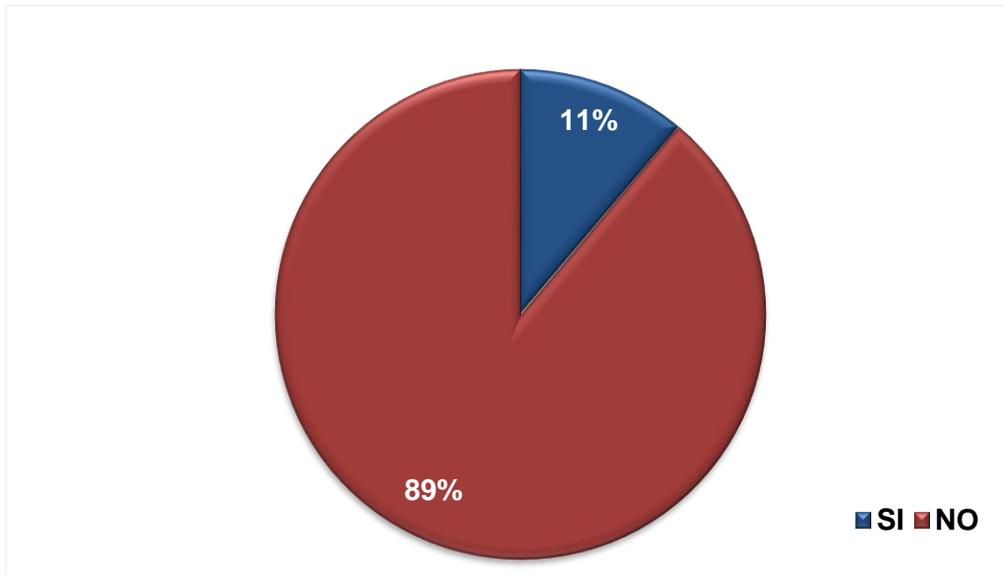
Por lo regular la empresa tarda por lo menos más de 5 días para realizar las cotizaciones a los proveedores, de acuerdo a la encuesta, algunos comentaron que más de dos días se pueden tardar.

De acuerdo con la gráfica muestra un %45 y un 33% de 2 a 5 días, este problema es una de las causa de problemas en el proceso, ya que la mayoría de las empresas no quieren venderle a la empresa por motivos de pago, estos retardos son por motivo de que el auxiliar tarda en buscar a los proveedores y de ellos algunos tienen que solucionar los problemas pendientes para que sea posible que les mande la cotización necesaria.

#### **8. ¿Se cuenta con un manual de entrega de mercancía para los proveedores?**

**TABLA 11. MANUAL DE ENTREGA DE MERCANCÍA PARA LOS PROVEEDORES**

<b>¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ENTREGA DE MERCANCÍA PARA LOS PROVEEDORES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	8	89%
<b>NO</b>	1	11%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Gráfico 8. Manual de entrega de mercancía para los proveedores de CEDIS**

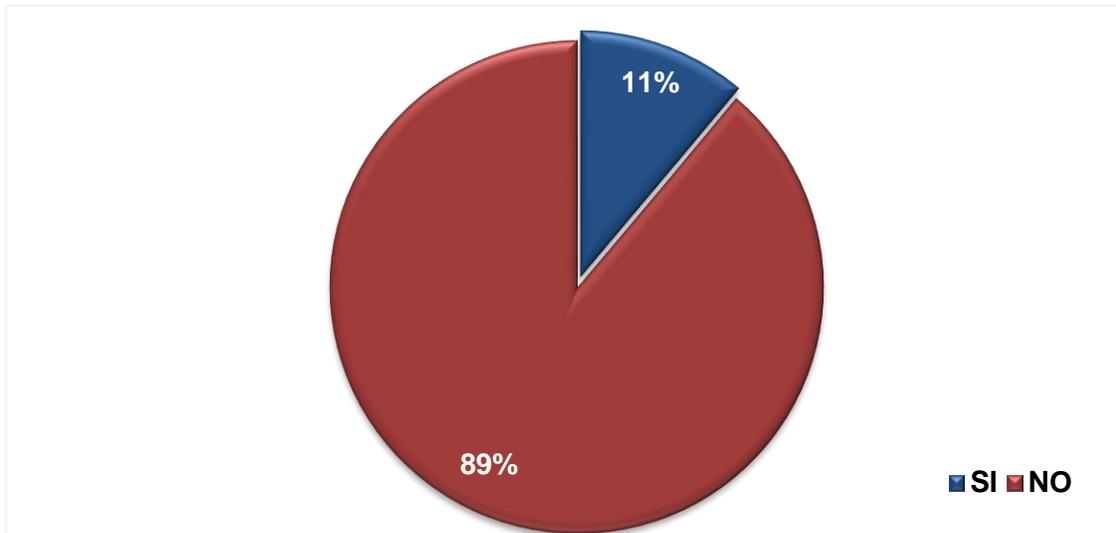
El departamento de compras y abastos, cuenta con dos clases de proveedores, los que abastecen en tiendas (Punto de Ventas) y los que abastecen en bodega (CEDIS), si un proveedor va a abastecer a CEDIS la empresa debe de entregarle un manual en el cual tenga las condiciones que debe de seguir para poder llevar su mercancía **(Anexo A)**.

De acuerdo con la encuestas realizadas el 89% de los encargados afirman que si existen un manual en el cual se establecen políticas y todos los pasos para ser abastecidos. De igual manera esto ayuda mucho a la empresa como también los proveedores.

**9. ¿El departamento cuenta con un seguimiento para la realización del pago de los proveedores?**

**TABLA 12. SEGUIMIENTO PARA EL PAGO DE LOS PROVEEDORES**

<b>¿EL DEPARTAMENTO CUENTA CON UN SEGUIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL PAGO DE LOS PROVEEDORES?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	1	11%
<b>NO</b>	8	89%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Gráfico 9. Seguimiento para el pago de los proveedores**

Mucho de los problemas de la empresa, son problemas con los proveedores, como ya se mencionó anteriormente, los problemas de pago que se tienen con algunos de los proveedores, este problema es uno de los principales causantes por el cual los proveedores no abastecen en tiempo y forma los productos, causando reproceso en el proceso de compra.

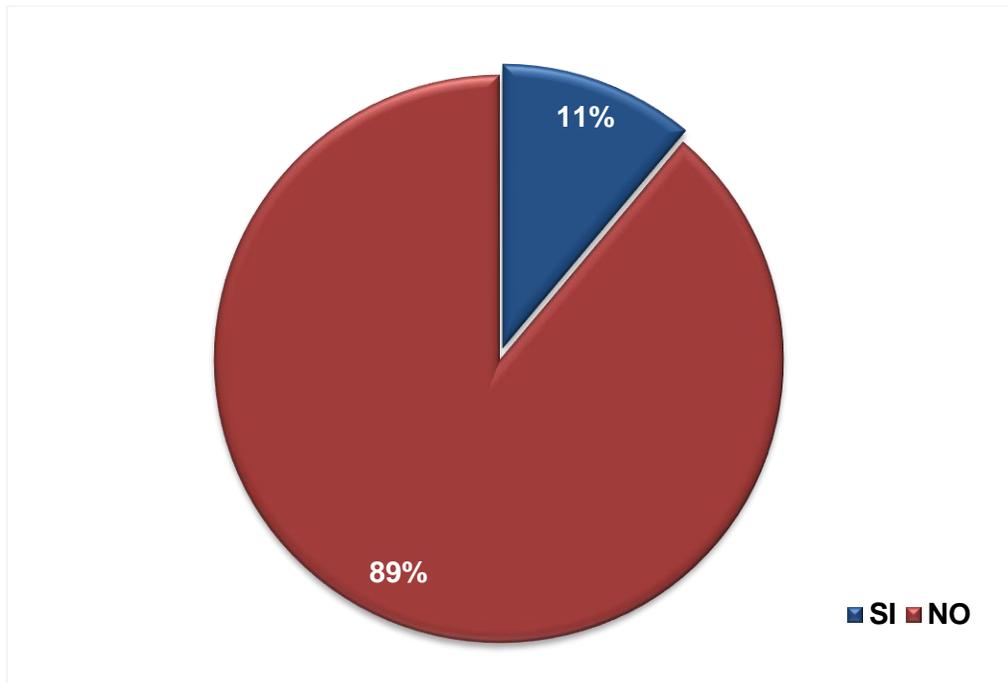
De acuerdo a la encuesta realizada, la mayoría de los encargados de departamento mencionan que no se cuenta con un seguimiento en el pago de los proveedores, este problema ya no culpa del departamento de compras y abastos sino del departamento de administración.

Otro problema es que los proveedores no quieren abastecer hasta que reciban el pago, esto pasa con 5 proveedores que han retenido el proceso por la falta de pago.

**10. ¿El departamento cuenta con proceso de compras definido?**

**TABLA 13. PROCESO DE COMPRAS DEFINIDO**

<b>¿EL DEPARTAMENTO CUENTA CON PROCESO DE COMPRAS DEFINIDO?</b>		
<b>RESPUESTAS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	1	11%
<b>NO</b>	8	89%
<b>TOTAL</b>	9	100%



**Gráfico 10. Proceso de compras definido**

En el departamento no se cuenta con un proceso de compras es por eso que existen muchos problemas en todo el proceso, a continuación se propondrá un proceso de compra en el cual se asignan actividades a los miembros del departamento, también se aplicara un cronograma de actividades, en él se asignaran tiempos establecidos para realizar las actividades y los responsables de cada actividad con el fin de evitar retrasos en cada uno de los procesos.

### **3.2.1 ACTUAL PROCESO DE COMPRAS**

La empresa Comercializadora Rápido, cuenta con un proceso de compras que no está aún organizado, por lo que en la tabla siguiente se muestra un cronograma de las actividades que se realizan actualmente y los responsables en realizarlas, de igual forma se establece un tiempo determinado de cada una de las actividades para poder analizar más que es lo que genera el reproceso.

ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DETERMINADO	TIEMPO ACTUAL
Solicitud de compra	Auxiliar de abastos	Se realiza la solicitud de compras utilizando un formato.	1 días	2 días
Verificar orden de compra	Gerente de Compras o Gerente general	Se revisa que producto o servicio se va a solicitar, se analiza el producto, el precio, etc.	1 día	2 a 3 días
Realizar cotización	Auxiliar de compras	Se realiza 3 cotizaciones	1 días	2 días
Evaluar y escoger proveedores	Gerente de compras	Se evalúan las cotizaciones	1 días	2 días
Autorización de pago	Departamento de administración	El pago se autoriza	3 días	5 a 10 días
Pago de factura	Departamento de administración	Se paga la factura al proveedor	30 días	30 días
Coordinación de abastecimiento de tiendas	Gerente de abastos	Se general las rutas para abastecer los productos	2 días	3 días

Tabla 14. Cronograma de actividades del actual proceso de compras. Elaboración propia.

### 3.2.2 FACTORES QUE CAUSAN RETRASO EN EL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS.

Los factores que retrasan el proceso actual en el proceso de compras están determinados por el tiempo que toma en revisar y aprobar cada paso en cada área de la empresa.

De acuerdo en el análisis y por medio de las encuestas, se puede determinar que en el área donde existe más re proceso es en el área de administración ya que la mayoría de los pagos de las facturas no son pagadas y tardan más de 15 o 30 días en realizar el pago, ya que son las áreas que debido al volumen de documentación que reciben y varias actividades relacionadas con su trabajo, esto se debe de igual manera a que los pagos

deben de ser revisados por el gerente del área de administración, que en caso de la empresa es la Contadora, quien decide si se realiza el pago o no.

El tiempo establecido para poder realizar el proceso de compras sin tener en cuenta el tiempo del pago de las facturas, es de 5 días en total. Sin embargo actualmente se está tomando hasta el doble del tiempo, desde que se solicita hasta que se entrega a la empresa.

Posteriormente se determinó que el que la mayoría de las causales que generan el re proceso en el área de compras son los días donde se analiza el producto ya que el departamento de compras también se encarga de verificar los precios de la competencia y cuanto es el margen que genera a la empresa, de igual manera se identifica en donde se vende el producto y en qué precio se encuentra.

