



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS "LIC. BENJAMÍN CAÑAS"
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:
DISEÑO DE UN PROCESO DE COMPRAS CON
ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA LA EMPRESA
PATRONIC, S.A. DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALBA ESPERANZA LÓPEZ
ISABEL TOBAR MARTÍNEZ
JULIO ARNOLDO SÁNCHEZ RIVAS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO/2002

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. ANA MARTA CONCEPCIÓN MORENO DE ARAUJO
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. ERNESTO LÓPEZ MELGAR
PRESIDENTE

LIC. MIGUEL ÁNGEL GUTIÉRREZ
PRIMER VOCAL

LIC. GUILLERMO VILLAVICENCIO
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2002

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por darme la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos difíciles, por demostrarme siempre que esta junto a mí cada día de mi vida y por darme tanto amor.

A mi esposo Iván Salguero, por su paciencia apoyo y su amor incondicional que siempre estuvo presente.

A mis padres Juan José Esperanza (QDDG), por que sé que desde donde se encuentre siempre estará conmigo, a mi madre Victoria López, por ser una madre ejemplar.

A mis hermanos Raquel, Edith, Mirna, Oscar, Juan José, Cristhian y Roger por su cariño y motivación que fueron un aliciente para el logro de este triunfo.

A Corysandra, Estela de Sosa y Carlos Cruz, por ser personas muy especiales que me brindaron su amistad, cariño y confianza.

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre me apoyaron e impulsaron a seguir adelante.

A Isabel por brindarme su confianza, sus palabras de apoyo en los momentos más oportunos.

Alba Esperanza López

AGRADECIMIENTOS:

A Dios todopoderoso por derramar tantas bendiciones, darme fortalezas y el espíritu para levantarme día con día y hacerle frente a todas las adversidades que se presentan.

A mi Madre por todo su amor y por estar siempre conmigo brindándome sus sabios consejos y por ser mi ejemplo, mi máxima inspiración y empuje para seguir adelante sin desfallecer.

A mis hermanos: Irma, César, Lorena, Verónica y Deysi, por todo su apoyo, comprensión y cariño que me brindaron, y la motivación que ejercieron para lograr llegar a culminar mis objetivos.

A mis amigos que siempre estuvieron en los momentos buenos y malos, apoyándome y empujándome a seguir adelante.

A Alba por brindarme su confianza, abrirme las puertas de su casa y permitirme compartir este triunfo.

La constancia llevó a la meta, a los que se extraviaron y cayeron, pero nunca abandonaron su camino.

Isabel Tobar Martínez

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por guiarme en todos los mementos de mi vida y por haberme permitido alcanzar una meta más.

A mis padres Julio Sánchez e Isabel de Sánchez, por su amor comprensión y apoyo sin los cuales no hubiera podido culminar mi carrera

A mi hermana Sandra Isabel por su amor y constante apoyo en los momentos más difíciles.

A mis queridos amigos por compartir buenos y malos momentos así como la felicidad de culminar una etapa más de la vida.

Julio Arnoldo Sánchez

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO	
A PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1 Definición del Problema	2
2 Delimitación del Problema	2
B JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	3
C GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
D MARCO TEORICO	9
1 Calidad Total	9
2 Compras	22
3 Procesos	31
4 Manuales	37
E MARCO CONCEPTUAL	39

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA PATRONIC, S.A. DE C.V.

F	OBJETIVOS	47
1	Objetivo General	47
2	Objetivos Específicos	47
3	Determinación del Universo	48
G	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	48
1	Tipo de Investigación	48
2	Unidades y Sujetos de Análisis	49
3	Técnicas e Instrumentos de Recolección	49
4	Registro y Ordenamiento de Datos	49
5	Análisis e Interpretación de Datos	50
6	Conclusiones	85
7	Recomendaciones	87

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROCESO DE COMPRAS CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA PATRONIC, S.A. DE C.V.

H	ASPECTOS GENERALES	
1	Propósito	89

2	Ventajas	89
3	Estrategias	90
4	Políticas del proceso de compras	94
5	Normas para el uso y actualización del proceso	99

I ASPECTOS ESPECIFICOS

1	Nombre del Proceso	100
2	Propósito	100
3	Alcance	101
4	Responsabilidades	101
5	Descripción del Proceso	102
6	Responsable de la Revisión del Proceso	104
7	Formularios a utilizar	105
8	Flujograma de Proceso	106

FUENTES DE CONSULTA

ANEXOS

INTRODUCCION

Ante los nuevos retos que se enfrentan con la apertura comercial entre los países, y el ambiente fluctuante en que la economía se desenvuelve, las organizaciones que quieren sobrevivir exitosamente deben innovarse constantemente y fomentar al máximo la calidad en todas sus áreas.

Esto no da lugar a las empresas a optar, sino a imponerse con nuevas formas de procesos de trabajo que les permitan ser competitivas. En el ámbito de los negocios, el éxito depende de la efectividad del conjunto de técnicas y herramientas que se emplea cotidianamente para alcanzar los resultados esperados; es conveniente por ello normar las actividades a través de procesos para asegurar consistencia en toda la estructura organizativa.

En la actualidad nos encontramos ante una realidad: toda organización que adopte un adecuado estilo de dirección participativa del personal, se encuentra en el camino correcto para mejorar sus resultados.

En tal sentido, basados en las ventajas que ofrece la Calidad Total como una filosofía de mejora continua que contribuye adicionalmente a mejorar la salud y el carácter comparativo de las organizaciones combinando los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de cada uno, estableciendo un

sistema cooperativo que permite garantizar la calidad de los procesos, ganando la confianza de los clientes, basándose en dicho enfoque se ha elaborado la presente propuesta teórica, la cual está orientada a mejorar el proceso de compras que se desarrolla en la empresa PATRONIC, S.A. de C.V.

El trabajo en referencia consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo Uno, se hace referencia al problema su definición, delimitación, justificación de la investigación y generalidades de la empresa. Así mismo se presenta el Marco Teórico sobre Calidad Total, Compras, Procesos y Manuales estableciendo de la cada uno de los temas su definición, objetivo, importancia y los principales exponentes entre otros.

En el Capítulo Dos, se realiza el Diagnóstico de la situación actual de las actividades desarrolladas en el Departamento de Compras de la empresa PATRONIC, S.A. de C.V.

En el hacemos referencia a los objetivos de la investigación, determinación del universo, la metodología de investigación que se utilizó, análisis e interpretación de datos y se presentan conclusiones y recomendaciones de la información recolectada.

El Capítulo Tres, contiene la propuesta de un Diseño de Proceso de Compras con enfoque de Calidad Total para la empresa PATRONIC, S.A. de C.V.

La propuesta en mención esta estructurada en dos apartados:

Aspectos Generales que comprenden propósito, ventajas, limitaciones, estrategias, políticas y aseguramiento y normas para su uso y actualización.

Aspectos Específicos conteniendo el nombre del proceso, propósito, alcance, responsabilidades, descripción del proceso, responsable de la revisión, formularios a utilizar y flujograma de procesos.

CAPITULO I

GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El departamento de Compras de la empresa Patronic, S.A. de C.V., actualmente no cuenta con procesos adecuados que contribuyan a mejorar la calidad de las actividades que se desarrollan, disminuyendo su eficiencia y efectividad.

Entre las deficiencias que se presentan se pueden mencionar:

- Falta de planificación y coordinación para realizar las compras, ya que se efectúan sin tomar en cuenta las proyecciones de ventas o sin realizar las investigaciones de mercado pertinentes.
- Inadecuada comunicación entre los proveedores y la empresa generando retrasos en las importaciones y deficiencias en los pedidos incrementando inventarios que elevan los costos y disminuyen los márgenes de utilidad.
- Imposición de multas fiscales por no poseer la documentación necesaria por parte de los proveedores para realizar los trámites aduanales, y liberar la mercadería, generando atrasos en las fechas estipuladas de entregas, desconfianza, deslealtad y pérdida total de algunos clientes.

- Compras de productos sin previa investigación de mercado, corriendo el riesgo que los productos no sean aceptados por los diferentes sectores de mercado.

Esta investigación de campo estará enfocada al análisis de los procesos que se deben realizar en el departamento de compras de Patronic, S.A. de C.V., para establecer las deficiencias y vacíos dentro de dicha división.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida un diseño de procesos con enfoque de Calidad Total, contribuirá a mejorar las operaciones que se realizan en el Departamento de Compras de la empresa Patronic, S.A. de C.V.?

2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se llevará a cabo en la empresa Patronic, S.A. de C.V., ubicada en 16 Calle Oriente No. 16 Residencial Utila, Nueva San Salvador, La Libertad, específicamente en el Departamento de Compras, durante el período comprendido entre el 10 de Marzo al 30 de Noviembre del 2001, tomando en consideración la opinión de todo el personal involucrado en

compras, que labora en cada uno de los departamentos que integran la empresa.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente es necesario planificar y normar todas las actividades que se realizan dentro de una empresa, creando un sistema en el cual exista un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización para la implementación de procesos con un enfoque de Calidad Total.

La implementación del diseño de procesos en el Departamento de Compras contribuirá a:

- Mantener un banco de datos de los proveedores que ofrezcan las ofertas más idóneas, permitiendo así que la compañía tenga diferentes opciones para adquirir productos con altos estándares de calidad y un costo más bajo.
- Realizar una rotación eficiente de inventarios, que le permita disminuir el riesgo de estancamiento y obsolescencia de productos.
- Establecer mecanismos de control de los pedidos realizados de manera que los pedidos no coincidan en aduana, evitando con ello pagos

excesivos de flete e impuestos en una misma fecha y acumulación de materia prima.

- Comprar con base a proyecciones reales necesarias para satisfacer la demanda del mercado, lo que permitirá mantener un stock de inventarios que ayude a hacerle frente a las fluctuaciones del mercado.
- Crear confianza en los clientes y mantener la lealtad de los mismos, ya que los pedidos estarán listos para entregar en las fechas estipuladas.
- Racionalizar los recursos financieros a través de un adecuado programa de compras, acorde con la capacidad económica de la empresa.

C GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Patronic, S.A. de C.V., inicia sus operaciones en 1992, con la finalidad de atender a pequeños y medianos empresarios del sector cárnico que no cuentan con los recursos económicos para importar materias primas e insumos.

La necesidad de expandir sus operaciones como resultado de la aceptación, de los productos ya existentes y con la finalidad de cubrir nichos de mercados en 1995, se lanzan varios productos creando su propia marca: "Sabor Amigo", especialistas en: condimentos, consomé, salsas y empanizadores.

Visualizando un mercado potencial que no estaba siendo explotado se desarrolla una nueva línea de productos orientados a la salud integral por lo que se hace distribuidor exclusivo de productos dietéticos tales como: granola, soya, samprosoy y bebidas nutritivas para la formación muscular, disminución o aumento de peso.

A finales de 1998 la empresa crea su propio centro de producción dejando de importar algunos productos ya terminados, quedándose con la importación de materias primas e inicia la elaboración de los mismos con fórmulas propias.

Con la nueva visión de volverse más competitivo en el mercado nacional, se adquieren nuevas instalaciones con el objetivo de brindar asesoría integrada (capacitación, venta de equipos, materias primas e insumos), creando para ello un centro de capacitación en donde se imparten cuatro seminarios mensuales enseñando a trabajar a las personas que desean iniciar sus propios negocios, presentando para ello proyectos entre los que están: Cárnicos, Procesamiento de Aves, Panadería y Comida Saludable.

Actualmente Patronic, S.A. de C.V., es una empresa orientada a la capacitación, importación, producción, distribución de materias primas e insumos, y equipos para atender las necesidades de compañías que operan en el Sector Cárnico, procesamiento de aves, panadería y sector industrial.

Ofreciendo servicios técnicos en la asesoría y desarrollo de proyectos, contando con el personal especializado para impartir capacitaciones en proyectos alimenticios. Así mismo orienta parte de sus esfuerzos a la línea de productos saludables desarrollados para mantener una buena condición física y proteger la salud de toda la familia.

1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL PARA COMPRAS

- a. Establecimiento de la necesidad de compra
- b. Elaborar formulario de pedido (Ver anexo No.1)
- c. Enviar pedido a proveedor
- d. Confirmar el pedido en firme
- e. Revisar factura Pro forma
- f. Tramitar permiso de Salud (cuando el producto lo requiera)
- g. Completar documentación para realizar trámite del seguro de la mercadería
- h. Efectuar cálculo de impuesto a pagar (según el origen de procedencia del producto)
- i. Revisar documentación para efectos de pago de DAI¹

¹ DAI: Derechos Arancelarios Internacionales

- j. Solicitar cheque para pago de impuesto al departamento de pagos
- k. Elaborar cheque para pago de impuesto
- l. Contacto con agente aduanero para liberación de mercadería de aduana
- m. Revisar informe de bodega sobre recibo de la mercadería
- n. Seguimiento a reclamos
- o. Consolidar documentación para efectuar retaceo
- p. Elaboración de retaceo de productos²
- q. Entrega de retaceo a departamentos correspondientes.

2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CARGO: GERENTE DE COMPRAS

Funciones Básicas:

Velar porque el departamento de Compras cumpla con las necesidades del cliente interno de la empresa Patronic, S.A de C.V.

Responsabilidades

Responsable de la toma de decisiones sobre las compras que la empresa efectúa.

² RETACEO DE PRODUCTOS: Determinación del costo del producto

Actividades:

Coordinación con personal involucrado para efectuar las Compras

Autorización de pedidos de Compras

Revisión de la calidad de producto

Monitoreo de inventarios de productos

Efectuar negociaciones con los proveedores

CARGO: ASISTENTE DE COMPRAS**Funciones básicas:**

Velar porque el departamento de Compras cumpla con las necesidades del cliente interno de la empresa Patronic, S.A de C.V.

Responsabilidades:

Velar por que las compras se efectúen oportunamente, según requerimientos establecidos.