Otra de las causas analizadas fueron la devolución de las facturas generadas por la falta de documentación eso genera re proceso y está ligado al pago importuno al proveedor, de igual forma una orden de compra mal recepcionada afecta por completo a la gestión del proceso de compras ya que no se encuentra garantizado que lo que el proveedor está facturando realmente fue recibido.

Este error en una solicitud interna implica que una orden de compra se genere incorrectamente y es ahí donde en la mayoría de los casos no es consecuente con los productos solicitados y lo facturado por la empresa, generando inconformidad en dos partes involucradas y esto también conlleva a la revisión de las órdenes de pago de las facturas, por tanto se debe realizar de nuevo el proceso, lo que termina llevando hasta tres veces el tiempo establecido para el proceso de compras.

### **3.2.3 DEBILIDADES Y AMENAZAS DETECTADAS EN EL PROCESO DE COMPRAS.**

Posteriormente se detectan las siguientes amenazas y debilidades, que fueron identificadas luego de analizar a detalle el proceso de compras.

#### **1. SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE PROVEEDORES.**

**ANÁLISIS DE RIESGO:** Falta de criterios financieros y cumplimiento para la selección de proveedores.

**DEBILIDADES Y AMENAZAS:** De acuerdo con la empresa, la informalidad en los criterios establecidos para la selección de proveedores y Ausencia de una evaluación, técnica y legal para la vinculación de proveedores.

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:** Se debe definir, formalizar y divulgar los criterios que deben de ser considerados para la vinculación de los proveedores, considerando, entre otros las siguientes actividades.

- **Selección de proveedores:** Involucrar una búsqueda exhaustiva de todos los posibles proveedores y se debe eliminar uno a uno conforme a la lista de criterios y diversas consideraciones, hasta reducir a unos pocos a los cuales se solicitará una cotización.

El departamento deberá solicitar información de algunas fuentes donde se puedan localizar proveedores por ejemplo: Internet, Páginas amarillas, Prensa de información general, Publicaciones especializadas en la actividad de la empresa, Ferias y exposiciones comerciales especializadas en el sector, Asociaciones empresariales y profesionales, Información obtenida de empresas especializadas en gestión de bases de datos, Fuentes internas de la propia empresa, como especialistas y técnicos en los productos

- **Solicitud de información:** Una vez confeccionado un listado con los posibles proveedores, se inicia el contacto directo para solicitar la información que se interesa recabar. Se debe de procurar que respondan claramente a los aspectos que más se interesen conocer. Los aspectos más importantes se reflejan en la Tabla 14.

En el supuesto de que a la empresa le urgiera recibir la respuesta de los posibles proveedores, se indicará en las comunicaciones una fecha límite para responder a la solicitud de información.

ASPECTOS NECESARIOS A CONOCER DE LOS PROVEEDORES		
CONDICIONES DE CALIDAD	CONDICIONES ECONÓMICAS	OTRAS CONDICIONES
Calidad de los productos	Precio unitario	Plazo de entrega
Periodo de garantía	Descuento comercial	Causas de contrato
Servicio de atención	Rappels (Descuento por volumen de compra)	
	Forma de pago	
	Recargos por aplazamiento de pago	

**Tabla 15. Propuestas de aspectos necesarios para la información de los proveedores. Elaboración propia.**

- **Buscar y seleccionar:** Se debe recibir a tantos representantes de ventas como sea posible. Es indispensable el desarrollo de buenas relaciones con los proveedores, las cuales se inician con una actitud amistosa, cortés, y franca hacia la persona del agente de ventas. Es la fuente más productiva, pues permite hablar directamente, escuchar, preguntar características como precio, calidad, a qué otras empresas surten, etcétera.
- **Evaluación y selección:** Una vez que se han buscado proveedores, se procede a la selección de los más adecuados; esto implica el estudio exhaustivo de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva basándose en los criterios de selección que se hayan elegido, hasta reducir la cantidad a unos pocos proveedores. Con la información que se recabe en el proceso de selección se realizará el siguiente trabajo:
  1. Una ficha de cada proveedor para formar un fichero de proveedores en el que se reflejarán las características de los artículos que cada proveedor puede suministrar y las condiciones comerciales que se ofrece (Fig. 12)

FICHA DE PROVEEDORES	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	
RAZÓN SOCIAL:	
TELÉFONO:	
CORREO:	
DOMICILIO:	C.P
CIUDAD:	

**Fig. 12 Modelo de ficha de proveedores.**

2. Un cuadro comparativo en el que se reflejen las condiciones ofrecidas por todos los proveedores en cuanto a calidad/precio, forma de pago, descuentos, plazo de entrega, etc., que sirva para realizar un estudio comparativo con toda la información recabada (Tabla. 16)

Tener varios proveedores puede generar para la empresa el inconveniente de que, al distribuir la cantidad comprada entre varios proveedores, los rappels fuesen

menores. Una vez que la empresa elija un proveedor o proveedores, es conveniente notificar a los seleccionados la decisión que se ha tomado y cuáles son las razones que han llevado a dicha elección. A los proveedores no seleccionados se les deberá notificar las causas que han motivado el no aceptar sus condiciones, ya que podrían realizar nuevas ofertas que diesen lugar a nuevas negociaciones comerciales, no sólo en el momento, sino también en futuras ocasiones.

- **Criterios de selección de proveedores:** Una vez que el departamento de compras haya elaborado el cuadro comparativo con las características de las ofertas de todos los proveedores preseleccionados, se procederá a la selección de proveedor que ofrezca el producto y las condiciones más adecuadas a las necesidades de la empresa.

**Criterios económicos:** La selección se realizará teniendo en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados (transporte, embalajes, carga y descarga, etc.), los descuentos por volumen de compra (rappels) y los plazos de pago.

Se elegirá el proveedor cuyo precio final sea más bajo. Lógicamente, cuando dos productos reúnan las mismas condiciones económicas, se elegirá el de mayor calidad.

**Calidad:** Cuando a la hora de la selección el proveedor le conceda una gran importancia a la calidad de los artículos, éstos han de ser sometidos a un meticuloso estudio comparativo de sus características técnicas, analizando muestras, realizando pruebas, etcétera. Este criterio se utilizará cuando lo que prima en la empresa sea conseguir un producto de una determinada calidad, que no tenga que ser necesariamente la mejor, sino la que interese a la empresa en ese momento.

- **SELECCIONAR AL PROVEEDOR:** Para poder llegar a conocer cuáles son los criterios, se elaborará la lista de todas aquellas empresas que ofrecen los productos o en caso los servicios acorde a los requerimientos de la organización, para posteriormente pedir las respectivas cotizaciones, y se le deberá de asignar una calificación a cada uno de los criterios; dicha calificación puede variar según el rango de importancia que se le dé a cada uno.

De acuerdo con el curso *Selección de proveedores* se utilizara este método de evaluación para aplicarlas a los proveedores. (McGraw-Hill, mailxmail, 2008)

<b>CODICIONES ECONOMICAS</b>			
<b>Características</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor C.</b>
<b>Pecio Unitario</b>	60	80	75
<b>Descuento comercial</b>	5%	15%	10%
<b>Transporte</b>	1.60 c/u	1.75 c/u	1.70 c/u
<b>Seguro</b>	Incluido en el porte	Incluido en el porte	0.75%
<b>Rappels</b>	5% si la compra supera \$9,000	10% a la compra supera \$10,000	8% si la compra supera \$10,000

**Tabla 16. Evaluación de Proveedores, Condiciones Económicas.**

<b>CONDICIONES DE CALIDAD</b>			
<b>Características</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor C</b>
<b>Calidad de producto</b>	Aceptable	Muy bueno	Bueno
<b>Plazo de entrega</b>	30 días	5 días	30 días
<b>Facilidad de pago</b>	Contado	30, 60 días	30, 60 días

**Tabla 17. Evaluación de Proveedores, Condiciones de Calidad.**

Después de definir los criterios de evaluación, los criterios son las referencias a comprar entre los proveedores que se están evaluando. La comparación solo podrá ser válida si se definen los mismos criterios evaluativos para todos los proveedores que se están analizando.

El departamento realizará la caracterización de los criterios que dependan en gran medida tanto del tipo de producto o servicio requerido como de las necesidades específicas del cotizante. Se supone que todos los criterios tienen la misma importancia para evaluar a un proveedor (1, 2, 3) 1 es menos y 3 es mayor, de tal manera que se promediará las puntuaciones final y la más alta será para establecer la calificación de este.

<b>EVALUACIÓN FINAL</b>			
<b>Características</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor C.</b>
<b>Pecio Unitario</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Descuento comercial</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Transporte</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Seguro</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Rappels</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Calidad de producto</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Plazo de entrega</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Facilidad de pago</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>16</b>

**Tabla 18. Evaluación Final**

Posteriormente que se realizará la tabla de Evaluación Final (Tabla 18) donde se podrá definir el mejor proveedor que cumple con los criterios necesarios para realizar la compra.

## **2. PEDIDOS Y ÓRDENES DE COMPRA.**

### **ANALISIS DE RIESGO:**

- Comprar a un solo proveedor por su vínculo de familiaridad o antigüedad en la compra de los productos.
- Comprar a proveedores registrados en el sistema pero no autorizados por falta de actualización de la información.
- Comprar sin el cumplimiento de los requisitos.
- Solicitud de compras que no son necesarias para la organización.
- Falta de actualización de los saldos de inventarios o errores en la comunicación de las necesidades de las tiendas.
- Falta de conocimiento de las responsabilidades y funciones de los encargados de aprobar las órdenes de compra.

### **DEBILIDADES Y AMENZAS:**

- Deficiencia en las actualizaciones de la información y registro de los proveedores en el sistema.

- Las órdenes de compra sin la totalidad de los requisitos establecidos para su ejecución.
- Que las órdenes de compra que están abiertas con más de 15 días de expedición.
- Las compras de artículos que no son autorizados por el gerente general o la gerente de administración.
- La deficiencia en los niveles de aprobación de las órdenes de compra.

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:** El departamento de compras deberá de llevar el proceso de alta de proveedores, esto para actualizar periódicamente la información de los proveedores, considerando las propuestas de implementación de las siguientes actividades.



**Gráfico 11. Actividades para llevar a cabo el proceso de compras. Elaboración propia.**

De igual forma es necesario dar cumplimiento a las políticas del proceso de compras, que establecen que todas las órdenes de compra expendida deben de estar soportadas con la siguiente documentación **(Anexo C):**

- 1.- Formato Anexo en el Correo Alta de Proveedores. (FIRMADO)
- 2.- Copia de la Cédula Fiscal (RFC).
- 3.- Carta de Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales (Emitida por el SAT)
- 4.- Copia del alta en Hacienda (R1).
- 5.- Copia de la CARATULA del estado de cuenta bancario (Oficio en hoja membretada de la empresa con los datos bancarios).
- 6.- Copia de comprobante de domicilio (no mayor a 3 meses)
- 7.- Personas Morales. · Copia de acta constitutiva. · Copia por ambos lados de identificación oficial de propietario / representantes legales. Representante Legal (Copia del poder notarial y copia Credencial de Elector)

8.- Personas Físicas. · Copia por ambos.

Se establecerá una fecha límite para la apertura de órdenes de compra, partiendo de lo establecido en las políticas de compras, así como definir un control de monitoreo que permitirá identificar oportunamente de las órdenes de compra aprobadas y no ejecutadas, para realización de las correspondientes anulaciones, se implementará indicadores de seguimiento.

De igual forma se establecerán los niveles responsables de aprobar las compras, junto con los criterios que se deberán considerar para la aprobación, se tendrán que revisar tanto los accesos como los métodos utilizados para la actualización y reporte de la información de los inventarios. Se implementarán controles de monitoreo ciertos días de la semana para que los encargados puedan identificar deficiencias en los reportes de las compras solicitadas. Seguidamente es necesario capacitar y divulgar a los colaboradores de las áreas y en las políticas de compras, así como también solicitar los registros de entendimiento y las responsabilidades sobre las mismas al Gerente del departamento de compras.

### **3. RECEPCIÓN DE LA COMPRA**

#### **ANALISIS DE RIESGO:**

- Ausencia de controles de verificación de los productos o servicios comprados.
- Ausencia de parámetros para la verificación de productos comprados.
- Productos entregados sin orden de compra.
- Deficiencia en los aspectos físicos y medidas de seguridad en CEDIS para recibir los productos comprados.

#### **DEBILIDADES Y AMENAZAS:**

- Entrega de productos o servicios que no corresponde con la orden de compra.
- Incumplimiento de los proveedores en la entrega de los productos o servicios solicitados.
- Recepción de productos en mal estado o incompleto.
- La recepción de los productos sin una orden de compra.
- Deficiencia en la seguridad de asaltos en las zonas que limitan a las zonas de descarga.

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:** El departamento de compras establecerá controles de verificación tanto manuales como automáticos, que permitirán asegurar que las unidades solicitadas, la referencia de los productos entregados, efectivamente correspondan con el registro en la orden de compra.

Siguiendo las órdenes de compra deberán tener numeración consecutiva y automática, de tal forma que todas las órdenes de compra sean gestionadas y solicitadas.

Se establecerá un organigrama de compras con los proveedores, de tal forma que ellos proyecten su capacidad de entrega de productos con su capacidad instalada. Se incluirá en los contratos suscritos con los proveedores, cláusulas de cumplimiento respaldadas con pólizas. Y finalmente considerará proveedores alternos que puedan cubrir en la calidad, cantidad y oportunidad de deficiencias presentadas por el proveedor principal.

Posteriormente se establecerá la documentación y divulgará los parámetros de verificación con los cuales se deberán cumplir cada uno de los tipos de productos comprados, garantizando tanto la validación de las cantidades con la calidad de las mismas. Los indicadores de seguimiento se deberán implementar para que se permita monitorear la presentación del servicio de proveedor en cuanto a la calidad, cumplimiento en horarios y cantidades, así como en la atención y solución de los reclamos presentados.

Se capacitará a los funcionarios responsables de recibir los productos comprados, en las actividades de control que deberán ser ejecutadas para ingresar un producto a la organización.

Se solicitará al área de seguridad la implementación de las siguientes medidas:

- Cámara de seguridad
- Puertas de seguridad
- Aislamiento de las zonas de descargue
- Implementación nuevas rutas para los transportistas, para evitar asaltos en la autopista.
- El registro de identificación de los conductores asignados para la entrega del producto.

#### **4. SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES.**

##### **ANALISIS DE RIESGO:**

- Acuerdos de beneficios entre los proveedores y los colaboradores de la organización por fuera las políticas y los principios éticos de la organización.
- Incumplimiento de los proveedores por falta de capacidad para la presentación del servicio.
- Dependencia de un solo proveedor, falta de seguimiento a las garantías.
- Falta de seguimiento a los precios pactados con los proveedores.
- Falta de seguimiento a las garantías.

##### **DEBILIDADES Y AMENAZAS:**

- Insuficiencia de los parámetros de seguimiento ético para el relacionamiento con los proveedores.
- Ausencia de criterios para monitorear la vinculación de proveedores.
- Ausencia de indicadores de seguimiento con relación al servicio prestado por el proveedor.
- Cambios en los precios registrados contra los precios facturados.
- Pago de mantenimientos que pueden ser cubiertos por la garantía.

##### **PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:**

Se deberá incluir dentro de las políticas de compras de la organización, los siguientes lineamientos:

- Se implementará y monitoreará, los indicadores de fraude en el relacionamiento con sus proveedores.
- Se tendrá que realizar reuniones periódicas con los proveedores, para conocer las situaciones, los problemas o irregulares con los colaboradores de la empresa.
- Se divulgará la línea ética de la organización con los proveedores.
- Se deberá citar el código de la ética de la organización, como principio fundamental sobre el cual se basa la política de compras.

El gerente o director del área de compras, deberá establece los procedimientos a seguir para monitorear el cumplimiento de las condiciones con las cuales fuese vinculados los proveedores, considerando aspectos tales como:

- Visitas periódicas a las tiendas 7/24 mix.

- Auditorías de cumplimiento específicas de acuerdo al tipo de vinculación.
- Actualización periódica de la documentación de la vinculación.
- Consulta automática y/o periódica en las listas restrictivas.
- Proveedores alternos.

Se implementará indicadores de seguimiento, al servicio prestado por los proveedores, considerando los siguientes criterios para su evaluación:

- Número de reclamos registrados a cada proveedor por deficiencia en la entrega de los productos.
- Calificación anual del servicio prestado por los proveedores.
- Tiempos de respuestas para las solicitudes o reclamos presentados.
- Comunicación oportuna con los asesores.

Posteriormente se implementará un control de monitoreo periódico, que permita verificar las lista de precios con las cuales se facturan contra los precios entregados en la oferta económica, así como definir el nivel responsable de dicha verificación.

Se implementará un control de seguimiento a las fechas de vencimiento de las garantías, de tal forma que antes de incurrir en los pagos de un mantenimiento, el mismo sea cubierto con la garantía.

De igual forma, se deberá establecer un sistema de archivo de las garantías, facilitando su ubicación y seguimiento.

## **5. REGISTRO Y PAGO.**

### **ANALISIS DE RIESGO:**

- Se realizará las anulaciones de órdenes de compra y pagos sin nivel de autorización definido.
- Pagos a proveedores por fuera del cronograma de pagos.
- La falta de seguimiento a los convenios financieros.

### **DEBILIDADES Y AMENAZAS:**

- La informalidad en la anulación de órdenes de compra y pagos.
- Inadecuada segregación de funciones para la preparación, ejecución y anulación de los pagos.

- Ausencia de recursos económicos por los pagos realizados anticipadamente a los programados.
- Informalidad en el seguimiento de los acuerdos bancarios.

**PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:**

Se complementará los procedimientos de pago establecidos, de tal forma que se incluyan los niveles responsables de anular las órdenes de compra y pagos, dejando así de ser una decisión autónoma del funcionario que prepara el pago de la orden de compra.

Se incluirá dentro de la política de compras los periodos de pago establecidos con los proveedores, de tal forma que el flujo de caja de la compañía no sea vea afectado por los pagos que no corresponden a los programados.

Se establecerá una política para la definición y seguimiento de los acuerdos establecidos con las entidades financieras, de tal forma que se propendan por disminuir los costos financieros para la organización. Dicha política, deberán considerar aspectos tales como:

- Niveles responsables de las negociaciones y del monitoreo del cumplimiento de dicho acuerdo.
- Actividades de seguimiento al cumplimiento del servicio.
- Niveles responsables de cada actividad del proceso de compras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

#### 4.1 NUEVO PROCESO DE COMPRAS

De acuerdo con la empresa se propone la siguiente propuesta de mejoramiento en el área de compras, el cual se implementan actividades que son necesarios requerir, de igual manera se asigna a los encargados y descripción de las actividades a realizar, definiendo los tiempos esperados a la realización.

El tiempo que se espera en que se realice el proceso de compras propuesto, (sin tener en cuenta los días que la empresa paga la factura), es de 7 días máximo. Lo cual sería una reducción importante, teniendo en cuenta que el actualmente se toma en realizar las compras de la empresa de 12 a 18 días.

Actividad	Encargado	Descripción	Tiempo esperado
Solicitud de compra	Auxiliar de Abastos	Realizan la solicitud de compras utilizando un formato para esta tarea.	1 día
Revisión de la orden de compra	Auxiliar de Abastos	Se revisara quien solicita el producto, la cantidad y que no haya en CEDIS o Tiendas.	1 día
Realizar cotizaciones	Auxiliar de compras	Realizar 3 cotizaciones	1 día
<b>Si los proveedores cumplen con los requisitos son tenidos en cuenta, sino se continua la búsqueda de proveedores.</b>			
Evaluar y escoger proveedores	Gerente general o de compras	Se evalúan las 3 cotizaciones	1 día
Coordinación de entrega de productos	Gerente de abastos	Se coordina la entrega del producto con el proveedor	1 día
Recepción, revisión y almacenamiento	Jefe de Cedis	Se recibe, se revisa el material de acuerdo a los requisitos	1 día

		solicitados.	
<b>Si los materiales que se van a recibir cumplen con lo solicitado, se reciben, sino, se realizan la devolución o nota que hace falta cantidad de material solicitado.</b>			
<b>Autorización del pago.</b>	Departamento Administrativo	Se autoriza el pago de los productos.	1 o 3 días
<b>Pago de factura</b>	Departamento de Administración	Se paga la factura al proveedor	30 días.

**Gráfico 12. Propuesta del proceso de compras. Elaboración Propia.**

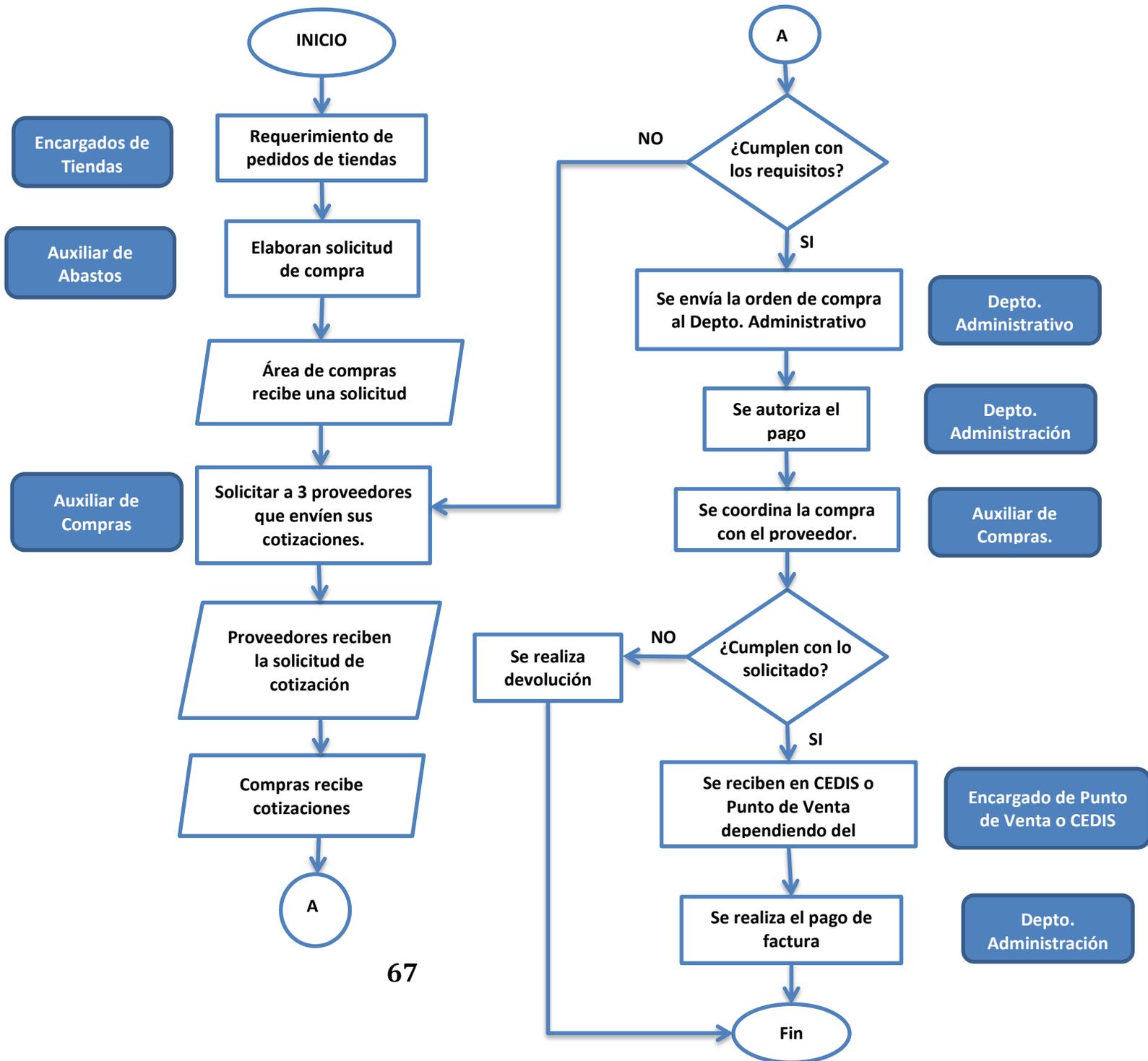


Gráfico 13. Flujo grama del Nuevo proceso de compras. Elaboración propia.