Actividades

Elaboración de reportes de consumos e inventarios

Preparación de la documentación necesaria para la toma de decisiones

Realizar consultas con el personal involucrado antes de efectuar pedidos

Realizar el proceso de Compras

Archivos:

Generales de proveedores

Retaceo generales

De pedidos

Retaceos mensuales para compras

D MARCO TEÓRICO

1. CALIDAD TOTAL

➤ DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

“Un Sistema de Calidad Total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía, parte de las mejores y más prácticas formas para asegurar la satisfacción con la calidad y costos económicos de la calidad”.³

➤ OBJETIVO

³ Feigenbaum, Armando V., Control Total de La Calidad, Tercera Edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1997, Pág. .84

Incrementar la productividad mediante una estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía, que permita guiar las acciones coordinadas de los recursos enfocados en la mejora continua.

La base de un Sistema de Calidad Total se compone de tres documentos denominados:

- a. Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recurso y procedimiento genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad)
- b. Manual de Procedimientos que contienen la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final.
- c. Documentos Operativos, que es el conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

➤ **PRINCIPALES EXPONENTES DE LA CALIDAD TOTAL**

Tomando en consideración las diferentes filosofías presentadas por los exponentes de Calidad Total, se determinó que para el desarrollo del presente

documento se enuncian como principales exponentes los que se detallan a continuación:

➤ **Doctor W. Edwards Deming**

Afirma que la dirección es responsable de un 94% de los problemas de calidad, su filosofía se basa en el cumplimiento de 14, puntos los cuales son:

- Crea constancia de propósito para el mejoramiento del producto y servicio.
- Adopte la nueva filosofía
- Termine con la dependencia de la inspección
- Termine la práctica de realizar un negocio solo sobre la base del precio
- Mejore constantemente todo proceso de planificación, producción y servicio
- Establezca entrenamiento en todos los niveles
- Adopte y establezca liderazgo
- Expulse el miedo
- Haga desaparecer las barreras entre el personal de áreas distintas
- Elimine slogan, exhortaciones y objetivos arbitrarios para la fuerza de trabajo
- Elimine objetivos numéricos para gerentes y cuotas numéricas para los trabajadores

- Remueva las barreras que impidan orgullo por el trabajo realizado
- Establezca un programa vigoroso de educación y autoperfeccionamiento para todos
- Ponga a todo el personal de la firma a trabajar en esta transformación

Las siete enfermedades mortales en cualquier organización según Deming⁴

- Falta de consistencia en el propósito
- Énfasis en utilidades a corto plazo
- Evaluación del desempeño
- Movilidad de la alta gerencia
- Manejar una compañía basándose en cifras visibles
- Costos médicos excesivos
- Costos excesivos de garantía

➤ **J.M. Juran**

Esta filosofía se basa en la implementación de su trilogía, la cual se compone por tres áreas de la Administración de la Calidad siendo estas:

- **Mejora de la calidad**

Ejerce un papel importante en la reducción de costos, ya que esta enfocada a mejorar continuamente los procesos, evitando con ello los problemas crónicos

y esporádicos, los cuales están asociados con altos costos, para evitar estos se requiere de esfuerzos persistentes y periódicos.

- **Plantación de la calidad**

Implica el establecimiento de metas de calidad, identificación de los clientes descubrir sus necesidades, desarrollar características de productos, así también características y controles de procesos.

- **Control de la calidad**

Establecer controles de calidad implica una serie de elementos integrados que permiten el aseguramiento de la misma, mediante la medición del desempeño real, elegir los elementos de control, unidades de medida, establecer metas, crear un sensor, e interpretar la diferencia.

J.M. Juran también plantea obstáculos para el logro de una Administración Estratégica de la Calidad exitosa⁵

- Falta de liderazgo de la alta administración
- Falta de infraestructura para la calidad
- No entender el escepticismo respecto al “ nuevo programa de calidad ”
- La administración supone que el enfoque de exhortación funcionará

⁴ FEPADE, Diplomado Calidad Total, Modulo I, El Salvador 1998, Pág.93

- No comenzar “ en pequeño ” y aprender de las actividades pilotos
- Pensar que las técnicas específicas son el medio principal para lograr las metas
- Subestimación del tiempo y los recursos requeridos

➤ **Alberto Galgano**

Su filosofía, basada en un revolucionario enfoque de la gestión empresarial, relaciona el concepto de calidad, tradicional con la calidad del producto, identificándolo aplicable a toda la actividad empresarial y que debe convertirse en una técnica utilizada por todo el personal de la empresa. En su filosofía establece dos significados de Calidad:

a) **Significado Global:** la palabra Calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa

b) **Significado Operativo:** este concepto puede definirse de dos formas:

- **Calidad, como satisfacción del cliente:**

Es el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales, que va mas allá de cifras y tecnicismos, teniendo presente que el cliente no puede ser reducido a ningún esquema ya que es quien tiene la última palabra.

⁵ Juran, J.M., Gryna Frank M., Análisis y Planeación de la Calidad, Tercera Edición, Editorial

- **Calidad como output:**

Cada persona y cada entidad de la empresa se justifican por la emisión de un cierto output, que es utilizado por otras entidades o personas. Si faltara el output o su utilización no se justificarían tales entidades y personas. En definitiva, el output es la cualidad de la persona o entidad y cada una de éstas es de vital importancia dentro de la empresa.

Además, clasifica nueve estrategias, dándole mayor relevancia a las tres primeras debido a que se considera como un programa que ejerce una gran valoración del ser humano:⁶

- 1) Los Clientes, se convierte en la prioridad absoluta de la empresa, la satisfacción del mismo se convierte en el valor fundamental que debe orientar la actividad empresarial.
- 2) Los Colaboradores, son el único recurso en la empresa que no tiene límites, eliminando la idea de antigua de considerársele un instrumento.
- 3) Los proveedores, esta estrategia lleva una revalorización en los que antes ni siquiera se consideraba, son quienes dan la pauta para alcanzar altos niveles de calidad.

Mc Graw Hill, México 1998. Pag.135

⁶ Galgano, Alberto. Calidad Total, Ediciones Díaz de Santos, España 1993. Pag. 89

- 4) Es la estrategia del Proceso como centro de las actividades empresariales, trata de revolucionar el sistema tradicional, tratando de priorizar la gestión a las causas y no a los efectos.
- 5) Trata de aplicar los conceptos del control de calidad a la gestión empresarial.
- 6) Es la de la mejora continua, precisamente porque nunca debe parar.
- 7) Es la estrategia de la fábrica de los nuevos productos, tiene su objetivo en la Innovación de productos.
- 8) Es la estrategia de la promoción interna, para que cada uno de los individuos de la empresa este continuamente ocupados en la calidad.
- 9) Es la de la participación total, ante todo el conocimiento del valor personal y el fruto de una valoración madura del ambiente exterior

➤ **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL⁷**

- Mejora los procesos
- Desarrollo humano
- Aprovechar al máximo el potencial humano
- Mejora el ambiente laboral
- Mejora la calidad en los procesos, productos o servicios
- Es una nueva filosofía, una nueva manera de hacer las cosas
- Incrementa la productividad y rentabilidad

- Crea una organización laboral inteligente, responsable y motivable.

➤ **VENTAJAS DE LA CALIDAD TOTAL⁸**

- Mejora la salud y el carácter comparativo de las empresas
- Combina los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos y estableciendo un sistema cooperativo.
- Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar la confianza de clientes y consumidores.
- Desarrollar nuevos productos
- Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades
- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajos agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.
- Utilización de técnicas de control de calidad

➤ **DESVENTAJAS**

- Falta de concientización sobre la necesidad de mejora continua
- Resistencia al cambio de parte del personal por falta de información

➤ **CONTROL DE CALIDAD⁹**

⁷ FEPADE, OB.CIT. Pag.27

“Control” se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares. Esto consiste en observar el desempeño real, compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente al estándar.

Esencial en el proceso de Control de la Calidad es el hecho de medir la calidad: “lo que se mide, se hace”. La medición es básica para los tres procesos de calidad: para el control de la calidad, la medición proporciona retroalimentación y advertencias a tiempo sobre los problemas; para la planeación de la calidad, la medición cuantifica las necesidades del cliente y las capacidades de los productos y de los procesos, para el mejoramiento de la calidad, la medición puede motivar a la gente, dar prioridad a las oportunidades de mejoramiento y ayudar en el diagnóstico de las causas.

➤ **CULTURA DE LA CALIDAD EN LA COMPAÑÍA¹⁰**

Los empleados de una organización tienen opciones, creencias, tradiciones y prácticas que conciernen a la Calidad. Se llamará a esto cultura de calidad de la compañía. Adquirir y obtener esta cultura debe ser parte de la evaluación de una empresa.

⁸ FEPADE, ob.cit. Pag.27

⁹ Juran, J.M, Gryna Frank M., Ob.cit. Pag. 99

¹⁰ Ibid, Pág. 10

Los enfoques formales para evaluar la cultura de calidad están todavía en desarrollo, pero se pueden identificar dos: las discusiones con grupos de interés de empleados y el uso de cuestionarios por escrito. Con cualquiera de estos dos enfoques, la evaluación de la calidad se puede hacer por separado o como parte de un estudio más amplio de actitudes sobre muchos aspectos.

➤ **HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA LA CALIDAD¹¹**

Estadística es la recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de datos.

El arsenal de conocimientos sobre los métodos estadísticos es una herramienta esencial para el enfoque moderno de calidad. Sin estos conocimientos, llegar a una conclusión sobre los datos se convierte en un asunto de suerte en el mejor de los casos y de desastre en otros.

➤ **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE¹²**

El cliente está por encima de cualquier factor de elección, es la auténtica prioridad, ya que es él quien alimenta la actividad de la empresa. La satisfacción del cliente es la prioridad absoluta de la empresa, sobre la que se basaran las decisiones, que a su vez seguirán los colaboradores en todos los

¹¹ Juran, J.M, Gryna Frank M., ob. Cit. Pág.1 79 .

¹² Galgano, Alberto, ob.cit. Pag.95

niveles. La Calidad entendida como Satisfacción del Cliente, incluye cuatro factores: calidad, precio, entregas y servicios.

Es necesario comprender el papel determinante que desempeña la satisfacción del cliente en el éxito y tener muy claras las características de los mismos y su posición de fuerza en lo que respecta.

➤ **RELACIÓN CON PROVEEDORES**

“El descubrimiento del proveedor como el gran recurso de la empresa, que compra sus productos / servicios es un nuevo descubrimiento, fruto de una gran visión estratégica del papel del proveedor, que no se limita a proporcionar productos y servicios, sino que se amplía dando una importante contribución al desarrollo de nuevos productos y tecnología. Esta visión es la siguiente: Oportunamente estimulado y ayudado, el proveedor puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en materiales, componentes y partes de su competencia y puede trabajar activamente para una continua reducción de costos. Esta visión requiere una gran confianza en las capacidades de los proveedores para permitirles desarrollar este papel”¹³

¹³ Galgano, Alberto, ob.cit, Pag. 119.

“Se refiere a la compra de bienes o servicios a los proveedores o vendedores, bajo el concepto de inventario “justo a tiempo”, los bienes se reciben de los proveedores solamente en las cantidades y el momento en que se necesitan siendo imperativo que estos cumplan con los requisitos de calidad. El proveedor se convierte en una extensión de la organización del comprador, ya que estos no actúan como adversarios, porque hoy día la palabra clave es sociedad en función del beneficio mutuo.”¹⁴

➤ **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**¹⁵

Es un método organizado para recolectar, almacenar y reportar la información sobre la calidad para ayudar a los tomadores de decisiones en todos los niveles.

Los productos son ahora más complejos, los programas para controlar la calidad cubren, actualmente, el espectro de departamentos funcionales y la atención se centra más en la adecuación para el uso que en la conformancia con las especificaciones.

La información consiste no nada más datos, sino en otros conocimientos necesarios para la toma de decisiones.

¹⁴ J.M. Juran, F.M Gryna, ob.cit, Pag. 313

¹⁵ J.M. Juran, F.M Gryna, ob.cit, Pag. 548

La entrada para un Sistema de Información de la Calidad incluye:

- Información de investigación de mercado sobre calidad (Opiniones de clientes, resultados de la experiencia de los clientes que sugieren oportunidades para mejorar la adecuación para su uso).
- Datos de pruebas del diseño del producto, datos del proceso (incluye datos de control del proceso, información sobre la evaluación del diseño para la calidad, materiales comprados, datos del desempeño de campo y resultados de la medición de la calidad).

El alcance de un Sistema de información de la calidad puede variar de un sencillo sistema que cubre los datos de la inspección en proceso a un amplio sistema que cubre toda la información sobre la efectividad global de los productos y procesos importantes.

2. COMPRAS

➤ DEFINICIÓN

Se refiere a las actividades necesarias para obtener los recursos materiales y servicios que requiere la organización, sea cual fuere el lugar del mundo donde existan estos recursos. En esta función se incluye la identificación y selección de fuentes, el desarrollo de proveedores, la negociación de precios y

contratos, el desarrollo de especificaciones de calidad, la coordinación de compras en el momento apropiado, el mantenimiento de la base de información de productos y la realización de las funciones rutinarias de emitir pedidos, llevar su seguimiento y pagar, y planear estratégicamente el uso de los recursos materiales.¹⁶

“El ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento”.¹⁷

Esta operación comprende, desde el instante en que se origina, la necesidad de realizar la incorporación, hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.

➤ **OBJETIVO**

Satisfacer una necesidad existente, mediante la adquisición de un bien o servicio. La operación de compras abarca una serie de actividades realizadas con el propósito de que ingrese un bien. Tomando en consideración principalmente que se debe adquirir los materiales, la cantidad y calidad, así como la fecha, el lugar y el precio correcto.

➤ **IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS¹⁸**

¹⁶ Joseph R. Carter, Como Mejorar El Proceso de Compras, E.E.U.U. 1,995, Pág. 3

La importancia de la función de compras se centra principalmente en el cumplimiento de las metas globales, las cuales tendrían que incluir siete puntos principales:

1- Proveer un flujo interrumpido de productos y servicios al sistema de operación.

La premisa básica de compras es asegurar el suministro obteniendo los materiales y servicios adecuados con la calidad, en la cantidad y al precio correcto, y del proveedor apropiado.

2- Mantener la inversión de materiales al mínimo.

El comprador inteligente se esfuerza por minimizar los inventarios, sin perder las ventajas de precio o la calidad del servicio.

3- Maximizar la Calidad.

Por muchos años, compras ha tenido que trabajar con los proveedores para mejorar la calidad de los materiales que recibe. Esta función es el enlace entre la parte interna y externa de la compañía, por lo que juega un papel importante en promover la administración de la calidad total y asegurar la satisfacción del cliente.

¹⁷ Klein Miguel Jorge, Los Procesos de Compras, Ediciones Macchi, Argentina 1994. Pag.27

¹⁸ Joseph R. Carter, ob.cit. Pág. 4-6

4- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.

El éxito de la función de compras depende de su habilidad para localizar las fuentes preferidas de abasto dondequiera que se encuentren, analizar su capacidad y seleccionar un socio proveedor para una relación de largo plazo. La meta de compras tendría que ser la de localizar fuentes de suministro que ofrezcan una ventaja competitiva a los productos terminados de la empresa.

5- Estandarizar, estandarizar y estandarizar.

Una de las tareas más importantes de compras, es la de reunir y difundir información relativa a los productos estándar disponibles, que pueden cumplir mejor su función y a un costo más bajo.

6- Comprar productos al más bajo costo

El costo forma parte principal y debería ser siempre uno de los factores primordiales en la selección de los productos.

7- Fomentar las relaciones interfuncionales

Compras a menudo atraviesa los límites que los separan de otros departamentos. Esto es congruente con la filosofía actual de dirección, que establece un enfoque de equipo interfuncional para la resolución de problemas y la dirección de procesos.

➤ **FACTORES A CONSIDERAR AL EFECTUAR COMPRAS¹⁹**

El Departamento de Compras adquiere los elementos necesarios para que se desarrolle sin interferencias la comercialización de producto, al precio más bajo posible y con la calidad adecuada.

El departamento de compras tiene a su cargo la responsabilidad sobre cuatro instancias principales vinculadas con las compras:

- A. La Cantidad
- B. El Tiempo
- C. El Precio
- D. La Calidad

A) LA CANTIDAD a comprar se efectúan considerando las necesidades de productos, tomando en consideración a los departamentos que interfieren en dicha gestión.

Hay que considerar varios elementos para determinar el volumen del lote a comprar. Los factores básicos pueden ser los siguientes:

- 1- La cantidad actual en stock y que se halla disponible, marginando la que se encuentra reservada.

¹⁹ Klein Miguel Jorge, ob. cit. Pag.10

- 2- La cantidad adicional que puede mantenerse en stock para afrontar circunstancias imprevistas, por ejemplo, la intención del Departamento de Ventas de incrementar el stock ante un posible aumento de la demanda del artículo en cuestión.
- 3- Análisis del consumo de los productos. No siempre se trata de productos de un consumo de frecuencia regular.
- 4- El plazo de entrega de los productos por parte del proveedor.
- 5- La cantidad que se puede pedir en forma adicional en caso de conocer posibles demoras en el cumplimiento de pedidos futuros.
- 6- Beneficios financieros por descuentos obtenidos ante la solicitud de cantidades mayores.
- 7- Estudio del capital invertido y sus intereses perdidos por el pedido de lotes mayores que el necesario.
- 8- Mayor costo de almacenaje por el aumento de superficie necesaria para depositar un incremento en el stock de materiales.

9- Análisis de otras erogaciones que se puedan presentar por la tenencia en exceso de materiales tales como: seguros, gastos de manipuleo, impuestos, etc.

10- Las pérdidas que se puedan producir ante el desuso de ciertos productos que se tienen en cantidades importantes en el almacén.

B) EL TIEMPO para ser recibidos los productos por intermedio de los proveedores está, íntimamente vinculado, con los programas de producción o ventas, de tal forma que los mismos se desarrollen sin interrupción alguna.

C) LA CALIDAD de elementos a comprar, debe tener en consideración, las especificaciones del producto. En segundo término, se debe controlar las mercaderías recibidas con las especificaciones mencionadas. Y finalmente, se debe recurrir en lo posible a los proveedores que merezcan la mayor confianza basándose en la experiencia por pedidos colocados con anterioridad.

D) EL PRECIO el mejor respaldo de un Departamento de Compras, es saber si compra a un proveedor a un precio apropiado o no, está en la confianza existente entre ambas partes por lo que se deben tener diferentes proveedores para obtener la mejor cotización. Pero es adecuado mantener a proveedores que en la mayor cantidad de pedidos hayan abastecido con buenos precios. El

Departamento de Compras se debe sentir satisfecho si obtiene precios que se adecuen a la situación del mercado, al volumen de la compra en particular y a las condiciones de pago.

➤ **ETAPAS DEL PROCESO PARA EFECTUAR LAS COMPRAS**

Con el fin de dar un panorama general sobre cuáles son las etapas sobresalientes en el proceso para la realización de compras, mencionamos las siguientes:

- 1- El inicio del proceso de la compra surge ante una necesidad de abastecerse del departamento de almacenes o de otro que requiere bienes. Aquí se deberá analizar con precisión lo que se debe adquirir, su cantidad y si es la época adecuada para hacerlo.
- 2- La necesidad de abastecimiento del departamento de almacenes o de otro departamento implicara la confección de la solicitud de compra para informar, básicamente, al departamento de compras.
- 3- Análisis de la información disponible para abastecerse. Vale decir, se recurrirá a lista de proveedores, registro de cotizaciones, catálogos.

- 4- Proceder a la obtención de cotizaciones. Esto consiste en efectuar consultas a distintos proveedores para obtener precios adecuados a través de pedidos de cotizaciones.
- 5- En función de las ofertas recibidas, se procederá a cerrar contrato con el proveedor mediante la confección de la orden de compra.
- 6- Efectuar un seguimiento de la operación con el fin de tener la seguridad que el proveedor entregara los materiales en la fecha asignada.
- 7- El ingreso de los bienes originará no solo un control de los mismos con la documentación propia, sino con el remito del proveedor. Asimismo, se confeccionará el informe de recepción.
- 8- Entrega de los materiales al departamento de almacén.
- 9- Control de la documentación existente (remito del proveedor, informe de recepción, etc.) con los cargos formulados por el proveedor (facturas, notas de débito, etc.)

3. LOS PROCESOS

➤ DEFINICIÓN

“Es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por Materiales, Métodos y Procedimientos, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo y el Medio Ambiente”.²⁰

➤ IMPORTANCIA

Define y norma las actividades que realiza una Organización, así como la armonización de los diferentes elementos que intervienen en el mismo.

➤ OBJETIVO

Poner en práctica lo detallado y estructurado en los procedimientos ya que nos indica en forma lógica los pasos secuenciales a seguir.

➤ TIPOS DE PROCESOS

Hay tres tipos de procesos y son los siguientes:²¹

²⁰ Alvarez Torres Martin G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procesos, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Año 1996, Pag. 35

²¹ Principios de la Calidad Total, Vincent K. Omachonu y Joel E. Ross, Editorial Diana, México 1995, Pag. 42.

- **Proceso administrativo:** Esto abarca el (los) métodos(s) que aplica la gerencia para llevar a cabo sus respectivas funciones. Tres áreas funcionales clave que utiliza la gerencia son la planificación, la organización y el control.
- **Proceso funcional:** Un proceso funcional se compone de los métodos que utilizan los miembros de un grupo, o los que aplica un individuo, para alcanzar objetivos que también son de tipo funcional.
- **Proceso transfuncional:** Esto incluye el (los) métodos(s) utilizados para alcanzar objetivos y que requieren la participación o los insumos de varios grupos o individuos. Cada uno de los grupos o individuos involucrados controla uno o varios de los subprocesos que influyen en el problema.

➤ AUTORES SOBRESALIENTES

ALBERTO GALGANO

Define las prioridades de la empresa considerada en un conjunto, pero la compañía está formada por diferentes unidades organizativas (Departamentos, almacenes, laboratorios, etc.) también se debe definir prioridades en estas

unidades individuales en función de las grandes opciones empresariales. La unidad organizativa está gestionada, ya que requiere una continua toma de decisiones.

La definición de las prioridades debe afectar a todo aquello que sea común a todas las unidades organizativas, cuales quiera que sean sus actividades y funciones. Se trata de captar la esencia de una unidad organizativa, lo que se encuentra en todas las unidades, por lo que se resalta esta característica común en el proceso. En cada unidad organizativa se desarrolla siempre un único proceso, es decir, una serie de actividades o fases que llevan a la transformación.

El proceso es el aspecto vivo de la unidad organizativa, el real, y constituye su síntesis. Cualquier otra visión de la unidad organizativa falla en el aspecto sintético, es de tipo analítico y no expresa la parte vital de la misma; es también el aspecto prioritario y por ello lo más importante. El objetivo de la gestión se debe situar en los procesos.

La elección prioritaria proceso equivale por importancia a la elección prioritaria calidad

J.M. JURAN

Define el proceso como una combinación única de máquina, herramientas, métodos, materiales y personas, que logran una producción de bienes y servicios. Para ello se basa en dos apartados:

Habilidad del proceso

La habilidad del proceso es la variación medida, inherente del producto que se obtiene en ese proceso.

Al planear los aspectos de calidad de la manufactura, nada es más importante que asegurarse de antemano de que el proceso será capaz de mantener las tolerancias; esta habilidad ha dado como resultado la adopción amplia del concepto como elemento primordial de la planeación de la calidad.

Revisión del diseño de procesos

Un diseño de procesos se puede revisar desplegando el proceso completo en un diagrama de flujo. En el cual se detallan las operaciones a realizar, secuencia de operaciones, instalaciones e instrumentos necesarios y las condiciones del proceso que deben mantenerse, este documento formal se convierte en el plan que han de poner en práctica los supervisores del trabajo y la fuerza laboral. Sirven como base para el control de actividades.

VICENT K. OMACHONU Y JOEL E. ROSS

Definen un proceso como una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos. Un insumo o producto puede existir o se manifiesta en forma de datos, información, materias primas, unidades a medio terminar, partes recién compradas, productos o servicios, o bien en el medio ambiente. Se trata también de los pasos que un individuo o grupo realiza para desempeñar un trabajo o completar una tarea. La ausencia de un proceso definido con claridad hace que cualquier actividad quede sujeta a una forma de ejecución arbitraria, y que el desempeño del producto o el resultado que se obtenga este sujeto a variaciones imprevisibles. Los procesos tienen que ser administrados con eficacia a fin de que las cosas “se hagan bien desde la primera vez” y para “hacer bien lo que se debe hacer”. Cuando los procesos no están bien administrados, la calidad desciende hasta el nivel de la mediocridad.

Una organización es un conjunto de subprocesos. Cada cliente está afectado por uno o varios procesos en un momento cualquiera. Todo proceso tiene clientes (las personas que dependen de él o son afectadas por sus resultados) y proveedores (los que suministran el insumo necesario para realizar dicho proceso). En consecuencia, todos los miembros de una organización hacen las veces de clientes o sirven a alguien que está atendiendo a un cliente.

Uno de los objetivos fundamentales de la administración de la calidad total consiste en crear procesos por medio de los cuales los individuos o los grupos “hagan las cosas bien desde la primera vez” y “hagan bien lo que se debe hacer”.

EL PROCESO TOTAL

La Administración de la Calidad Total requiere una evaluación de todo el sistema y no sólo de los subsistemas. El peligro de la suboptimización se presenta siempre que se optimizan solamente los subprocesos, pero no el proceso total. En muchos casos el proceso total no está definido y, por lo tanto, la responsabilidad sobre el mismo brilla por su ausencia. Durante todo el proceso, cada cliente interno aporta insumos intermedios o recibe productos intermedios. Esos insumos y productos intermedios se utilizan para lograr el resultado final de la organización. Los clientes externos aportan un insumo inicial para el producto o son los que reciben el producto final del proceso.

En virtud de que en una organización todos atienden a un cliente o a alguna otra persona que sirve a un cliente, todos los miembros de la misma forman parte de una cadena de clientes y proveedores. Ningún trabajador realiza su labor en forma aislada. Por lo tanto, en un proceso de ese tipo, no se puede esperar que un trabajador acepte o entregue un trabajo o producto defectuoso.

4. LOS MANUALES

➤ DEFINICIÓN

“Se puede definir como un libro que contiene lo más sustancial de un tema y son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias”.²²

Un Manual de Procedimientos documenta la tecnología que se utiliza dentro de una área, dirección, gerencia u organización el cual debe contestar las preguntas sobre lo que se hace y como se hace, para controlar los procesos asociados con la calidad.

➤ IMPORTANCIA

Los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Las Organizaciones que se desenvuelven a través de ellos, se administran a través de procedimientos, objetivos e indicadores definidos, utilizan la calidad como estrategia de negocio e implantan planes y programas.

²² Alvarez Torres, Martin G, ob. Cit, Pag. 4

➤ **OBJETIVOS**

Definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas agrupándolas o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacerle frente al mercado y cumplir con su misión.

➤ **VENTAJAS DE LOS MANUALES**

- 1- Multiplican y aceleran la experiencia de la gente
- 2- Son Valiosos por que documentan la tecnología de la organización
- 3- Aseguran la calidad de los productos o servicios
- 4- Evitan estrés y desperdicio organizacional
- 5- Entrenan rápidamente al personal
- 6- Sirven para incrementar la competitividad de una organización.

E MARCO CONCEPTUAL

La investigación se enmarcará en los siguientes criterios conceptuales:

➤ ACTIVIDAD PILOTO

Son pruebas que se realizan antes de poner en marcha un plan, antes de su ejecución se realizan pruebas piloto con el único fin de verificar si da error.

➤ ADQUISICIÓN

Termino general referido a la obtención de un bien o servicio.

➤ ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La Administración de la Calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización.

➤ ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfecerá los requisitos de la calidad dados.

➤ **BANCO DE DATOS**

Recopilación exhaustiva de información sobre un tema y sus cuestiones afines.

➤ **CALIDAD TOTAL**

Es un pensamiento de mejora continua dentro de la estructura funcional del trabajo en la organización, que se extiende a todos los niveles y se manifiesta en el pensar, sentir y actuar por medio de una actitud permanente. Determinando que para realizar mejoras en la organización se debe involucrar a todo el personal para resolver problemas que surjan.

➤ **CANALES**

En el proceso de comunicación es el modo de transmisión que puede adoptar la forma oral o escrita.