#### **4.1.1 POLÍTICAS DEL NUEVO PROCESO DE COMPRAS**

En el nuevo sistema de Compras, se recomienda a la empresa realizar las siguientes directrices:

##### **OBJETIVO**

Establecer las directrices bajo las cuales se orientan las compras realizadas por la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V, proponiendo garantizar el suministro oportuno de bienes (Productos) y servicios de acuerdo a las necesidades reales de la organización.

##### **ALCANCE**

Aplica para la compra de bienes y servicios partiendo desde la solicitud, aprobación, entrega y aceptación de todo bien o servicio adquirido por la organización.

La presente política aplicará en la empresa y en las 115 Tiendas de 7/24 mix. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados en este documento.

##### **DEFINICIONES:**

**Contrato:** Acuerdo de voluntades entre las partes, por medio del cual una de ellas se obliga a entregar o hacer algo en contraprestación a un pago en dinero.

**Orden de compra:** son aquellos acuerdos de compras entre las partes por una cantidad inferior a \$5,000.000.

**Solicitud de Compra y/o pedido:** Documento por el medio del cual se formaliza la necesidad de compra.

**Concepto Técnico:** Proceso por medio del cual un experto evalúa y confirma los requerimientos de compra que cuentan con un nivel de especialización.

**Evaluación Técnica:** Proceso por medio del cual los funcionarios competentes y especializados evalúan si los bienes y/o servicios ofrecidos por los proveedores, cubren las necesidades el requerimiento (SANGRI CORAL).

#### **LINEAMIENTOS:**

Para todas las compras superiores a \$ 1.000.000 deberá realizarse un contrato entre las partes, avalado por el área jurídica y previo proceso de evaluación y selección del proveedor.

Toda compra realizada por un valor inferior a \$ 1.000.000, se realizará por medio de una orden de compra emitida por el departamento de compras y previo soporte del requerimiento realizado por el jefe de la oficina que realizará la solicitud.

Las órdenes de la compra serán válidas únicamente con la autorización del gerente del departamento de compras, administrativo y gerente general y sin exceder el monto anteriormente descrito.

Toda compra superior a \$ 1.000.000 deberá ser aprobada por el comité de compras y administrativo, y el cual deberá estar conformado por los siguientes cargos: Gerente de compras y la gerente de administración.

Las aclaraciones con relación de alcance e interpretación de la presente política estarán a cargo del departamento administrativo.

#### **DIRECTRICES GENERALES**

- Todos los proveedores vinculados con la empresa deberán ser escogidos por un proceso de selección abierto, que evaluará la viabilidad financiera, técnica y de cumplimiento.
- Todo proceso de selección de proveedores se deberá dar de alta por medio de la documentación requerida por la empresa, y se deberá llenar el formato que la empresa proporciona a cada uno de los proveedores que son seleccionados.
- Anualmente se deberá hacer la evaluación y correspondiente a la elección de los proveedores, donde se garantice que las condiciones tanto técnicas como

financieras sean acordes a lo ofrecido en el mercado ya las necesidades de la organización.

- La selección de proveedores se deberá contar con el proceso de evaluación de proveedores, para que pueda garantizar que son la recepción de tres ofertas.
- A continuación se relaciona el cronograma para la información mínima que se deberá presentar por los proveedores al momento de presentar su propuesta.

Documentación	E	P
1.- Formato Anexo en el Correo Alta de Proveedores. (FIRMADO) Se presenta en el ANEXO C el documento que la empresa les proporciona a los proveedores.		
2.- Copia de la Cédula Fiscal (RFC).		
3.- Carta de Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales (Emitida por el SAT)		
4.- Copia del alta en Hacienda (R1).		
5.- Copia de la CARATULA del estado de cuenta bancario (Oficio en hoja membretada de la empresa con los datos bancarios). • Nombre del Banco. • Nombre / Numero de la plaza. • Nombre / Numero de la sucursal. • Número de Cuenta / Referencia / Clave.		
6.- Copia de comprobante de domicilio (no mayor a 3 meses)		
7.- <b>Personas Morales.</b> • Copia de acta constitutiva. • Copia por ambos lados de identificación oficial de propietario / representantes legales. Representante Legal (Copia del poder notarial y copia Credencial de Elector)		
8.- <b>Personas Físicas.</b> • Copia por ambos lados de identificación oficial. • Copia de CURP.		
9.- Lista de Precio del producto o servicio con fecha actual. (Firmada)		
10.- Catálogo de productos con descripción y fechas de caducidad. (Firmada)		
11.- Políticas de cambios de sus productos (caducidad, maltratado, ponchado) (firmado)		
12.- Carta de aprobación días crédito (firmada)		
13.- Carta solicitando a la empresa los requisitos para su facturación.		
14.- En el caso de arrendamiento copia del contrato de arrendamiento firmado.		
15.- Proveedores Cedis: Enviada la Orden de Compra fecha de entrega en nuestro cedis.		
16.- Proveedores PV: Días Realizan Preventa y días de entrega si		

es venta directa solo días de Visita.		
17.- Observaciones: Toda la mercancía debe ser entregada dentro del mes de facturación.		

**Tabla 19 Check List para la información requerida de los proveedores.**

Se recibirá con el compromiso:

- Re facturación
- Devolución de la mercancía en la recepción.

Comercializadora Rápido, S.A. de C.V. Nota: la documentación deberá ser entregada en hoja tamaño carta, Nombre, Firma y Sello de la empresa. Datos de Facturación Comercializadora Rápido, SA de CV Av. Oriente 6 No. 1217-A, Entre Sur 21 y Sur 25, Col Centro Orizaba, Ver., CP 94300 RFC CRA040404110

Domicilio Cedis Jefe Cedis: Jorge Arturo Murillo Megias Venustiano Carranza No. 64 Entre Camerino Z Mendoza y Final Col. Benito Juárez, Orizaba, Ver., 7256384.

- Todos los proveedores vinculados con la empresa se deberán autorizar y ser consultados en las lista restrictiva así como en las correspondientes centrales de riesgo del país, siendo lo anterior un factor determinante e independiente en la aprobación de su vinculación. Los resultados de dicha consultas se deberán anexar con la documentación de cada proveedor.
- El pago a los proveedores se hará de 30 días después de la entrega de factura.
- Los proveedores serán evaluados únicamente con la totalidad de la documentación solicitada.
- Su documentación de los proveedores deberán ser actualizada cada año o cuando exista un cambio de dato, así validando periódicamente la situación económica y operativa del proveedor.
- Anualmente se revisarán los niveles de autorización otorgados del gerente de compras, gerente de administración y gerente general, ajustándose a las necesidades de las tiendas 7/24 mix como a las condiciones financieras de la compañía. Dichas condiciones serán divulgadas formalmente.
- Todas las solicitudes de compra deberán contar con el correspondiente pedido.
- Las compras deberán contar con la correspondiente asignación presupuestal.

- Toda factura deberá relacionar la correspondiente orden de compra asignada.
- Todos los proveedores deberán estar dados de alta en el sistema Oracle.
- Se deberá crear un registro de indicadores con relación a las devoluciones, los proveedores vinculados con mayor participación de órdenes de compra.

### **PEDIDOS Y/O SOLICITUD DE COMPRA**

Todas las solicitudes de compra o pedidos deberán partir de los siguientes puntos:

- Análisis de inventarios
- Proyección de ventas.
- Programación de productos.
- Suministros de insumos periódicos.

### **AUTORIZACIÓN DE COMPRAS**

Las compras contarán con los siguientes niveles:

- Todas las compras superiores a \$1, 000,000.00, deberán ser aprobadas por la Gerente de compras.
- Todas las compras superiores a \$1, 000,000.00, deberán ser sometidas a aprobación de la Gerente de administración.
- Todas las compras de maquinaria o software, así como de servicios especializados deberán contar con la aprobación del Gerente general y administrativo.

### **REQUERIMIENTO DE COMPRAS**

- El departamento de compras será autorizada para emitir las ordenes de compras previas a las solicitudes.
- Todos los contratos deberán tener adicional al aval del área jurídica, el aval del departamento de compras, quien validara tanto los términos como las condiciones comerciales del contrato.
- Todos los contratos superiores a \$5.000.000.00, deberá ser validado por el área administrativa y ellos por el dueño de la empresa.

- Todo proveedor tendrá que estar de Alta en el sistema de la empresa, con su documentación completa y sus datos correctos.
- Los contratos y /u órdenes de compras serán custodiados por el Departamento de Administración.

### **ACEPTACIÓN DE LAS COMPRAS**

- Las compras de los productos o maquinaria deberán ser verificados al momento de su entrega, validando lo ordenado con lo entregado, así como la calidad de los productos entregados.
- Las diferencias entre lo ordenado, lo facturado y lo entregado deberá ser solucionado en un periodo de tiempo no mayor a 4 días.

### **OTRAS DISPOSICIONES**

- Cualquier modificación que se presente, de acuerdo con las políticas establecidas, deberán ser aprobadas por el Comité de la empresa.
- En caso de que exista algún lineamiento dado en la política establecida, que no pueda ser aplicado en alguna de las sedes por cambio en la operación o del mercado. Dicha situación deberá ser analizada por el gerente general, para poder revisarla y modificarla.
- Las compras de bienes y servicios deberán contar con sus correspondientes procedimientos desarrollados por las políticas establecidas.

## **4.2 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR LAS INEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COMPRAS.**

La empresa deberá utilizar los siguientes principios para dar solución al problema planteado en el presente proyecto el cual es el retraso en los tiempos de entrega de los productos comprados o problemas con los proveedores por los pagos atrasados, lo cual ocasiona incremento en el tiempo de abastecer las 154 tiendas 7/24 mix de toda la región de Veracruz y Puebla. Aumentando el riesgo contractual que varían entre un 10 – 15% de valor del contrato establecido, así como el aumento de costos totales entre 1 – 10%.

En primer lugar se recomienda implementar el nuevo proceso de compras, que se describe en el punto o numeral anterior. Como segunda medida, se recomienda realizar las siguientes actividades, que aplican para la mejora del área de compras, de la empresa actualmente y para cualquier momento, pues no depende de ningún proceso de evaluación,

Para lo cual se propone las siguientes fases:

- 5 Planeación
- 6 Dirección
- 7 Control

#### **PLAN DE MEJORAMIENTO**

<b>ETAPA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	Establecer los propósitos deseados	Las acciones de tipo cualitativo se perseguirán en forma permanente o semipermanente de la empresa, los cuales se encontrarán determinados por su misión, visión y políticas de calidad, etc.
<b>DESARROLLO</b>	Dirigir los planes y propuestas planeadas	Se aplicarán los planes y propuestas establecida en un promedio de 3 semanas.
<b>RESULTADOS</b>	Evaluar y Analizar el desarrollo de los procesos de la empresa	Se evaluarán los resultados obtenidos, aplicando los planes y propuestas establecidas.

**Tabla 20 Plan de mejoramiento. Elaboración propia.**

#### **4.2.1 DESARROLLO DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DE PLAN DE MEJORAMIENTO.**

##### **PLANEACIÓN**

##### **MISIÓN**

Realizar el proceso de compras de acuerdo al presupuesto de la empresa.

##### **POLÍTICAS DE CALIDAD DEL PROCESO DE COMPRAS.**

Se recomienda las siguientes políticas con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos de los proveedores, especialmente en calidad y tiempo de entrega de los productos para abastecer las 115 tiendas 7/24 mix de toda la región de Veracruz.

Se debe considerar elementos de negociación tales como:

- Proteger intereses.
- Evaluar las distintas opciones para llegar a acuerdos con sus negociadores.
- No cerrarse con una opción sino considerar distintas alternativas.

##### **POLÍTICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS**

La administración deberá trabajar con el fin de reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha del área de compras y sus resultados.

Entre las políticas que se proponen para resolver conflictos, están:

- Elaborar cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
- Escuchar a las partes.
- Convocar a las partes en situación de conflicto.
- Asumir una opción neutral sin preferencias por ninguna de las partes.
- Proponer los valores entre el personal como lo son el respeto, tolerancia, dialogo y sobre todo comunicación.

- Actuar como líderes mediadores dentro del conflicto buscando soluciones que satisfagan a ambas partes.