➤ **CATALOGO**

Folleto explicativo de las características de un artículo generalmente se incluye el precio, así como una foto del dibujo del mismo

➤ **COMPRAS**

Es un proceso que da inicio con la necesidad de adquirir un bien o servicio, con el propósito de que ingrese un aprovisionamiento. Comprende una serie de actividades realizadas hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.

➤ **CLIENTE**

Individuo u organización que realiza una operación de compras.

➤ **COORDINACIÓN**

Funciones de dirección que comprenden un grupo de actividades entre las que cabe mencionar la planificación, dirección y control.

➤ **COSTO**

Valor cedido por una entidad a fin de obtener un producto en la cantidad requerida.

➤ **COTIZACIÓN**

Fijar, estimar, poner precio a un producto o servicio. Equiparación entre la cantidad más elevada ofertada del precio de compras y la más reducida del de venta.

➤ **DEMANDA**

Voluntad y capacidad para adquirir un bien o servicio

➤ **DISEÑO**

Actividad creativa que consiste en realzar un bosquejo de alguna cosa, determinando las propiedades formales a las características exteriores de los objetos que se van a crear.

➤ **ESPECIFICACIONES**

Identificación por escrito de los materiales que se van a utilizar y el trabajo que se va a realizar para llevar a cabo una tarea. Definición precisa de los registros y programas necesarios para llevar a cabo un determinado proceso.

➤ **FLUCTUACIÓN**

Alzas y descensos de los precios

➤ **FLETE**

Impuesto que se paga según disposiciones legales por el ingreso de un bien a un país.

➤ **INVENTARIOS**

Estimación de las mercancías existentes en almacén y de los diversos valores que componen las existencias que posee una empresa.

➤ **LIDERAZGO**

Identificación de la personalidad física y mental que el líder, debe poseer para ejercer un liderazgo eficaz. Un líder es la persona, que en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actividades y comportamientos de otras personas a las que denomina seguidores.

➤ **LOTE**

Grupo de bienes o servicios que constituyen una única transacción

➤ **MANUAL**

Conjunto de normas, reglamentos, políticas y procedimientos preparados por la alta dirección.

➤ **MARGEN**

Diferencia entre el precio de costo en factura y el precio de venta en el artículo.

➤ **MEJORA CONTINUA**

Optimización de todas las actividades empresariales. Es innovación llevada a cabo, que se traduce en un cambio radical en la competitividad.

➤ **MÉTODO**

Procedimiento o técnica que muestran en forma razonada como se debe obrar para obtener los resultados esperados.

➤ **MULTA**

Penalización impuesta por un gobierno o autoridad por violación de las Leyes establecidas

➤ **OFERTA**

Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar.

➤ **OUTPUT**

Es la cualidad de la persona o entidad. Output equivale a calidad y cuyo objetivo es satisfacer al cliente.

➤ **PLANIFICACIÓN**

Actividad Organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones empezando con la determinación metas.

➤ **PEDIDO**

Requerimiento escrito de un departamento de compras para que obtenga en una fecha específica los materiales que se han de usar en un proceso de producción u otra actividad de consumo en una organización.

➤ **POLÍTICA**

Planificación de una acción

➤ **POLÍTICA ADMINISTRATIVA**

Definición de normas, sistemas de valorización o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa pueden guiar y regular los métodos y políticas de la organización

➤ **PROCESOS**

Conjunto de fases sucesivas derivadas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Define y norma las actividades que realiza una organización, así como la armonización de los diferentes elementos que intervienen en el mismo

➤ **PROVEEDOR**

Fabricante o mayorista que suministra productos o servicios a un comerciante minorista

➤ **ROTACIÓN**

Ciclo de inventarios de mercaderías, frecuencia con que un artículo se vende y su reposición durante un periodo determinado.

➤ **STOCK**

Adición de bienes en una cantidad determinada que un comerciante tiene posibilidad de colocar en almacén durante un periodo determinado

➤ **STOCK AMORTIGUADOR**

Mercancía depositada en almacén, como reserva, con objeto de prevenir una posible falta de stock debido al aumento de la demanda

➤ **VIDA ÚTIL**

Duración esperada del funcionamiento de un bien o material.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA PATRONIC, S.A. DE C.V.

F OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un diseño de procesos de compras con enfoque de calidad total en la Empresa Patronic, S.A. de C.V., que coadyuve a mejorar la gestión del Departamento de Compras.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un marco de referencia que permita tener las bases teóricas sobre calidad total, compras y procesos, así como generalidades de la empresa
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, a la luz del marco teórico.

- Diseñar un proceso de compras con enfoque de calidad total para mejorar continuamente las actividades que se desarrollan en dicha área.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Se establece que para llevar a cabo la investigación en Patronic, S.A. de C.V., se encuestará a todo el personal que labora en la empresa, los cuales suman 21 en su totalidad.

G METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan y explican las actividades que se realizarán en la investigación; los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar; y además, se presenta la forma como se recopilarán los datos, el análisis de los mismos y finalmente la interpretación de los resultados.

1- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevará a cabo será Exploratoria y Descriptiva: Exploratoria ya que no existen antecedentes que indiquen que se haya realizado un estudio de este tipo en la empresa; y Descriptiva por que describe las características importantes del grupo que es sujeto de análisis.

2. UNIDADES Y SUJETOS DE ANÁLISIS

La investigación tomará como unidad de análisis el Departamento de Compras de la empresa Patronic, S.A. de C.V., como sujetos de análisis se tomarán al Gerente de Compras, Gerente Administrativo, el personal de: Compras, Atención y Servicio al Cliente, Ventas, Financiero, Mercadeo y Bodega.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos serán recolectados a través de dos tipos de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, uno dirigido al personal involucrado directamente en compras y el otro al resto del personal; formulando preguntas de acuerdo a la relación que tengan con el departamento de compras.

4. REGISTRO Y ORDENAMIENTO DE LOS DATOS

Se tabularán y analizarán los datos obtenidos. Posteriormente se realizará un resumen de los puntos más relevantes que afectan al Departamento de Compras, esto se plasmará en una matriz en donde se registrarán las preguntas con sus respectivas respuestas, auxiliándose en gráficos para la presentación de los resultados.

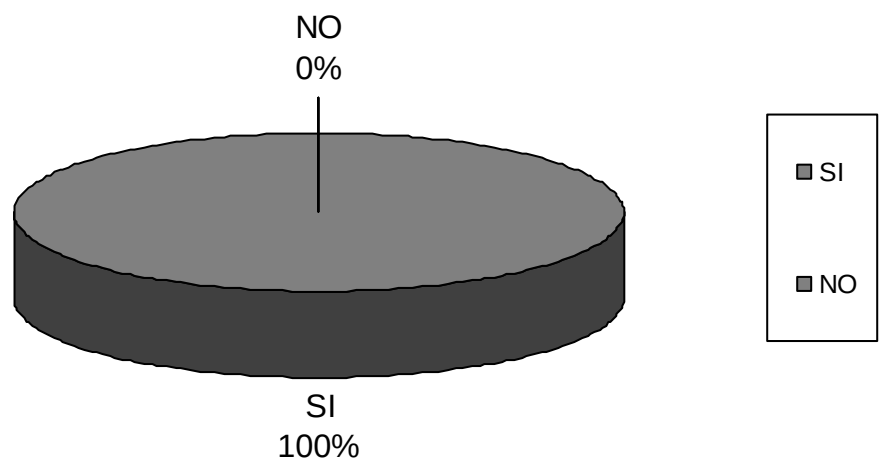
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

CUESTIONARIO # 1 (PERSONAL DE COMPRAS)

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CONTRIBUYE DIRECTAMENTE EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los integrantes del departamento se sienten comprometidos y están conscientes de la importancia del departamento de compras dentro de la empresa

SI	2
NO	0

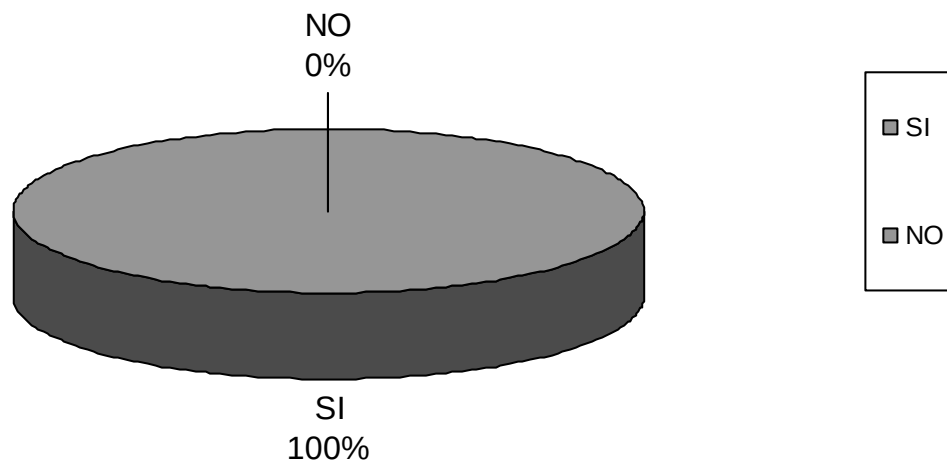


El 100% de los encuestados del departamento de compras considera que su labor en el departamento contribuye directamente en el buen funcionamiento de la empresa.

2.- ¿SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE SU DEPARTAMENTO?

Objetivo de la pregunta: Medir el grado de compromiso del personal hacia la empresa y el conocimiento de sus metas.

SI	2
NO	0

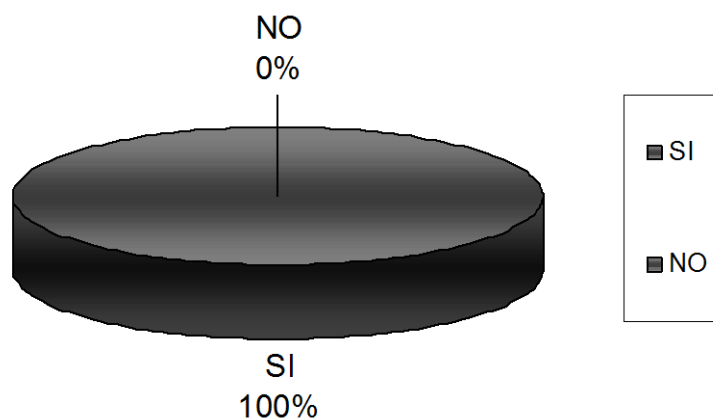


El 100% del personal encuestado se siente identificado y comprometido con la misión y visión del departamento de compras, beneficiando al departamento porque sus integrantes saben hacia donde se dirigen y tienen un fin común.

3.- ¿EXISTE ORGANIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Establecer el nivel de organización del departamento de compras.

SI	2
NO	0

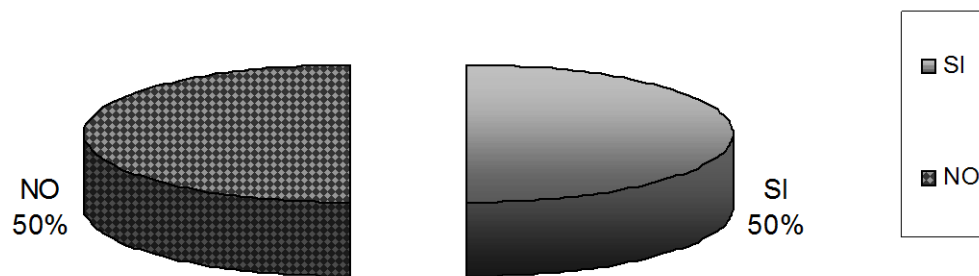


Para el 100% de los encuestados si existe organización en el departamento de compras, por lo que los procesos desarrollados no se ven afectados por la misma.

4.- ¿TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO ACERCA DE CALIDAD TOTAL?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el personal del departamento de compras tiene algún conocimiento sobre Calidad Total que ayude a implementar los procesos de compras usando esa técnica.

SI	1
NO	1



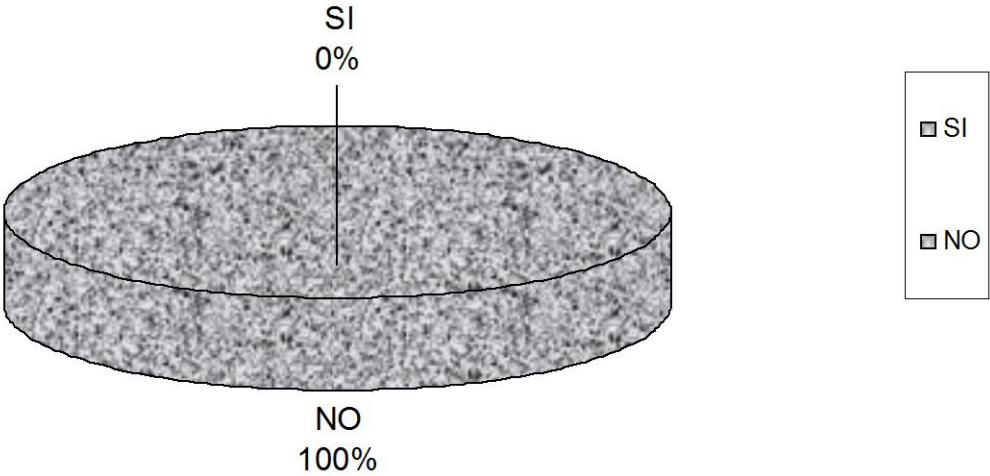
El 50% de los encuestados del departamento de compras conoce acerca de calidad total y el 50% no tiene ningún conocimiento. Por lo que la empresa

deberá llevar a cabo un mayor esfuerzo para capacitar al personal antes de implementar dicha técnica.

5.- ¿EXISTEN MANUALES PARA REALIZAR EL PROCESO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el proceso de compras que actualmente se lleva a cabo en la empresa cuenta con la documentación.