## **POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA EL PROCESO DE COMPRAS**

Teniendo en cuenta la Misión de la empresa, es importante tener en cuenta las siguientes políticas de administración del personal.

- La empresa deberá realizar capacitaciones constantes para que los miembros de los departamentos del proceso de compra, conozcan y adopten el conocimiento de cada uno de las etapas y sus funciones a realizar, de esta forma se aumentará su potencial y se reducirán tiempos importantes.
- Se deberá seleccionar el personal adecuado a los perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta su capacitación, compromiso y liderazgo.
- Cada trabajador deberá estar comprometido con la labor desempeñada.
- Motivación y compromiso del personal, el crecimiento personal, la empresa deberá incentivar a cada uno de sus colaboradores el crecimiento personal y profesional, brindándoles capacitaciones en procesos laborales y platicas de crecimiento personal.
- Los programas son los esquemas en donde se establecen, la secuencia de actividades que habrán de realizar para lograr sus objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de las etapas y todas aquellas actividades involucradas en la consecución, de acuerdo a esto se proponen los siguientes programas.

**(Tabla 20 y 21)**

La empresa aplicará dos cursos correspondientes al proceso de compras, el primero se aplicará por medio de **Kansei**, la empresa se dedica a la aplicación e implementación de cursos Administrativos, de Organización y Control del departamento de compras, el cual implantará el siguiente curso:

<b>CURSO 1:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>
<b>DURACIÓN:</b>	Se aplicará en un periodo de 2 días, con un tiempo estimado de 12 horas.
<b>BENEFICIOS:</b>	<p>Se propone a la empresa realizar un curso referente a las problemáticas que se presentan en la realización del proceso. Los beneficios que se tendrían de este cursos serían los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que los gerentes de los departamentos cuenten con la actualización y planeación estratégica y táctica para un mejor proceso de abastecimiento de productos y servicios.</li> <li>▪ Que puedan tener conocimiento de cómo conseguir que el departamento de compras se convierta en un importante generador de utilidades.</li> <li>▪ Y por último que todos los miembros del departamento entiendan el contexto del departamento de compras en la cadena de suministro.</li> </ul>
<b>OBJETIVO:</b>	El objetivo del curso es que los trabajadores conozcan los diferentes métodos aprobados para la organización de las funciones de compras, a través de los objetivos estratégicos que les permita el desarrollo de su departamento competitivo.
<b>PROGRAMA:</b>	<p>Los temas más importantes que se deben aplicar de acuerdo al curso mencionado son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las barreras que puedan evitar que la empresa genere utilidades a la función de compras.</li> <li>▪ Las estrategias competitivas y los cimientos de las compras.</li> <li>▪ La rentabilidad de la empresa en su contribución con las compras</li> <li>▪ Como poder establecer los objetivos establecidos en el área de compras, tanto estratégicos como operativos.</li> <li>▪ Las ventajas y desventajas de centralizar y descentralizar las funciones del departamento y su medición que se aplica en el desempeño.</li> <li>▪ El diseño de descripciones de puesto por áreas y sus responsabilidades específicas, con indicadores claves de los desempeños.</li> <li>▪ La medición de los desempeños en los proveedores, (Calidad, servicio y precio), su escala de valores y el método de calificación.</li> <li>▪ Administración del personal de la empresa, analizando su equilibrio entre las tareas y relación humana.</li> <li>▪ Identificación de expectativas de los colaboradores.</li> <li>▪ El análisis del perfil del personal del departamento de compras.</li> </ul>

Tabla 21. Curso 1. Administración, organización y control de un departamento de compras. (KANSEI)

El segundo curso será aplicado por la empresa **Emagister**, la cual implementará el siguiente curso.

<b>CURSO 2:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN Y CONTROL EFECTIVO DEL ÁREA DE COMPRAS</b>
<b>DURACIÓN:</b>	Se aplicará en un periodo de 2 días, con duración máxima de 12 horas.
<b>BENEFICIOS:</b>	Se propone que la empresa realice un segundo curso con la finalidad de tener mayor conocimiento en los diferentes procesos es por ello que el siguiente curso, aplicarán los diferentes beneficios: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las actualizaciones estratégicas y tácticas que se puedan aplicar en el proceso de abastecimiento y de compras de los productos y servicios.</li> <li>■ Su definición precisa y puntual de los tipos de organización requerida en el Departamento de Compras y abastos.</li> <li>■ Cómo conseguir que los Departamentos se conviertan en un importante generador de utilidades.</li> </ul>
<b>OBJETIVO:</b>	El objetivo de este curso es que los departamentos conozcan métodos probados para organizar las funciones de compras, a través del diseño de sus objetivos estratégicos.

**Tabla 22. Curso 2. Administración y control efectivo del área de compras ( EMAGISTER).**

La falta de organización y control en el departamento de compras pueden llevar a las áreas interrelacionadas como almacén, inventarios, producción, y hasta la empresa en general al caos administrativo y operativo. Muchos ejecutivos operan en forma empírica o por cuenta propia, sin considerar los factores necesarios para determinar una estructura óptima, basada en normas y procedimientos que les permitan administrarse y operar en forma efectiva y confiable. Este seminario le ofrece lo que USTED necesita conocer para poner en marcha la modernización de su departamento. (KANSEI)

## PRESUPUESTO

CURSO	PRESUPUESTO PROMEDIO EN PESOS.
ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	\$7,950.00
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL EFECTIVO DEL ÁREA DE COMPRAS	\$5,617.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,567.00</b>

Tabla 23. Presupuesto de los cursos. Elaboración propia.

Para poder garantizar el proceso de compras se propone realizar la siguiente clasificación de actual inventario de la empresa.

Para poder tener suficiente producto y que este a tiempo, será necesario contar con un buen inventario y que este ordenado, para tal efecto se propone lo siguiente.

- **Clasificación de inventarios.** Método de primeras entras primeras salidas (**PEPS**). Este método consiste básicamente en darle salida del inventario aquellos productos que se adquirieron primero esto se basa por fecha de caducidad del productos, en CEDIS se clasifican por colores los meses, así es más fácil identificar los productos, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientes. En el caso de existir devoluciones de compras, esta se hace por el valor que se compró al momento de la operación, es decir de la salida del inventario por el valor pagado en la compra.

### POLÍTICAS DE INVENTARIOS FÍSICOS

Para la realización de inventarios como actividad importante del proceso de compras, se deberá tener en cuenta las siguientes políticas:

- **Propósito:** Establecer las directrices bajo las cuales se definirán y desarrollarán los procedimientos para la planeación, ejecución, investigación y ajuste de diferencia a los inventarios realizados por la empresa y cada uno de sus tiendas.
- **Alcance.** Aplicación a la empresa y cada una de sus tiendas, que incluyen los inventarios de los productos. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma razón por la cual los procedimientos

existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

■ **Responsabilidades.**

- La programación de los inventarios será responsabilidad del Gerente de abastos y el Gerente de operación ya que tienen que estar pendientes de cada una de las tiendas 7/24 mix.
- Todos los inventarios que se realicen en la organización deberán contar con una adecuada supervisión y control de rutas para poder abastecer cada una de las tiendas y no cuenten con desabasto, para esto es necesario los responsables de las áreas de operación, abasto, administración y compras.
- Los Gerentes de Operación, Abastos, Compras y Administración, así como todos los miembros que participan en la ejecución de los inventarios son responsables de dar cumplimiento a la presente política.
- Es responsabilidad de cada Gerente Abastos el ordenamiento de CEDIS, la identificación del inventario obsoleto y/o dañado, así como la entrega de los implementados de trabajo y seguridad que requieran los funcionarios que participan en el inventario.
- El Director de auditoría, deberá visitar CEDIS 1 día antes de la fecha de inicio de inventario, validando la adecuada organización de la bodega para el inventario.

## **DESARROLLO**

### **TOMA DE DECISIONES DEL PROCESO DE COMPRAS.**

Se propone que antes de tomar decisiones se evalúen las alternativas, se definan y analicen los problemas, y así posteriormente se apliquen la decisión o alternativas que mejor convengan, tomando en cuenta los siguientes pasos específicos:

- Diagnosticar y definir el problema
- Establecer metas
- Buscar soluciones alternativas
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas

- Elegir entre soluciones alternativas
- Implementar la solución seleccionada
- Dar seguimiento y controlar los resultados

## **INTEGRACIÓN**

Para la empresa Comercializadora rápido, la integración del personal es muy importante ya que el ambiente labora es desfavorable para el personal, es importante que entre departamentos exista la comunicación y poder llegar a una solución juntos, es por eso que se aplicarán las siguientes actividades:

- **INTRODUCCIÓN**

Cuando una persona se integre a la empresa: Se realizará introducción y la presentación de la empresa, su inducción al cargo requerido, con las responsabilidades y actividades que se deben realizar, se deberá presentar a su jefe inmediato y posteriormente se realizará el contrato correspondiente.

- **COMUNICACIÓN**

Tener una buena comunicación dentro de la empresa, lo cual permitirá tener buena relaciones con el personal de la empresa, así como con los proveedores.

Para poder tener una buena comunicación, se deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Comunicación multidireccional
- ✓ Amplia participación
- ✓ Comunicación por objetivos
- ✓ Incorporación de elementos de innovación
- ✓ Sustentabilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- ✓ Implantación de nuevas tecnologías

- **SUPERVISIÓN**

Para la realización de una convivencia efectiva, se propone las siguientes actividades:

ENCARGADO	ACTIVIDADES
<b>Gerente General</b>	Emitir órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.
<b>Gerente de Compras</b>	Mantener disciplina de sus empleados por medio de revisión de sus tareas y la realización de las sugerencias para su respectiva corrección.

Tabla 24. Propuestas de actividades de los gerentes de los departamentos. Elaboración Propia.

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de dar una orden al empleado.

Emisión de la orden: de acuerdo a las órdenes emitidas así mismo se podrá ser evaluada de forma más eficaz.

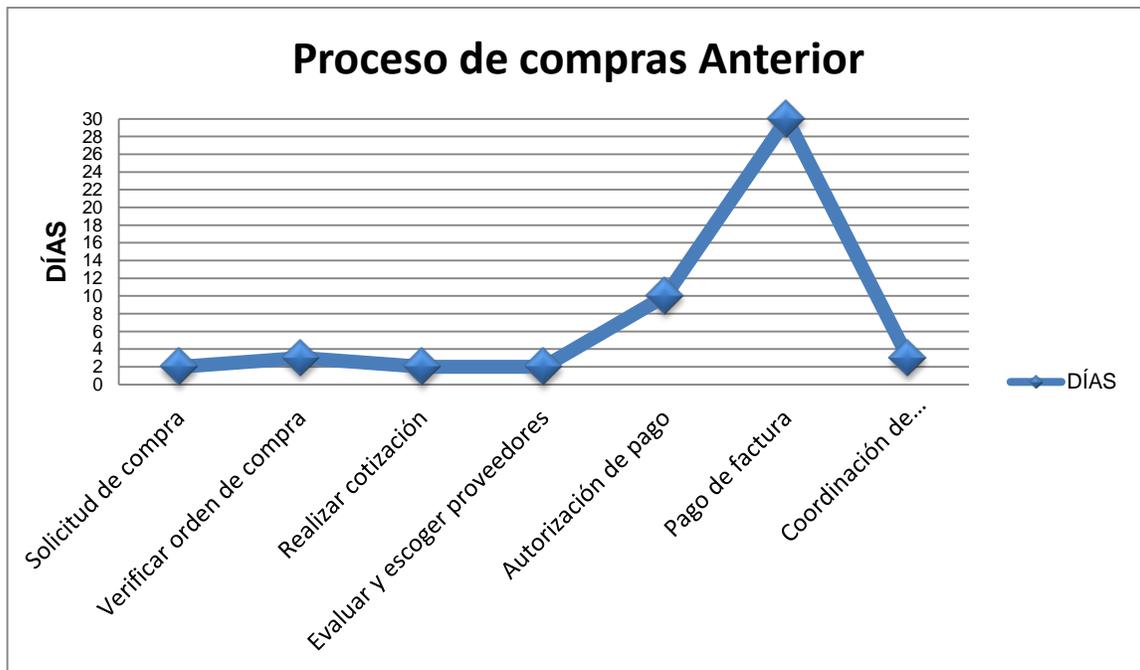
1. Generalidad: La capacidad de quien dirige, depende en gran parte que una orden sea general o específica.
2. Mientras más general sea una orden, mayor campo de decisiones se le entrega al subordinado.
3. La reacción del subordinado ante el tipo de orden recibida es también un importante factor para determinar su generalidad o especificidad.

## RESULTADOS

De acuerdo con el nuevo proceso de compras y las propuestas planteadas se pudo analizar los resultados en un periodo de 3 semanas, en las cuales se puede observar que en el área de compras existen más conocimiento sobre sus actividades a realizar, las actividades asignadas se realizaron en el tiempo establecido como se propuso, y existe más comunicación con en el área de Administración el cual llevan un proceso de seguimiento a los proveedores por sus pagos correspondientes.

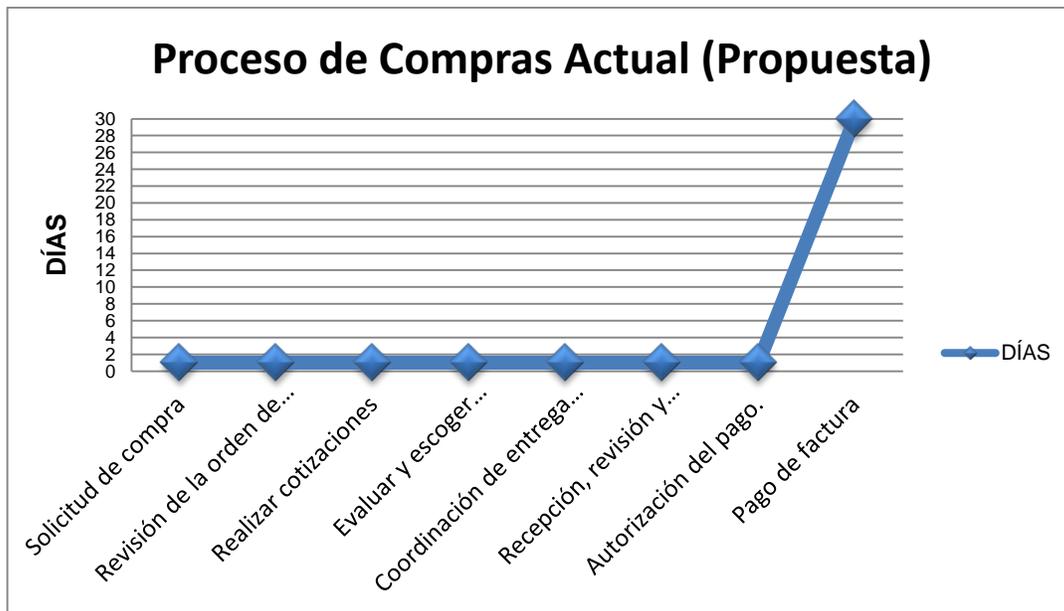
De igual manera se pudo ver que los departamentos ya cuentan con mejor capacitación en su área y una mejor comunicación entre áreas para la resolución de los problemas presentados con algunos proveedores.

También se redujo el tiempo de pago a los proveedores, ya que con ayuda del personal administrativo se pudo lograr el seguimiento de los pagos a cada uno de ellos. En este tiempo de aplicación de propuestas se redujo un 35% en el proceso de compras.



**Gráfico 14. Proceso de compras anterior mostrando el tiempo realizado en días.**

En gráfico 14 se muestra el proceso de compras anterior en el cual se presentan los tiempos realizados que conllevan a cada actividad, se puede observar que en algunas actividades existían de 2 a 3 días para la realización de la actividad y en el tiempo del pago de factura siempre va a variar de acuerdo a la empresa ya que ellas requieren la autorización de pagos a los proveedores.



**Gráfico 15. Propuesta del proceso de compras actual mostrando el tiempo en días.**

Posteriormente en el gráfico 15 se muestran las actividades a realizar en un periodo de 1 día en el cual se redujo el tiempo en el proceso actual.

En cuanto a los mecanismos del control de implementar para mantener la calidad en el área de compras, se recomienda lo siguientes:

Realizar cada seis meses evaluaciones de desempeño a los empleados de los departamentos, lo cual serán calificados por un administrador. Estas evaluaciones tendrán finalidad, para conocer las debilidades de cada uno de los miembros, así se podrá implementar actividades de mejoramiento y brindar un mejor servicio. Dichas evoluciones serán realizadas de acuerdo al cumplimiento de las actividades que son indicadas por las funciones de cada cargo.

### **4.3 TRABAJOS FUTUROS**

#### **APLICACIÓN DE EVOLUCIÓN**

- Las acciones de medir la ejecución y los resultados podrán de algún modo modificar las mismas unidades de medida, para poder medir resultados se calificarán y valorarán los estándares para cada empleado y poder motivarlo a realizar bien su trabajo.

- Para poder ejercer la corrección respectiva se propone que la administración del área de compras y abastos, realice una reunión con cada uno de los empleados que fueron evaluados.
- Para realizar una opinión retroalimentaría, se recomienda a la administración de la empresa y en especial del área de compras y abastos, escuchar las razones por las cuales el empleados ha incurrido en alguna falta u error en el proceso o una falta a las normas de la organización y también se recomienda escuchar las sugerencias que el empleado tiene para la organización.

#### **4.4 RECOMENDACIONES**

Para que en la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V no vuelva a repetir el problema en el área de compras con el proceso de compras y la recepción de los productos, se recomienda realizar evaluaciones periódicas no mayores a 6 meses tanto al personal del área de compras como a los proveedores que se tenga en lista.

Esto ayudará a disminuir el riesgo del incremento en los tiempos de entrega de los productos solicitados en tiendas, y se beneficiara a las Tiendas de 7/24 mix para no quedarse sin abastecer.

Posteriormente se recomienda implementar el nuevo proceso de compras permanentemente, teniendo en cuenta la capacidad del personal que tenga un conocimiento de los requisitos solicitados; la verificación de los productos comprados; la actualización del listado de los proveedores cada 6 meses, la realización de las cotizaciones, la realización, registro y aprobación de las órdenes de compras y por último el seguimiento de los pagos a proveedores, estos para que se apliquen en los tiempos establecidos.

Para que la empresa pueda lograr tener una mejora en el área de compras, de igual forma se recomienda implementar el plan de mejoramiento dando a conocer a los empleados involucrados en el área de compras, los elementos de la planeación, desarrollo que ayudarán a mejorar esa área de la empresa y poder llevar por un buen camino a la empresa.

## CONCLUSIONES

La empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V mejor conocida como 7/24 mix, contaba con algunos problemas que se presentaban en el departamento de compras, de acuerdo con la investigación realizada, se identificó que los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los productos solicitados para las diferentes tiendas de 7/24 mix, estaban relacionadas en el proceso de compras, algunas de las actividades que los miembros de los departamentos realizaban tardaban tiempo, causando problemas con las tiendas por desabasto, de igual forma existían problemas con los proveedores ya que no contaban con el pago correspondiente, presentado que el actual proceso de compras tomaba de 12 a 18 días para realizar todo el proceso.

Adicionalmente, mediante la implementación del nuevo proceso de compras propuesto, la empresa podrá reducir los tiempos del actual proceso de compras a los 7 días máximo, por cada subprocesos o actividad. Con lo cual se espera mejorar los tiempos de entrega de los productos para abastecer las 115 tiendas. Posteriormente estará determinado por los miembros del departamento de compra, quien deberá involucrarse mediante la revisión y evaluación de proveedores y la verificación de que estos se puedan cumplir con los tiempos establecidos de entrega requeridos así como los demás requisitos.

Así mismo, con la implementación de propuestas de mejoramiento se ayudó mucho a los departamentos porque se establecieron políticas en las cuales en un tiempo de 3 semanas de llevaron a cabo y se analizaron los resultados esperados, cumpliendo así con los objetivos establecidos al principio del proyecto.

Y finalmente, se llegó a la conclusión de que el proceso de compras, ayudará mucho a la empresa eso si lo llevan a cabo correctamente, por eso se deberá exigir a los proveedores que se comprometan con la empresa a cumplir las políticas establecidas y ayuden a un mejor servicio, beneficiando a ambas partes, con el propósito de garantizar los tiempos de entrega de todos los productos que se les soliciten.

## BIBLIOGRAFÍA

- EMAGISTER. (s.f.). Obtenido de Administración y Control Efectivo del Área de Compras:  
[https://www.emagister.com.mx/curso\\_administracion\\_control\\_efectivo\\_del\\_area\\_compras-cursos-2478719.htm](https://www.emagister.com.mx/curso_administracion_control_efectivo_del_area_compras-cursos-2478719.htm)
- AUDITOR SERVICE. (2004). Recuperado el 13 de 02 de 2018, de  
[www.auditorservice.com](http://www.auditorservice.com):  
<https://w3l.auditorservice.com/es/blog/%C2%BFqu%C3%A9-es-un-estudio-mystery-shopping-0>
- CHAVEZ, J. H. (2014). *GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO*. RIL EDITORES.
- Coral, A. S. (2014). *ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS*. MEXICO: PRIMERA EDICIÓN EBOOK.
- Flynn, J. L. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*.
- GALLEGO, L. V. (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la seleccion de proveedores* . Linkoping Universitet.
- Gallego, L. V. (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. Linköpings Universitet.
- HACIENDA, M. D. (2012). DESTION DE LA INFORMACION DE COMPRA. *MINISTERIO DE HACIENDA*.
- Herrera Jonathan, D. M. (2012). *Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua*. UNEXPO.
- Inversor, O. d. ( 2011). *Guía de órdenes de*. CNMV.
- Johnson, P. F. (2012). *ADMINISTRACION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO*. MEXICO DF: Mc Graw Hill.

- KANSEI. (s.f.). Obtenido de Curso Administración, Organización y Control:  
<http://kanseicapacitacion.com/curso-administracion-organizacion-y-control-de-un-departamento-de-compras/>
- Leenders, M. r. (2012). *ADMINISTRACION DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS*. MEXICO DF.
- Martín-Andino, R. (2006). *Operaciones y Logística*. MBA- Edición.
- McGraw-Hill, E. (10 de Septiembre de 2008). *Buscar y seleccionar con acierto*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/proveedores-solicitar-informacion-2>
- McGraw-Hill, E. (10 de 09 de 2008). *mailxmail*. Obtenido de SELECCIÓN DE PROVEEDORES: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/seleccion-proveedores-caso-practico>
- McGraw-Hill, E. (10 de Septiembre de 2008). *Mailxmail*. Obtenido de Buscar y seleccionar con acierto: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/seleccion-proveedores-fases>
- Michiel R. Leenders. (2008). *Supply Strategy Implementation*. Tempe, A: CAPS Research.
- MOYA, E. M. (2007). *Gestión de Compras* . Fund Confemental.
- Porter, M. (1982). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*.
- Rapido, C. (2014). *Instructivo para proveedores*. Orizaba.
- RAPIDO, C. (2014). *Manual para proveedores que entregan en Comercializadora Rápido S.A de C.V.* Orizaba.
- SANGRI CORAL, A. (s.f.). *ADMINISTRACION DE COMPRAS ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTO*. EDITORIAL PATRIA.
- Selva, G. (2009). *Gestion de Compras en Corporacion San Diego*. INCAE Business Review. .

SORIANO, C. L. (1995). *COMPRAS E INVENTARIOS*. DIAZ DE SANTOS.

Suite, B. (2014). *Solicitud de Compras*. Copyright.

Valero, S. P. (s.f.). *Los Procesos de Compra y la Negociación con Proveedores*.  
Fundación Confemental .

## Anexos A

### Manual para Proveedores que entregan en Comercializadora Rápido S.A. de C.V.

El proveedor se compromete a entregar la mercancía 15 días naturales posterior a la fecha confirmación de la Orden de Compra (RAPIDO, 2014)

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		DEL MANUAL PARA PROVEEDORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN
<b>Propósito</b>	Sentar las bases mínimas de entendimiento entre los Proveedores y el CEDIS para la entrega de mercancía	
<b>Áreas de alcanzadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores del CEDIS</li> <li>• Fleteros contratados por los proveedores para despacho a Comercializadora Rápido S.A. de C.V.</li> <li>• Recepción en el CEDIS</li> <li>• Departamento de Compras Comercializadora Rápido S.A. de C.V.</li> </ul>	
<b>Materiales necesarios por parte del proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura original</li> <li>• Factura duplicada</li> </ul>	

#### 1. ENTREGA ENTARIMADA DE LA MERCANCÍA

El CD necesita que los proveedores entreguen su mercancía sobre tarimas, siempre que sirva para agilizar la recepción. Si el proveedor no cumple con esto, se le pedirá al chofer que él estibe la mercancía sobre tarimas. En caso de entregas de tarimas empleadas, el emplaye deberá ser de origen.