SI	0
NO	2



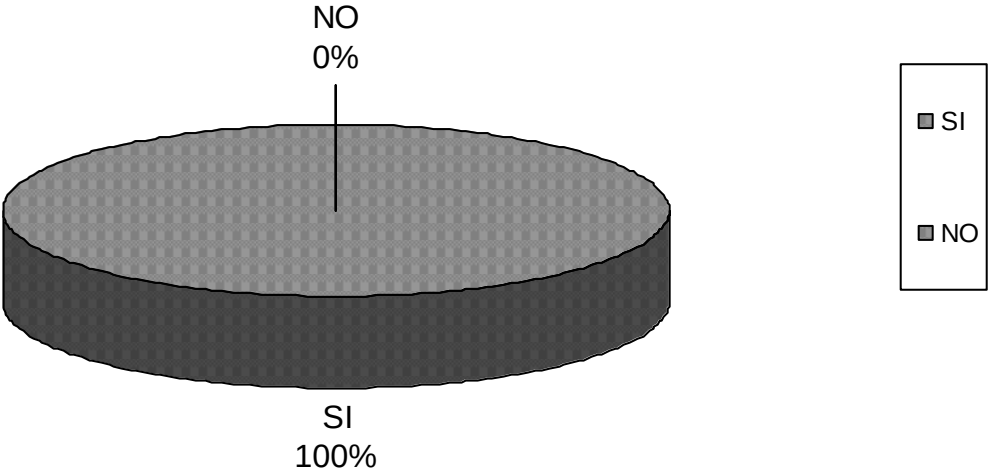
El 100% de los encuestados afirma que no existen manuales que indiquen los pasos secuenciales para realizar el proceso de compras, por lo que en el

departamento realiza el proceso tomando como base pedidos anteriormente realizados.

6.- ¿ACTUALMENTE SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE PROVEEDORES?

Objetivo de la pregunta: Establecer si la empresa cuenta con una base de datos que le permita contar con diferentes alternativas de compra.

SI	2
NO	0

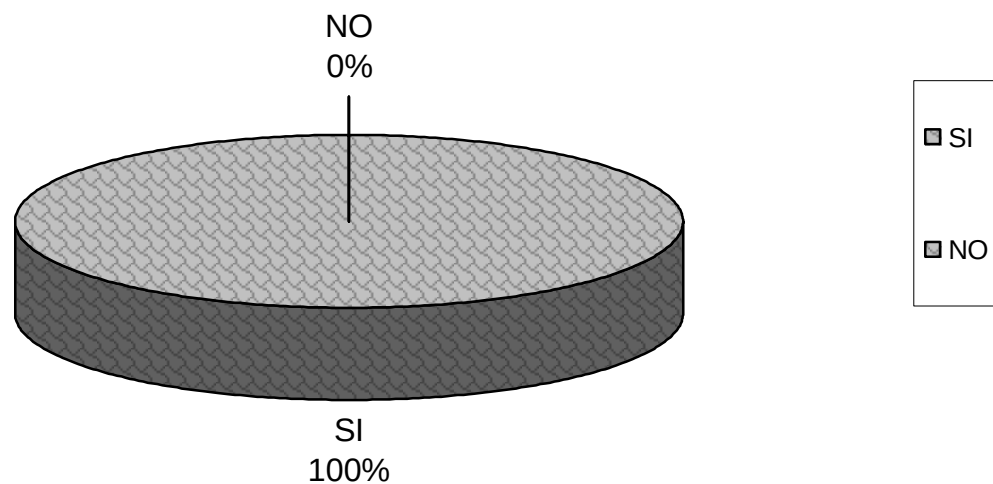


El 100% de la población encuestada afirma que existe una base de datos de proveedores, el cual le permite contar con diferentes opciones para adquirir productos.

7.- ¿CONOCE USTED EL MANEJO DE LOS MANUALES DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el personal del Departamento de Compras está familiarizado con el uso de los manuales de compras.

SI	2
NO	0

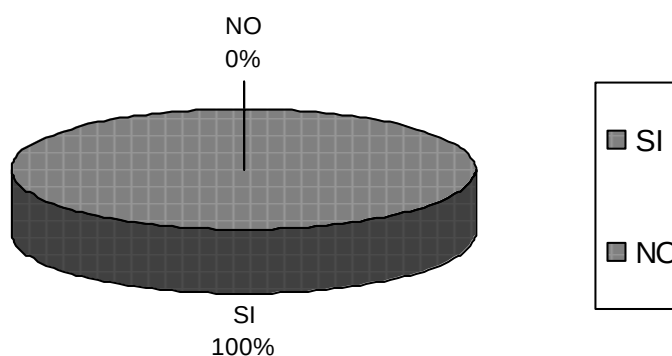


El 100% de la población conoce el manejo de los manuales de compras lo que beneficia a la empresa ya que la capacitación a impartir será para reforzar sus conocimientos.

8.- ¿CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EFECTUAR UNA COMPRA?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los departamentos solicitantes proporcionan los requisitos necesarios para efectuar las compras eficientemente.

SI	2
NO	0



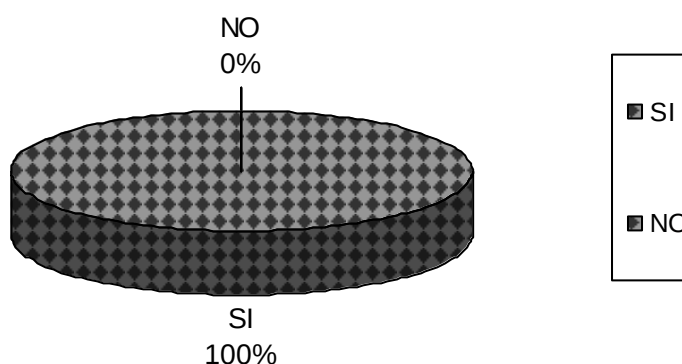
De acuerdo a lo manifestado el 100% de los encuestados asegura que se cuenta con la información necesaria para efectuar una compra, lo cual facilita

su labor y confirma que se poseen las herramientas necesarias para hacer las compras efectivas.

9.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE COMPRAS CON ENFOQUE EN CALIDAD TOTAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS, CONTRIBUIRÁ A MEJORAR LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO?

Objetivo de la pregunta: Determinar la viabilidad del diseño de proceso de compras con enfoque en Calidad Total.

SI	2
NO	0



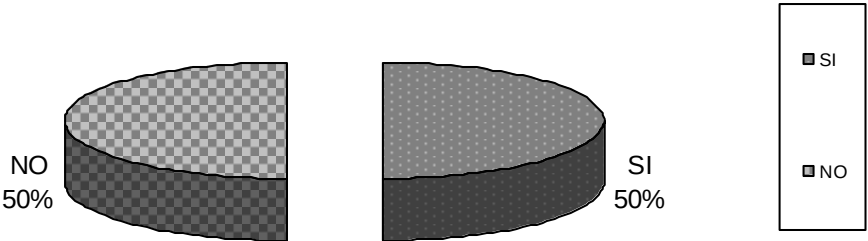
El 100% de los encuestados considera que la implementación de un proceso de compras con enfoque en calidad total contribuirá a: mejorar constantemente

las actividades del departamento de compras y los procesos que se realizan. Además permitirá aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias.

10.- ¿EXISTE UN MECANISMO ESTABLECIDO PARA DARLE SEGUIMIENTO A LOS PEDIDOS EFECTUADOS?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe un proceso para monitorear y darle seguimiento a los pedidos en trámite.

SI	1
NO	1

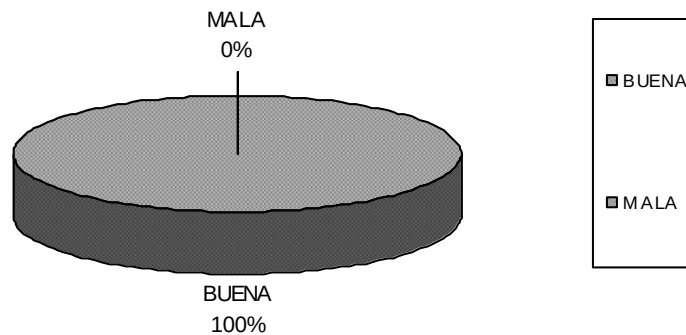


Del personal de compras el 50% considera que si existe un mecanismo establecido para darle seguimiento a los pedidos efectuados y el 50% considera que no. La empresa debe revisar los mecanismos existentes para unificar criterios y determinar si son los adecuados.

11.- ¿CÓMO CONSIDERA LA ORGANIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Conocer el posicionamiento que el personal de compras tiene en cuanto la organización del departamento.

BUENA	2
MALA	0

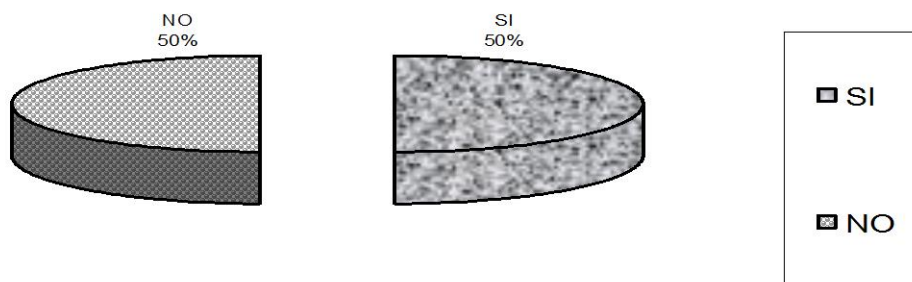


El 100% de los encuestados consideran que existe una buena organización en el departamento de compras para desarrollar sus funciones, lo que representa una ventaja que les permite desarrollarse sin limitaciones.

12.- ¿CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUENTA CON EL RECURSO NECESARIO PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?

Objetivo de la pregunta: Determinar si se cuenta con las condiciones mínimas necesarios para desarrollar eficientemente el proceso de compras.

SI	1
NO	1

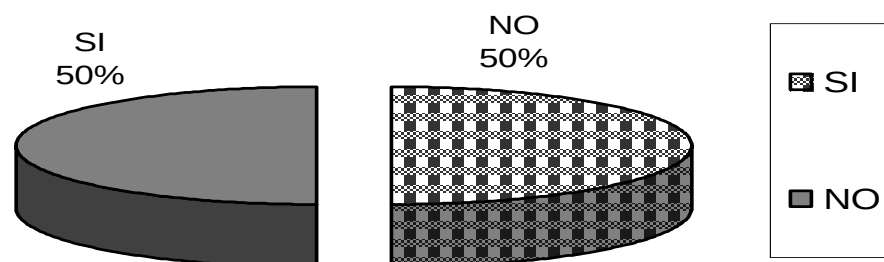


Para el 50% de la población encuestada del departamento de compras si cuenta con el recurso necesario para desarrollar sus funciones y el restante 50% considera que no, lo que determina que los recursos del departamento no están distribuidos equitativamente y unos integrantes cuentan con ventajas y otros con desventajas.

13.- ¿EXISTE COLABORACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Definir el nivel de integración de los departamentos involucrados para desarrollar una compra.

SI	1
NO	1



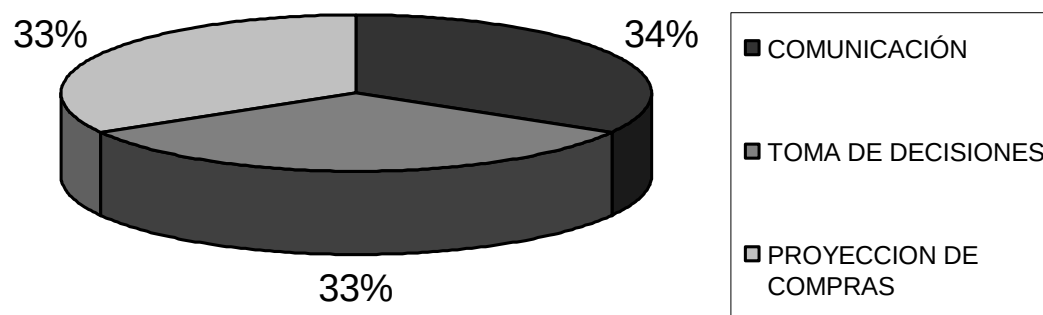
Del 100% de los encuestados el 50% asegura que existe colaboración entre las diferentes áreas involucradas en la gestión de compras y el 50% afirma que no hay colaboración, por lo que se tiene que trabajar con todo el personal

involucrado de forma que la comunicación e integración de los mismos se de en forma fluida, continua y en todos los niveles.

14. - ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE MAS RELEVANCIA TIENEN Y HACEN MAS DIFÍCIL SU TRABAJO?

Objetivo de la pregunta: Conocer los factores que interfieren para el desarrollo óptimo del trabajo.

COMUNICACIÓN	1
PROYECCIONES DE COMPRAS	1
TOMA DE DECISIONES	1



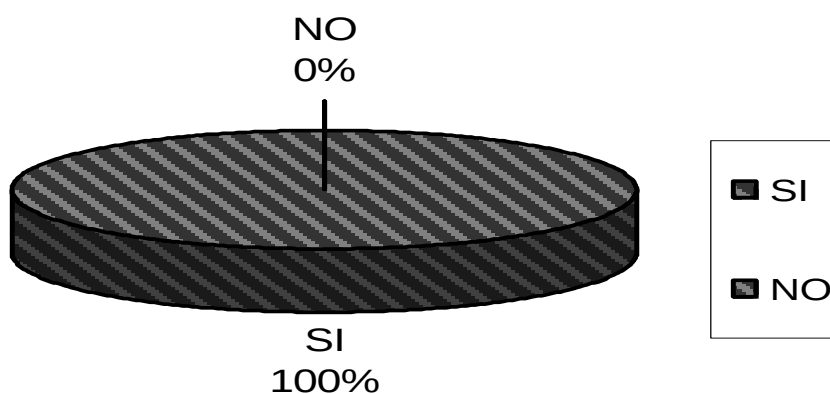
Desde el punto de vista de los integrantes del departamento, los factores anteriormente mencionados son los que representan mayores obstáculos, para

realizar la función de compras de forma eficiente y cumplir con las metas proyectadas; resaltando las áreas a reforzar.

15.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUENTE CON UN MANUAL DE PROCESOS?

Objetivo de la pregunta: Medir la necesidad de contar con un manual de proceso de compras que estandarice la forma de realizar el trabajo.

SI	2
NO	0



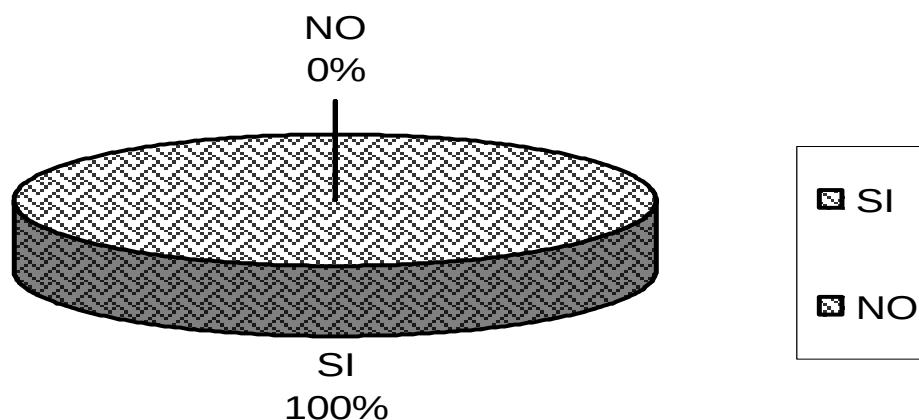
El 100% de los integrantes del departamento de compras considera que es necesario que el departamento cuente con un manual de procesos, ya que les

permitiría minimizar los errores por que se tiene los pasos secuenciales y los patrones establecidos a seguir.

16.- ¿CREE USTED QUE AL TENER UN CONTACTO DIRECTO CON EL PROVEEDOR EVITANDO LOS CANALES INTERMEDIARIOS, SE MEJORARÍA EL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN?

Objetivo de la pregunta: Conocer en qué medida los intermediarios afectan la labor de compras.

SI	2
NO	0



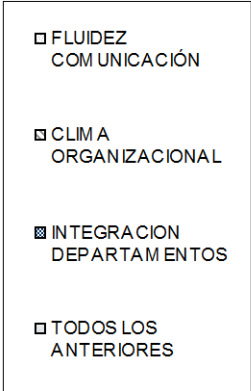
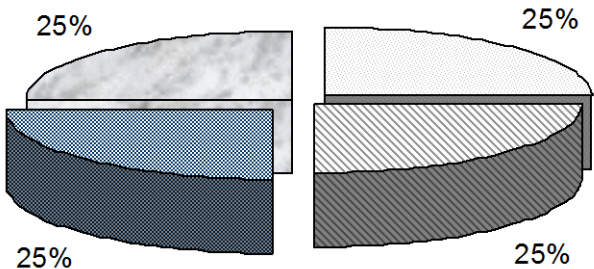
El 100% de los encuestados asegura que al tener un contacto directo con el proveedor mejoraría el problema de comunicaciones y además se agilizarían

los procesos ya que cualquier inconveniente que se presente en los pedidos solicitados el proveedor estaría en constante comunicación.

17.- ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON INDICADORES DE CALIDAD TOTAL?

Objetivo de la pregunta: Definir los indicadores de la calidad total.

FLUIDEZ COMUNICACIÓN	1
CLIMA ORGANIZACIONAL	1
EVALUACIÓN DE INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO	0
INTEGRACIÓN DE DEPARTAMENTOS	1
ROTACIÓN DEL PERSONAL	0
TODOS LOS ANTERIORES	1



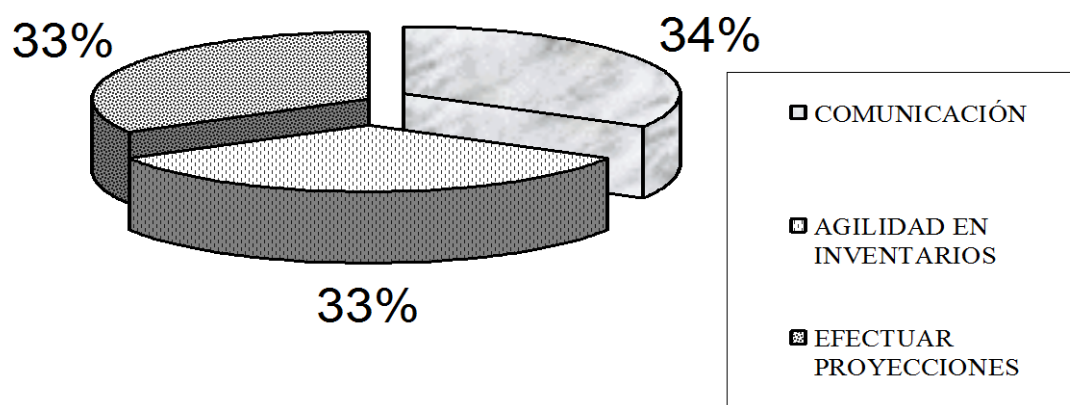
De acuerdo a la opinión del personal de compras se presentan en el gráfico algunos indicadores de la calidad total; que representan una herramienta

importante que permitirá medir los factores y determinar las áreas débiles con que se cuenta para tomar las medidas necesarias.

18- ¿QUÉ SUGIERE USTED PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Obtener herramientas que contribuyan al diseño de proceso de compras.

COMUNICACIÓN	1
AGILIDAD EN INVENTARIOS	1
EFFECTUAR PROYECCIONES	1



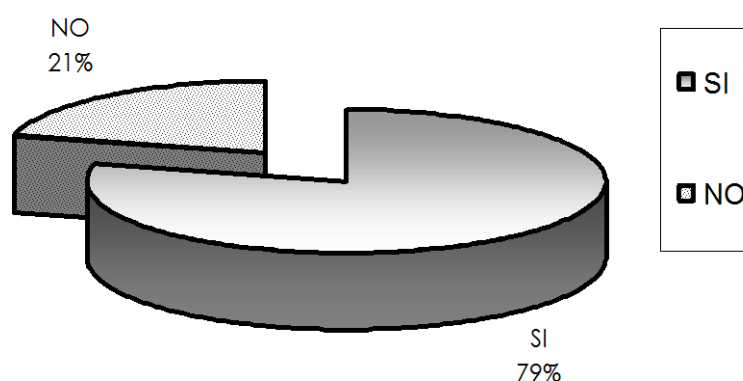
La opinión emitida por el personal de compras de la empresa se muestra en el presente gráfico detallando las sugerencias para mejorar el desempeño del departamento. Lo cual es de vital importancia ya que las personas que viven diariamente las experiencias señalan los vacíos que existen para que sean reforzadas.

CUESTIONARIO # 2 (PERSONAL GENERAL)

1- ¿CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CONTRIBUYE DIRECTAMENTE EN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?

Objetivo de la pregunta: Conocer la importancia que el Departamento de Compras tiene para los demás miembros de la empresa.

SI	15
NO	4

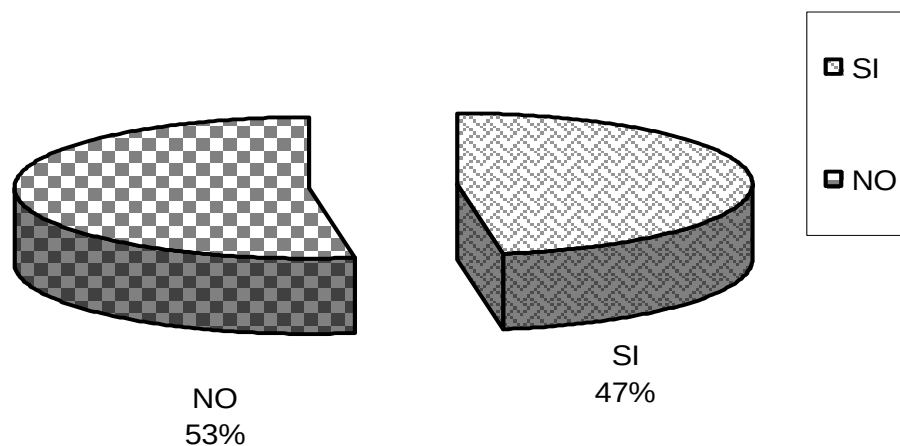


Del 100% de las personas encuestadas el 79% considera que el departamento de compras contribuye directamente al funcionamiento de la empresa y el 21% considera que no. Se deberá concientizar a todo el personal de lo vital que es el departamento para poder lograr la integración y colaboración de todas las áreas.

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE ORGANIZACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Registrar la percepción que la empresa tiene sobre el grado de organización del departamento de compras.

SI	9
NO	10

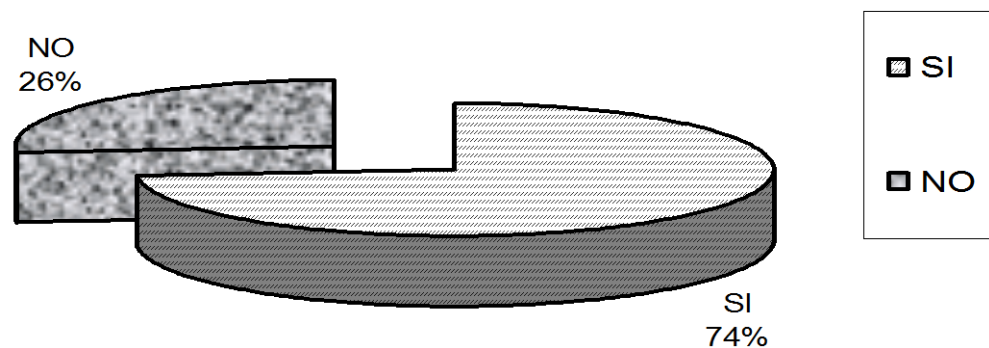


El 53% del personal que no pertenece al departamento de compras de la empresa considera que no existe organización y el 47% que sí, ya que según la opinión emitida lo proyectado no se da en lo práctico y existen muchos inconvenientes que podrían mejorarse si se trabaja un poco más en esta área.

3.- ¿TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO ACERCA DE CALIDAD TOTAL?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el personal conoce sobre las ventajas que Calidad Total brinda al implantarlo en los procesos de la empresa.

SI	14
NO	5

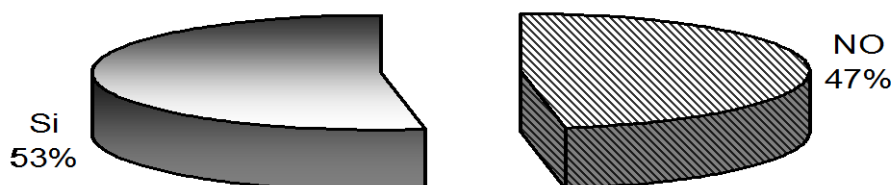


Del personal que labora en Patronic, S.A. DE C.V., y que no pertenece al departamento de compras, el 74% conoce sobre Calidad Total y el 26% no; representando una ventaja ya que se facilitara la labor de la implementación porque se tienen conocimientos de la técnica.

4.- ¿SABE USTED SI LA EMPRESA CUENTA CON INVENTARIOS DE MERCADERÍAS PARA SATISFACER LA DEMANDA?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el departamento de compras cuenta con los mecanismos óptimos para mantener inventarios de mercaderías.

SI	14
NO	5

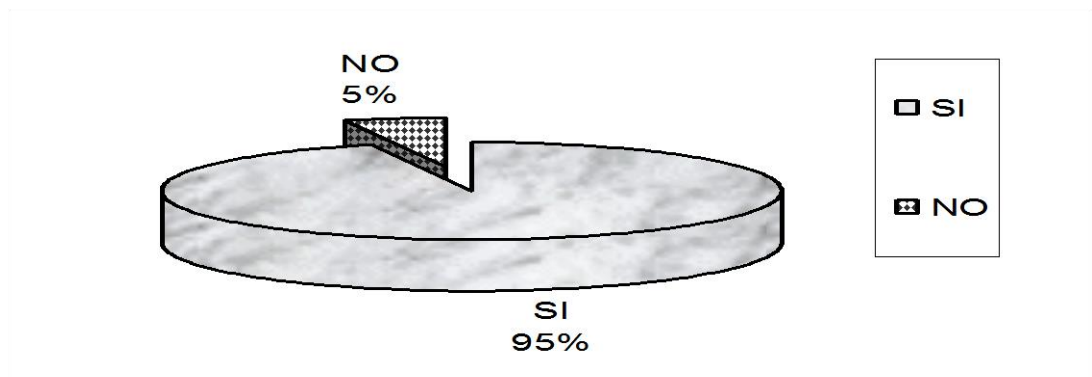


De la población encuestada el 53% manifiesta que la empresa no cuenta con inventarios de mercadería y el 47% afirma que si, por lo que la empresa deberá trabajar en un mecanismo o reforzar el actual para mantener inventarios en todas las líneas que maneja y poder hacerle frente a las diferentes fluctuaciones de los mercados.

5.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE COMPRAS CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL BASADA EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS, CONTRIBUIRÁ A MEJORAR LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Determinar desde el punto de vista del personal general que labora en la empresa, la viabilidad del diseño de proceso de compras con enfoque de Calidad Total.

SI	18
NO	1

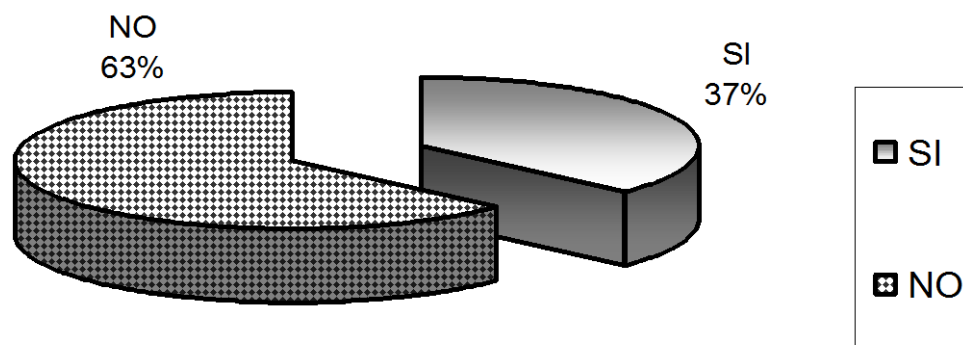


El 95% de los encuestados considera que la implementación de un proceso de compras con enfoque de calidad total contribuirá a mejorar las funciones del departamento de compras y el 5% afirma que no. La implementación de esta nueva técnica permitirá la integración, se obtendrán diferentes ideas y alternativas, minimizando los riesgos y descentralizando la toma de decisiones

6.- ¿ESTA LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS DISPONIBLE EN EL MOMENTO REQUERIDO?