Los cuidados que el proveedor debe tener en el entarimado son los siguientes:

- **Estiba:**
  - La mercancía no debe sobresalir de la base del pallet. De no cumplirse, se le pedirá al chofer que traspase la mercancía a otra tarima
  - La mercancía debe estar bien empleada desde la base de la tarima. Así, se evitarán daños durante el manipuleo y traslado
- **Altura de las tarimas:**
  - Mercancía que va a los racks, hasta 1.60m. incluyendo el pallet
- **Peso máximo:** nuestras máquinas y racks están dimensionados para trabajar con mercancía palletizada de hasta 1,500 kg
- **Calidad de las tarimas:** para la mercancía que va a los racks, se le pedirá al chofer que traspase la mercancía a tarimas provistas por el CEDIS

Las tarimas que se entreguen junto con la mercancía durante la recepción, serán devueltas por otros similares.

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS TARIMAS

- Entrada por los 4 costados
- Medidas de 1200 mm x 1060 mm,

## 2. VEHÍCULOS PERMITIDOS PARA ENTREGAR MERCANCÍA ENTARIMADA

- El CEDIS cuenta con rampa nivelada que se encuentran a 1.23 m del piso para realizar la descarga de mercancía por la parte trasera de los vehículos. La descarga de mercancía se realiza con patines cuyo peso de carga es de 1500 kg. Es muy importante que la calidad de los pisos de los furgones sea la adecuada para soportar el peso de las maquinas utilizadas en la descarga sin que se produzca ningún accidente. En caso de que la unidad soporte el ingreso de montacargas, el CEDIS podrá descargar con éste para agilizar la descarga

Las unidades adecuadas para descargar en el CEDIS son los mencionados a continuación:



Camión cerrado

Siders con barras metálicas de protección lateral

Chasis cerrado con caja fija



Chasis cerrado con barandas laterales de protección, arcos metálicos y lonas



**No está permitido el uso de camiones abiertos**

### 3. VEHÍCULOS PERMITIDOS PARA DESCARGAR PEQUEÑAS CANTIDADES DE MERCANCÍA

En este caso se aceptarán vehículos como:

- Automóviles
- Estaquitas
- Camionetas con caja cerrada
- Chasis cortos tipo FORD 350 con caja cerrada

### 4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS BULTOS

- La calidad del embalaje juega un papel fundamental en el estado en que la mercancía llega a cedis. El empaque debe proteger la estética e integridad de la misma
- Las cajas deben venir siempre cerradas.

#### Cajas de cartón:

El cartón u otro material deben ser resistentes al manipuleo y transporte de la mercancía. Deben estar selladas con cinta de embalar y/o grapas, siempre que no dañen su mercancía o su envase de presentación

#### Embalaje termo contraíble:

Se pide que el pack tenga una base de cartón. Esto ayuda al manipuleo interno. Permite un mejor deslizamiento sobre rodillos, una mejor estiba y mayor resistencia y protección de la mercancía



- **Mercancía frágil:** El embalaje debe protegerla para que pueda soportar el traslado y manipuleo sin dañarse, indicando con una leyenda de "mercancía frágil"

## 5. ROTULACIÓN DE LAS CAJAS

### 5.1 CAJAS QUE CONTIENEN MERCANCÍA DE UNA SOLA REFERENCIA.

El **CONTENIDO BÁSICO** es el siguiente:

- Nombre del proveedor
- Marca del producto
- Nombre del producto o descripción
- Código de barras
- Cantidad de unidades internas

Para mercancía que requiera un trato especial, se deberán agregar las instrucciones o símbolos necesarios:

- Leyenda de "mercancía frágil"
- Flechas indicando qué cara debe ir hacia arriba
- Cantidad máxima de estiba
- Fecha de caducidad
- Temperatura óptima de almacenamiento

Es deseable que las tarimas estén identificadas con el número de orden de compra al cual pertenecen

**NO SE PERMITE EMBALAR MERCANCÍA EN CAJAS CON LEYENDAS, PUBLICIDAD O MARCAS DE OTROS PRODUCTOS QUE NO SEAN LOS DEL INTERIOR DE LA MISMA**

### **5.2 CAJAS QUE CONTIENEN MERCANCÍA VARIADA**

Esta opción minimiza los tiempos de entrega en el CD y es útil cuando se trata de:

- Mercancía frágil, porque minimiza el manipuleo de las unidades internas
- Mercancía pequeña, porque disminuye el riesgo de que se pierda en el proceso de distribución
- Mercancía en la que el embalaje es parte de la unidad de venta

Para estos casos se requiere una carátula con lo siguiente:

- Número de orden de compra
- Nombre del proveedor
- Lista de productos incluyendo:
  - Código de barras y número de código de barras. La calidad de la impresión debe permitir su rápida lectura con un scanner
  - Descripción
  - Cantidad

No debe haber nunca más de 20 artículos distintos dentro de una caja. La cantidad de cada producto dentro de la caja no tiene límites, siempre y cuando la caja tenga la capacidad suficiente

En cada caja debe haber mercancía de una (1) sola orden de compra.

### **5.3 CAJAS QUE CONTIENEN MERCANCÍA “FUERA DE SISTEMA”**

Este es el nombre con que llamamos a la mercancía para las |s, que no está destinada a la venta. Algunos ejemplos son estantes de exhibición, carteles, chapa de góndolas, material para mantenimiento, insumos de oficina, producto sin cargo fuera de catálogo, etc.

El CEDIS se encuentra en la capacidad de no recibir dichos productos y devolverlos al Proveedor.

Todos los bultos deben estar identificados con una etiqueta bien adherida y claramente legible. La misma no debe despegarse nunca del bulto. Cada etiqueta debe contener la siguiente información:

- Descripción y cantidad de la mercancía
- Identificación del proveedor
- Número de la orden de compra

Para entregas de varios productos en una sola caja, ver el apartado 5.2

## **6. POLÍTICA DE ÉTICA DE COMERCIALIZADORA RÁPIDO S.A. de C.V.**

Comercializadora Rápido S.A. de C.V. prohíbe solicitar, instar o aceptar de cualquier modo regalos o atenciones de valor monetario de parte de proveedores, representantes de proveedores o representantes de potenciales proveedores. Los proveedores sólo podrán donar regalos con el propósito de recaudar fondos para fines caritativos o para destinar a organizaciones sin fines de lucro. Los regalos o atenciones incluyen de manera restrictiva: Artículos gratis, entradas para eventos deportivos recreativos, comisiones en forma de dinero o mercancía, descuentos especiales a asociados de Comercializadora Rápido S.A. de C.V., muestras de productos discontinuados o fuera de circulación, viajes, bebidas, alimentos, almuerzos y cenas y servicios personales. Cuando las circunstancias así lo exijan, estos regalos deberán ser regresados al remitente con la correspondiente explicación sobre la política que rige en la compañía.

## **7. PEDIDO DE TURNO PARA ENTREGAR LA MERCANCÍA**

En cuanto el proveedor reciba la orden de compra, deberá comunicarse al CEDIS de Lunes a Viernes en el horario de 09:00 hrs. a 17:00 hrs, al siguiente número de teléfono:

**272-725-63-84**

Al comunicarse con el responsable del CEDIS se le deberán indicar todas las órdenes que van a ser entregadas. El responsable del CEDIS preguntará la cantidad de cajas a

ser entregadas, si estas corresponden a la totalidad de la orden de compra o será una entrega parcial. También preguntará la cantidad de tarimas a ser entregados en caso de que así fuera y cantidad y tipo de vehículo en el cual se entrega la mercancía. En el caso de entregar en más de un vehículo, cuántos son.

Si tiene que entregar más de una orden en un solo vehículo se le asignara un solo turno. De entregarse mercancía en más de un vehículo se le asignara un turno a cada vehículo. Se deberá respetar las fechas y el horario del turno indicados por el responsable del CEDIS de Comercializadora Rápido S.A. de C.V.

El CEDIS necesita que los proveedores sean muy puntuales con sus citas. Deberán tener en cuenta el tiempo de espera al ingresar al predio debido a los controles que se realizan allí a los proveedores que llegaron antes, más el control que le efectuarán a él.

En caso de que un proveedor sepa que no llegará puntual a una cita, deberá llamar a Atención al Cliente tel.272-725-63-84 para dar el aviso y preguntar si lo podrán recibir a la hora en que él calcula llegar. El CEDIS se reserva el derecho de no recibirlos si no llaman.

En el caso de que el proveedor deba cancelar el turno, lo podrá hacer hasta las 14:00 PM del día anterior al turno, caso contrario se lo considera como un proveedor “No Show”.

## **8. INGRESO DE PROVEEDORES AL PREDIO DEL CD**

**La dirección del predio es:**

**Venustiano Carranza No. 64**

**Entre Camerino Z. Mendoza y Final,**

**Col. Benito Juárez. C.P. 94300.**

**Orizaba, Veracruz**

El chofer deberá detenerse en el portón de entrada donde lo recibirá personal de vigilancia. Todo proveedor que ingrese al predio debe cumplir con los puntos descritos en el Anexo “PROCEDIMIENTO INGRESO DE BODEGA 7/24”.

**CUALQUIER INCUMPLIMIENTO DE ESTAS NORMAS PODRÁ DESENCADENAR EN NEGÁRSELE EL INGRESO AL CEDIS**

El personal de vigilancia enviará al chofer al andén de descarga en donde se encontrará la persona destinada a recibir la mercancía

**9. MERCANCÍA FACTURADA A RECIBIR**

Debe entregar:

- La factura original
  - Debe ser una factura por Orden de Compra. En caso de que una Orden de Compra se entregue en más de un camión, la factura deberá contener solamente lo entregado en ese camión.
  - Vale la pena recordar que la razón social a la cual deben facturar es:

**Comercializadora Rápido S.A. de C.V.**

**Av. Oriente 6 No. 1217 A entre sur 21 y 25**

**Col. Centro, C.P. 94300**

**Orizaba, Veracruz**

**RFC: CRA040404110**

- Duplicado de facturas para poder llevarse el acuse de recibo

El Responsable de recibir la factura, verificará los puntos que se mencionan a continuación. Cualquier incumplimiento, impedirá recibir la mercancía:

- Que la factura contenga el número de Orden de Compra o que traiga una copia de la misma adjunta a la factura
- Que el número de Orden de Compra coincida con la del turno solicitado

- Que la razón social de la factura coincida con la orden de compra
- Que contenga el código de turno y fecha y horario de entrega
- Que la fecha de emisión de la factura no sea anterior a 10 días

## **10. ENTREGA DE LA MERCANCÍA EN EL CEDIS**

En el caso que la mercancía venga en tarimas completas y emplayadas, el operador deberá presenciar la descarga de la unidad para verificar que la mercancía se haya descargado y entregado en buen estado firmando junto con el responsable del almacén la entrega correcta del producto.

En el caso que la mercancía no llegue en tarimas completas ni emplayadas, el proveedor deberá descargar la mercancía en el lugar de recepción de producto y colocarlo en tarimas que serán suministradas por personal del CEDIS. Cabe aclarar que Comercializadora Rápido S.A. de C.V. no pagará ningún monto por concepto de maniobra de descarga en su CEDIS.

En caso de que la mercancía llegue a granel y el proveedor no lleve personal para la descarga como se menciona en el párrafo anterior, el CEDIS podrá negar la descarga del mismo sin penalización para Comercializadora Rápido S.A. de C.V., adicionalmente, el Proveedor tendrá que recalendarizar la cita para su nueva recepción.

## **11. DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA NO APTA PARA SER RECIBIDA**

Si durante la recepción se encuentra mercancía que no se debe recibir, se devuelve en el momento al proveedor.