Objetivo de la pregunta: Determinar si se cuenta con los inventarios de mercadería oportunamente.

SI	7
NO	12

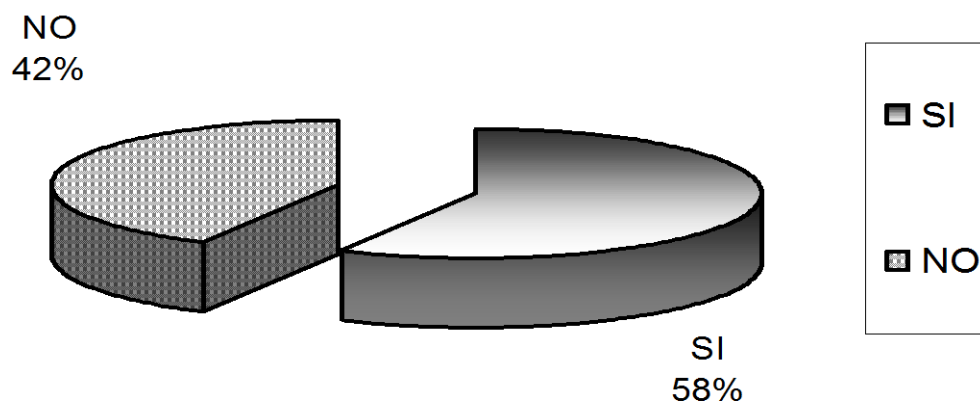


Para el 63% de los encuestados no se encuentran los productos disponibles en el momento requerido y el 37% afirma que si hay disponibilidad. Por lo que el departamento de compras deberá hacer un estudio por líneas de productos para determinar oportunamente las necesidades de los mismos y disponer de ellos cuando se necesiten.

7.- ¿CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CUENTA CON EL RECURSO NECESARIO PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES?

Objetivo de la pregunta: Determinar desde el punto de vista del personal de fuera del departamento, si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar eficientemente el proceso de compras.

SI	11
NO	8

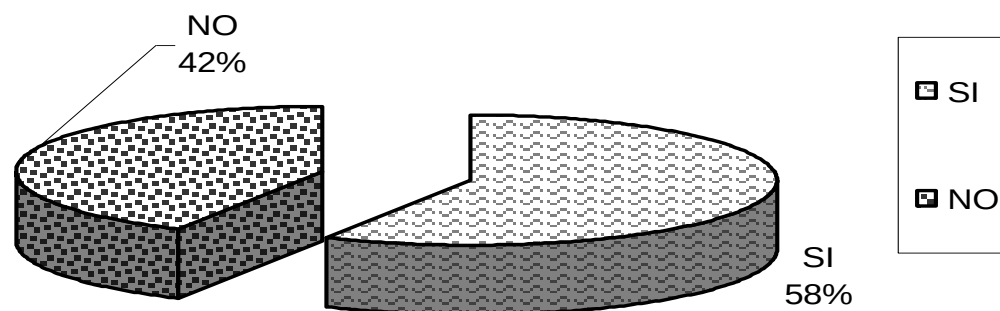


Para el 58% de los encuestados el departamento de compras cuenta con el recurso necesario para desarrollar sus funciones y el 42% opina que no, por el cual se deberá revisar el departamento para poder determinar cuáles son los recursos necesarios y con los que no se cuentan que están afectando el desarrollo óptimo de las funciones.

8.- ¿EXISTE COLABORACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Definir el nivel de integración de los departamentos involucrados para desarrollar una compra.

SI	11
NO	8

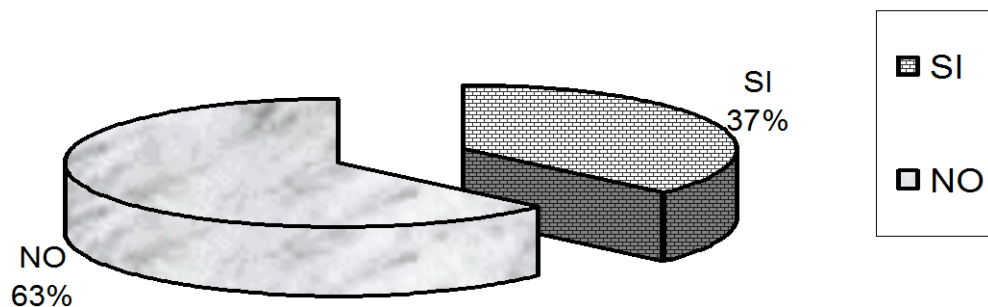


De acuerdo a lo manifestado por el 58% de los encuestados si existe colaboración entre las diferentes áreas y el 42% opina que no hay colaboración. La empresa deberá invertir un poco más de esfuerzo y recursos para poder integrar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene el trabajar en equipo.

9.- ¿SE DA UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON LAS DEMÁS ÁREAS?

Objetivo de la pregunta: Determinar el grado de participación y viabilidad de la comunicación, entre el departamento de compras y las demás áreas.

SI	7
NO	12

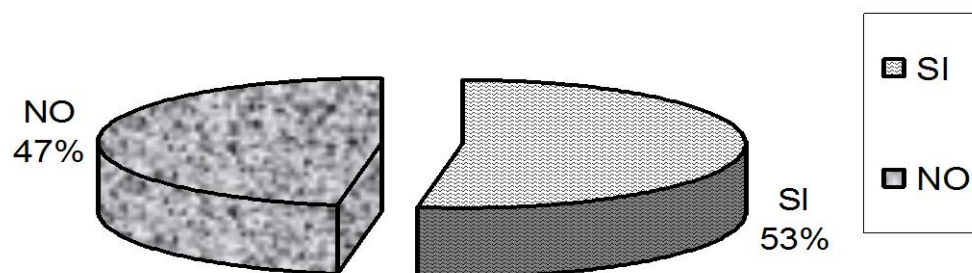


Para un 63% no se da una adecuada comunicación entre el departamento de compras con las demás áreas y el 37% opina que si existe comunicación. Según opinión de las demás áreas de la empresa, el departamento de compras maneja de forma hermética la información, por lo cual esta debe ser una de las áreas fuertes a solventar para mejorar la integración de todos.

10.- ¿CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS LE DA SEGUIMIENTO A LOS DIFERENTES PEDIDOS QUE ESTÁN EN TRAMITES?

Objetivo de la pregunta: Conocer de acuerdo a la apreciación del personal general si existe un proceso para monitorear los pedidos en trámites.

SI	10
NO	9

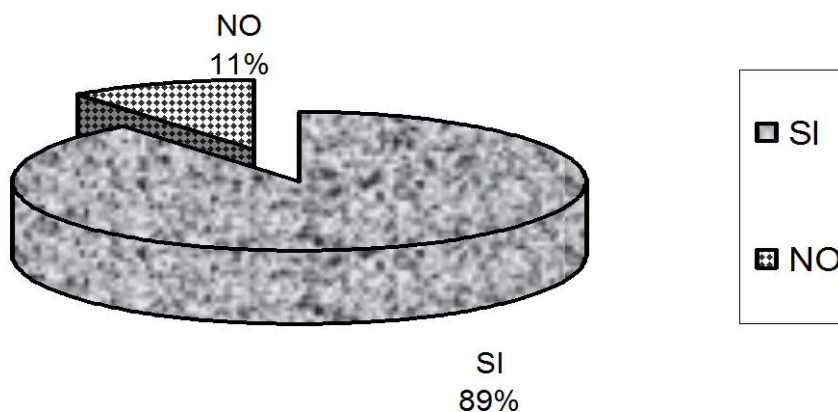


Para 53% de los encuestados si se le da seguimiento a los pedidos en trámite y el 47% asegura que no. La empresa debe revisar los mecanismos existentes para unificar criterios y determinar las mejoras que se le puedan implementar que permitan ser más viable el proceso.

11.- ¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS?

Objetivo de la pregunta: Medir el grado de necesidad que existe de contar con un manual de proceso de compras.

SI	17
NO	2

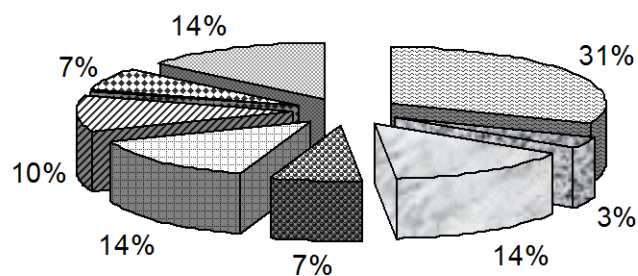


El 89% del personal encuestado considera que es necesario contar con un manual de procesos, ya que permitiría a los integrantes del departamento minimizar errores y adquirir más experiencia y conocimiento de las actividades que realizan por que se documentan los procesos.

12.- DE ACUERDO A SU APRECIACIÓN CUALES SON LOS FACTORES QUE LIMITAN EL TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRA?

Objetivo de la pregunta: Conocer los factores que interfieren para el desarrollo óptimo del trabajo de compras desde fuera del departamento.

COMUNICACIÓN	9
INFORMACIÓN	1
PLANIFICACIÓN	4
ORGANIZACIÓN	2
PRESUPUESTO LIMITADO	4
CENTRALIZACIÓN DECISIONES	3
OPCIONES DE COMPRA	2
RECURSOS FINANCIEROS	4



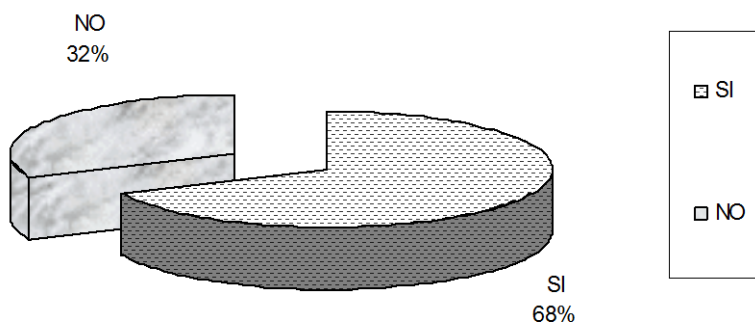
- COMUNICACIÓN
- INFORMACIÓN
- PLANIFICACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- PRESUPUESTO LIMITADO
- CENTRALIZACIÓN DECISIONES
- OPCIONES DE COMPRA
- RECURSOS FINANCIEROS

En el presente gráfico se detallan los factores que limitan el trabajo del departamento de compras desde el punto de vista del personal que no pertenece al departamento y representan las áreas deficitarias en las que se debe centrar la atención para solventar los problemas que de estas se derivan.

13.- ¿EXISTEN CONTROLES ADECUADOS DE INGRESO DE MERCADERÍA DE PARTE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el departamento de compras cuenta con controles internos para el ingreso de mercadería.

SI	13
NO	6

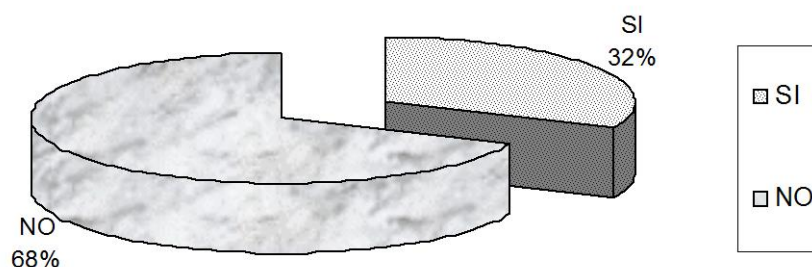


Un 68% opina que si existen controles adecuados de ingreso de mercadería y el restante 32% opina que no hay controles. Esta es una herramienta importante porque de ella se deriva la toma de decisiones acerca de los inventarios y las compras de producto por lo que se debe de revisar si la empresa cuenta con los mecanismos adecuados para el mencionado proceso.

14.- ¿CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS REALIZA UNA PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PEDIDOS?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el departamento de compras está orientado a efectuar una adecuada planificación para realizar compras.

SI	6
NO	13

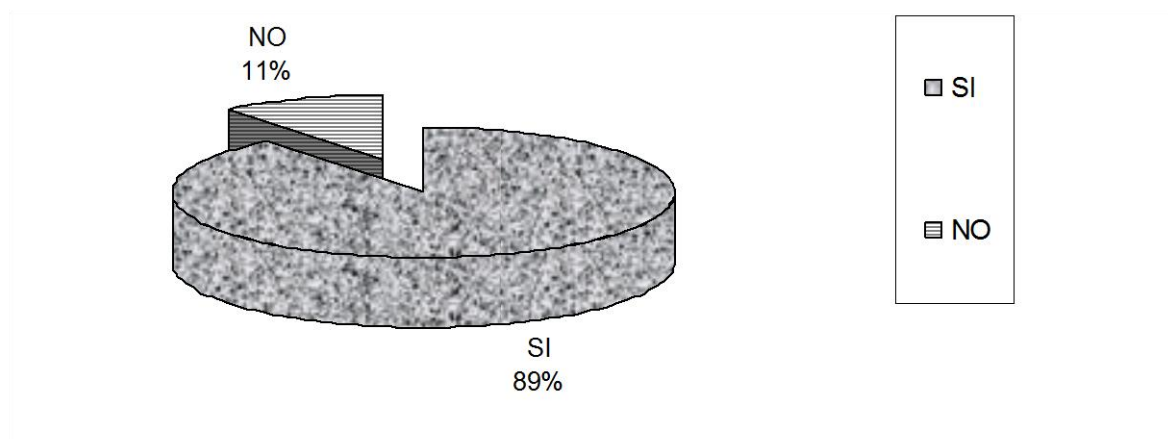


De acuerdo a lo manifestado por el 68% de los encuestados el departamento de compras no realiza una planificación sistemática de los pedidos, y el 32% opina que si. Se debe hacer un estudio de los productos y observar cuál es su movimiento, esta información ayudará a planificar la compra de los productos a efectuar y mantener un orden sistemático.