En el caso de que el transporte que por algún motivo no se lleve dicha mercancía, la misma será decomisada en el momento por personal del CEDIS según procedimiento de decomiso

Los motivos por los que se suele devolver la mercancía son los siguientes:

- Calidad inadecuada de la mercancía
  - Unidades internas faltantes
  - Información incorrecta o ilegible en la orden de compra, factura y envío.  
Es fundamental que el proveedor mantenga actualizado al comprador

- Plazo de vencimiento menor a lo pedido, ilegible o adulterado; normalmente se pide una vida
- Excedente: mercancía pedida pero traída en exceso
- La persona que recibe mercancía que será devuelta al proveedor, deberá firmar de recibido donde le indique el encargado del CEDIS

## **12. INTERCAMBIO DE TARIMAS**

Si el proveedor entregó tarimas junto con la mercancía, se le reintegran de la siguiente manera:

- La devolución de las tarimas se realiza cuando se termina de descargar y recibir la mercancía
- En caso de no disponer de stock en el CEDIS, se le entregará un vale en el que se asienta la deuda contraída. Este vale tiene una fecha de vencimiento. Siempre que se presente dicho vale en el CEDIS antes de la fecha de vencimiento, el CEDIS devolverá las tarimas; si el CEDIS sigue sin contar con stock cancelará el primer vale entregando uno nuevo con una fecha de vencimiento posterior

## **13. FIN DE LA RECEPCIÓN**

Una vez finalizada la recepción, el responsable del CEDIS entregará al chofer la llave del vehículo quien deberá retirar el vehículo del andén de descarga y dejarlo en la zona de estacionamiento. Luego será llamado para finalizar el fin de la recepción:

- El duplicado de la factura o el remito con el sello y firma del jefe de la bodega que le queda al proveedor como comprobante del conforme de la recepción. Si hubieron diferencias durante la recepción (ej.: faltantes o devoluciones), se detallan en este documento. En ese caso, el chofer deberá firmar una planilla, conformando las diferencias. Esta planilla queda en poder del CEDIS
- Se le dará al chofer del vehículo un comprobante de salida mismo que se tiene que entregar en vigilancia, dicho comprobante tendrá la siguiente información:
  - Marca del vehículo, placas y nombre de las personas autorizadas a salir
  - Nombre del proveedor
  - Número de cita
  - Fecha y hora de la cita
  - Hora del comienzo de descarga, finalización, y retiro del centro de distribución
  - Nombre de quien recibió la mercancía
  - Cantidad de tarimas que trajo y/o se lleva o en su defecto vale de tarimas por la cantidad que trajo

## **ANEXO B**

### **INSTRUCTIVO PARA PROVEEDORES**

#### **1. Documentación de la Empresa, la primera vez que entrega mercancía en el CEDIS:**

La empresa deberá entregar una Carta de Identidad, según modelo adjunto en la última página

- La misma deberá ser realizada por la empresa proveedora con quien Comercializadora Rápido S.A. de C.V. tiene relación comercial, no por su distribuidor ni su empresa de transporte
- Cada vez que cambien la empresa de transporte contratada, deberá actualizar la Carta de Identidad. (Rapido, 2014)

#### **2. Documentación del Chofer al llegar al CEDIS:**

- 1.1 Credencial de elector. Original en todos los casos, no sirven fotocopias ni copias certificadas
- 1.2 Factura de la mercancía que entregará
- 1.3 Licencia de conducir

#### **3. Documentación del Acompañante del Chofer:**

3.1 Acreditación de la relación con el proveedor. A través de una nota con membrete de la empresa proveedora o bien la presentación del último recibo de sueldo. Solo estará permitido el ingreso de personal auxiliar a la descarga, cuando sea interés de la operación del CEDIS, hasta dos (3) personas por camión

3.2 Credencial de elector. Original en todos los casos, no sirven fotocopias ni copias certificadas

#### **4. Entrega de muestras:**

4.1 Cualquier muestra destinada al departamento comercial, control de calidad o cualquier sector operativo del CEDIS, deberá ingresar con sus remitos

## **5. Entrega de obsequios o presentes**

5.1 Queda terminantemente prohibido a los proveedores la entrega de obsequios, presentes, de cualquier tipo al personal de Comercializadora Rápido S.A. de C.V.

## **6. Documentación Vehicular:**

6.1 Tarjeta de circulación, y placas deben de estar debidamente relacionadas con la cita a realizar al CEDIS por parte del proveedor

6.1 Seguro de Responsabilidad Civil del automotor

## **7. Manejo dentro del CEDIS**

7.1 Velocidad máxima 20 km/h

7.2 Sentido único de circulación, salvo expresa indicación

7.3 No está permitido el ingreso de menores de 18 años de edad, ni de animales, ni de acompañantes que no estén registrados por el proveedor

## **8. Aspecto Personal:**

8.1 Vestimenta: pantalón largo, torso cubierto y pies cubiertos. No está permitido el uso de gorras, sombreros, lentes oscuros o cualquier accesorio que no permite identificar la cara del personal del proveedor

8.2 Está prohibido el uso de celulares en el área de descarga

8.3 Higiene: se deberá conservar pautas mínimas de aseo personal

## **9. Consultas o Reclamos:**

9.1 Para consultas o reclamos sobre entregas de mercancía en el CEDIS, favor de dirigirse vía email a la siguiente dirección: **abastos@724.com.mx;**  
**compras@724.com.mx**

**10. Recuerde, es Responsabilidad del Chofer:**

10.1 La aplicación del freno de estacionamiento, la colocación de los tacos de madera y entrega de las llaves del vehículo al ser requeridas SIN EXCEPCIÓN

10.2 A fin de evitar accidentes es una práctica de seguridad el retirar las llaves de encendido y entregárselas al receptor de la mercancía

10.3 No ingresar al Depósito por la puerta de descarga.

## ANEXO C

Documentación que la empresa Comercializadora Rápido S.A de C.V requiere de los proveedores para darlos de alta al sistema.



### Comercializadora Rápido, S.A. de C.V.

**ESTIMADO PROVEEDOR:**

Por medio de la presente le solicito de su apoyo para envío de la siguiente documentación para realizar el trámite de Alta en nuestro sistema, para cumplir con las políticas establecidas por nuestras área administrativa.

- 1.- Formato Anexo en el Correo Alta de Proveedores. (FIRMADO)
- 2.- Copia de la Cédula Fiscal (RFC).
- 3.- Carta de **Opinión de Cumplimiento de Obligaciones Fiscales** (Emitida por el SAT)
- 4.- Copia del alta en Hacienda (R1).
- 5.- Copia de la CARATULA del estado de cuenta bancario (Oficio en hoja membretada de la empresa con los datos bancarios).
  - Nombre del Banco.
  - Nombre / Numero de la plaza.
  - Nombre / Numero de la sucursal.
  - Numero de Cuenta / Referencia / Clabe.
- 6.- Copia de comprobante de domicilio (no mayor a 3 meses)
- 7.- **Personas Morales.**
  - Copia de acta constitutiva.
  - Copia por ambos lados de identificación oficial de propietario / representantes legales.Representante Legal (Copia del poder notarial y copia Credencial de Elector)
- 8.- **Personas Físicas.**
  - Copia por ambos lados de identificación oficial.
  - Copia de CURP.
- 9.- Lista de Precio del producto o servicio con fecha actual. (Firmada)
- 10.- Catálogo de productos con descripción y fechas de caducidad. (Firmada)
- 11.- Políticas de cambios de sus productos (caducidad, maltratado, ponchado) (firmado)
- 12.- Carta de aprobación días crédito (firmada)
- 13.- Carta solicitando a la empresa los requisitos para su facturación.
- 14.- En el caso de arrendamiento copia del contrato de arrendamiento firmado.
- 15.- Proveedores Cedis: Enviada la Orden de Compra fecha de entrega en nuestro cedis.
- 16.- Proveedores PV: Días Realizan Preventa y días de entrega si es venta directa solo días de Visita.
- 17.- Observaciones: Toda la mercancía debe ser entregada dentro del mes de facturación. Podemos recibir con el compromiso:
  - Refacturación
  - Devolución de la mercancía en la recepción.

Gráfico 16. Carta de la empresa donde se presenta la documentación requerida del proveedor.



**Comercializadora Rápido, S.A. de C.V.**

Nota: la documentación deberá ser entregada en hoja tamaño carta, Nombre, Firma y Sello de la empresa.

**Datos de Facturación**

Comercializadora Rapido, SA de CV  
Av. Oriente 6 No. 1217-A, Entre Sur 21 y Sur 25, Col Centro  
Orizaba, Ver., CP 94300

RFC **CRA040404110** Nota: La homoclave esta compuesta asi: Número Uno, seguido letra i latina mayuscula y número cero.

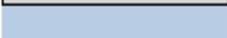
**Domicilio Cedis**

Jefe Cedis: Jorge Arturo Murillo Megias  
Venustiano Carranza No. 64 Entre Camerino Z Mendoza y Final  
Col. Benito Juárez, Orizaba, Ver.,7256384

		<b>GRUPO MONTOSA S.A DE C.V</b> AV. ORIENTE 6 No. 1221 COL. CENTRO TELS.: 724 00 01Y 724 44 44 ORIZABA, VERACRUZ C.P 94300		
<b>SOLICITUD DE REGISTRO DE PROVEEDORES</b>				
ALTA <input checked="" type="checkbox"/>		MODIFICACION <input type="checkbox"/>		BAJA <input type="checkbox"/>
PERSONA FISICA <input type="checkbox"/>		PERSONA MORAL <input type="checkbox"/>		
Unidad Operativa		DMO <input type="checkbox"/> CRA <input checked="" type="checkbox"/> MCD <input type="checkbox"/>		
Fecha de Solicitud		jueves, 23 de noviembre de 2017		
<b>PERFIL DE PROVEEDOR</b>				
Razón Social o Nombre				
Nombre Comercial				
<b>DOMICILIO FISCAL Y DATOS GENERALES</b>				
Nombre de Sucursal		Calle		
No.Ext./Int.		Col.		
Ciudad		Estado		
Código Postal		Propósito		COMPRA <input checked="" type="checkbox"/>
Código de área		No. Telefónico		PAGO <input checked="" type="checkbox"/>
Correo Electrónico				Tipo de Tercero
ID de Conrribuyentes (RFC)		<b>NACIONAL</b>		<b>EXTRANJERO</b>
Curp (persona física)		04 <input checked="" type="checkbox"/>		05 <input type="checkbox"/>
Tipo de proveedor		Tipo de Operación		
No. Proveedor POS		ESTACION DE SERVICIO		RENDAM. DE INMUEB.
Giro del Proveedor		03 <input type="checkbox"/>		06 <input type="checkbox"/>
				85 <input checked="" type="checkbox"/>
<i>(DATOS DE LOS CONTACTOS, CREDITO Y COBRANZA, ADMINISTRATIVO, GERENCIA)</i>				
<b>CONTACTOS</b>				
Nombre (s)		Apellidos		
Cargo		Departamento		
Correo Electrónico				No. Telefónico
Nombre (s)		Apellidos		
Cargo		Departamento		
Correo Electrónico				No. Telefónico
Nombre (s)		Apellidos		
Cargo		Departamento		
Correo Electrónico				No. Telefónico

Gráfico 17. Formato proporcionado por la empresa, para Alta de proveedor.

DETALLES BANCARIOS				
Nombre Banco		No. Cuenta		
CLABE Interbancaria		Divisa de Pago		
Plaza/Sucursal		Método de Pago		
Banco Receptor		Plaza Banxico		
CONTABILIDAD				
Cuenta de Pasivo **		Cuenta de Anticipo **		
IMPUESTOS Y RETENCIONES				
Código de Impuesto **		Código de Retención		
COMPRAS				
Asociar a Orden de Compra	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Divisa de Factura	Peso Mexicano
Términos de Pago			Base de Fecha de Plazo	
Grupo de Pagos **			FACTURA <input type="checkbox"/>	EXCEPCION DE FACT. <input type="checkbox"/> EXCEPCION DE MCIAS. <input type="checkbox"/>
INFORMACION LLENADA DEPTO. FIN/				
_____		_____		_____
Nombre y Firma		Nombre y Firma		Nombre y Firma
Gte. Finanzas		Proveedor		Gte Compras

	Finanzas
	Compras