15.- ¿SE CONSIDERA USTED RESPONSABLE DE REALIZAR SUS ACTIVIDADES CON CALIDAD?

Objetivo de la pregunta: Conocer el grado de responsabilidad para desarrollar las actividades con calidad.

SI	17
NO	2

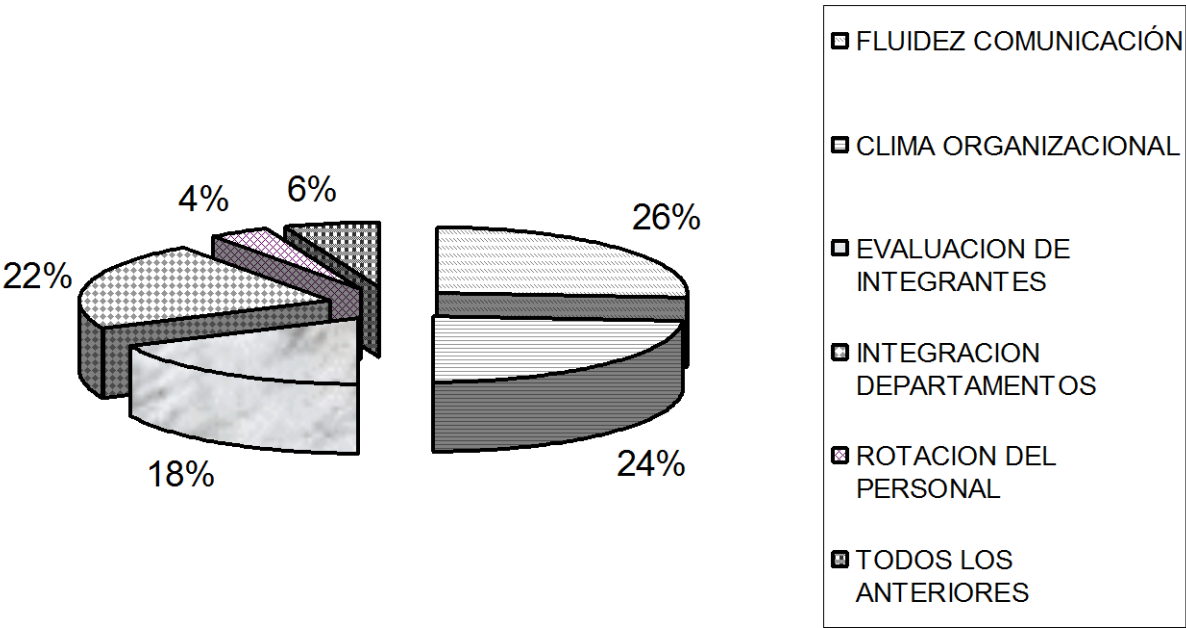


Del total de la población encuestada, un 89% se considera responsable de realizar sus actividades con calidad total, y el otro 11% no se considera responsable. Lo que beneficia a la empresa ya que sus integrantes saben la responsabilidad de trabajar con calidad y facilita la aplicación del enfoque de Calidad Total.

16.- ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE SON INDICADORES DE CALIDAD TOTAL?

Objetivo de la pregunta: Definir los indicadores de la calidad total.

FLUIDEZ COMUNICACIÓN	13
CLIMA ORGANIZACIONAL	12
EVALUACIÓN DE INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO	9
INTEGRACIÓN DE DEPARTAMENTOS	11
ROTACIÓN DEL PERSONAL	2
TODOS LOS ANTERIORES	3

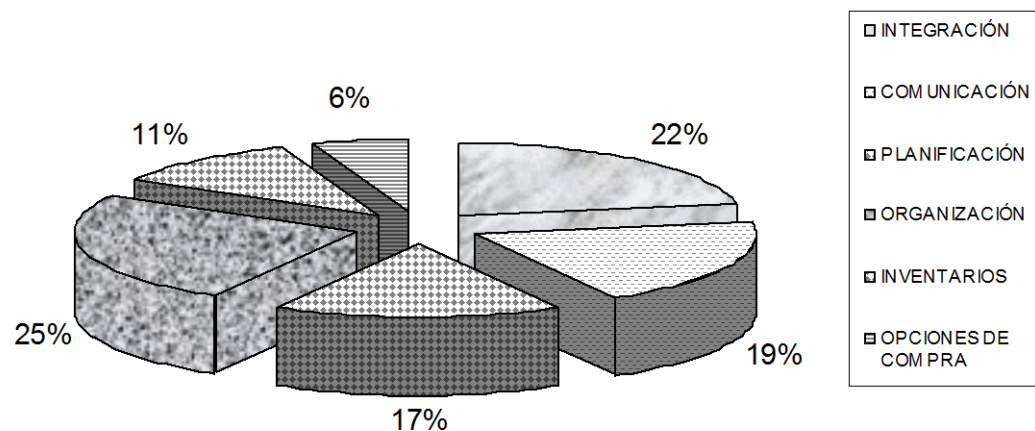


De acuerdo a la opinión del personal encuestado el presente gráfico muestra los indicadores de la calidad total; los cuales representan una herramienta importante que permite medir los factores y determinar las áreas débiles con que cuentan, para tomar las medidas necesarias.

17.- ¿QUE SUGIERE USTED PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS?

Objetivo de la pregunta: Obtener herramientas que contribuyan al diseño de proceso de compras.

INTEGRACIÓN	8
COMUNICACIÓN	7
PLANIFICACIÓN	6
ORGANIZACIÓN	9
INVENTARIOS	4
OPCIONES DE COMPRA	2



La opinión emitida por el personal que labora en la empresa se muestra en el presente gráfico detallando las sugerencias para mejorar el desempeño del departamento de compras. Lo que es de vital importancia ya que señalan los vacíos que actualmente se dan en el proceso y al reforzarlos permite que este sea eficiente.

6. CONCLUSIONES

PERSONAL DE COMPRAS

- No todos los integrantes del departamento conocen sobre Calidad Total
- El departamento no cuenta con documentación para realizar el proceso de compras.
- Actualmente no se cuenta con un mecanismo eficiente para el monitoreo de los pedidos en trámite.
- No se tienen los recursos necesarios para desarrollar el proceso de compras.
- La colaboración entre las diferentes áreas involucradas no se da en un 100%.
- Entre los factores que más dificultan el proceso de compras podemos mencionar: La falta de comunicación y el no contar con proyecciones reales de ventas.

PERSONAL GENERAL

- El departamento de compras no cuenta con organización.
- No todo el personal que labora en la empresa tiene conocimientos de Calidad Total.
- Los productos no están disponibles en el momento requerido para su venta.
- Actualmente no se da una adecuada comunicación entre el departamento de compras con las demás áreas.
- Entre los factores que limitan el trabajo del departamento de compras desde el punto de vista del personal se pueden enunciar: comunicación, planificación, presupuestos limitados, recursos financieros, centralización de decisiones, organización, opciones de compra e información.
- Los pedidos que realiza el departamento de compras no se efectúan de acuerdo a una planificación sistemática.

7. RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal sobre el tema Calidad Total, con el fin de crear conciencia que el término implica un cambio en el pensar y actuar e induce a una adecuada comunicación e integración en todos los procesos que se realizan.
- Implementar un proceso de compras con enfoque en calidad total, que permita una mejora continua del proceso mediante la documentación de las vivencias para superar dificultades y adquirir experiencias.
- Realizar una adecuada planificación de compras basada en proyecciones reales de ventas generando compromisos en los diferentes equipos involucrados en la gestión, permitiendo con ello una adecuada rotación de inventarios, logrando mantener una reserva de productos que permitan hacerle frente a las diferentes fluctuaciones de los mercados.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROCESO DE COMPRAS CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA LA EMPRESA PATRONIC, S.A. DE C.V.

Introducción.

Uno de los departamentos dentro de la organización de mayor importancia, puede decirse que es el Departamento de compras, ya que es el encargado de canalizar y suplir todas las necesidades que se presentan en la empresa en cuanto a productos se refiere.

Por lo anterior, se ha considerado de gran importancia el desarrollo de un diseño de Proceso de Compras con enfoque de Calidad Total, que será una guía o herramienta útil para quienes tienen la ardua tarea de echar a andar y desarrollar las actividades relacionadas con el proceso de compras.

El propósito fundamental del Diseño de Proceso de Compras con enfoque de Calidad Total es el de hacer más eficiente y productivo, así como mejorar continuamente todas las actividades que se realizan encaminadas a la adquisición de productos, logrando determinar en forma ordenada, secuencial

y lógica las operaciones que se efectúan, para poder ofrecer con mayores ventajas competitivas los productos que ofrecemos a los clientes.

H ASPECTOS GENERALES

1. PROPÓSITO

Diseñar un Proceso de Compras que le permita a la organización desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia, centrando sus esfuerzos por mantener los productos con los más altos estándares de calidad y los costos más bajos posibles, para satisfacer las necesidades de los clientes, fomentando las relaciones interfuncionales, buscando y desarrollando las fuentes de suministros que le permitan crear una ventaja competitiva a la empresa; manteniendo una inversión en inventarios necesaria que le permita crecer y desarrollarse, todo esto enfocado en la mejora continua y en el trabajo en equipo.

2. VENTAJAS

- Con el diseño de un Proceso de Compras con enfoque de Calidad Total la empresa estará creando ventajas competitivas entre las cuales resaltan:

- Mayores márgenes de ganancia ya que se estarán adquiriendo productos de la mejor calidad a un costo más bajo.
- Posicionamiento en los mercados a través de una adecuada planificación y organización ya que los productos estarán disponibles en el momento requerido.
- Actualización constante del proceso porque Compras se basará en la mejora continua y en la integración de los departamentos que conforman la empresa.
- Adecuada administración de inventarios ya que se mantendrá lo necesario, tomando en consideración la rotación de los mismos sin incurrir en grandes inversiones.
- Se propiciará un ambiente laboral de armonía y éxito compartido entre empresa-empleados, permitiendo este hacer propios los objetivos generales creando un ambiente adecuado para motivar a los involucrados a realizar mejor sus labores.

3. ESTRATEGIAS

3.1 CONFORMAR UN COMITÉ DE COMPRAS

Estará integrado por el Gerente General, el Jefe del Departamento de Compras, el Jefe del Departamento de Ventas, y el Jefe de Bodega, con la

finalidad de establecer una comunicación estrecha que permita que el proceso de compras se realice de una manera eficaz y eficiente.

El comité tendrá la responsabilidad de evaluar el proceso de compras, sus modificaciones y mejoras, que permitan a la empresa alcanzar los estándares de calidad requeridos para el buen desarrollo de sus funciones.

3.2 CONTROL DEL PROCESO

La finalidad de la mejora del proceso de compras es la búsqueda equitativa entre la economía y lo funcional, mejorando la captura de los datos por medio de la experiencia, agilizar los trámites de compras, sin perder de vista la minimización de los costos.

La funcionalidad de un proceso no radica solo en un diseño moderno y práctico sino en documentarlo, plasmando los procesos desarrollados diariamente, las soluciones dadas a los problemas que surjan, que permitan a otras personas evitar contratiempos que afecten negativamente los recursos de la empresa.

- **CONTROL** : Para la eficiencia en el proceso de compras será necesario que se dé seguimiento mediante la implantación de medidas de control entre las que están:
- Verificar si el proceso de compras y sus mejoras se están documentando.
- Revisar si la información recabada de los proveedores se está actualizando en la base de datos oportunamente
- Evaluar si el personal se está identificando e integrando al proceso de compras, mediante la evaluación de resultados.

➤ **INTEGRACIÓN**

La integración de los departamentos involucrados en la gestión de compras, es fundamental para lograr el objetivo de contar con un proceso de compras con enfoque de calidad total, se debe realizar un monitoreo en las diferentes áreas que están relacionadas directa e indirectamente en la gestión, estos a su vez serán los responsables de propiciar la integración de los miembros que conforman dichas áreas, si se fomenta la idea de que el proceso no puede permanecer aislado de las actividades de las otras unidades y que es indispensable para el éxito conjunto.

3.3 UTILIZACIÓN DE INTERNET.

Con el fin de contar con una base actualizada y haciendo uso de los avances tecnológicos, será necesario obtener información de nuevos proveedores a través de INTERNET, para lograr tener nuevas y más variadas opciones de compra, seleccionando una mejor oferta, efectuando negociaciones directas en menor tiempo, mejorando los niveles de inventario.

Además se dará continuidad a investigaciones en el mercado mediante llamadas telefónicas y solicitudes de cotizaciones por medio de fax.

3.4 RECONOCIMIENTOS PERSONALES Y ECONÓMICOS.

Se propone que para incentivar económicamente a la persona que aporte ideas que contribuyan a la mejora del documento del proceso de compras, se le reconozca un valor del 10% del salario mensual²³, teniéndose en consideración que este se hará semestralmente y que deberá estimarse dentro del presupuesto de la empresa, de manera que no afecte significativamente la misma, así como también un reconocimiento público por su valioso aporte al enriquecimiento del proceso con el fin de motivar a seguir aportando.

3.5 DIVULGACIÓN DEL PROCESO

²³ Ya se conversó con el propietario de la empresa.

Para realizar la divulgación del diseño del proceso de compras se hará a través de la presentación en un primer momento a la alta dirección, luego se hará al resto del personal involucrado en dicha gestión, mostrando la necesidad de realizar el proceso en una forma ordenada, preestablecida en un flujograma que muestra la secuencia lógica de pasos a seguir para realizar las compras, además de dar a conocer las ventajas que posee el desarrollarse mediante un proceso determinado y documentado. Además la importancia de realizar la actividad de revisar y mejorar el proceso en una forma integrada.

4. POLÍTICAS DEL PROCESO DE COMPRAS

Para que una organización funcione eficiente y eficazmente, la empresa contara con políticas definidas para asegurar su funcionamiento así como la continuidad del proceso de compras, para ello se presentan las siguientes políticas y las formas de asegurarlas.

1. Se determina que el proceso será evaluado y modificado, semestralmente.
 - Cada 6 meses será presentado a la Gerencia General el nuevo documento que contenga las modificaciones que permitan agilizar el proceso, así como algunos puntos que no hayan sido considerados, y que mejoren el proceso mismo.
2. Realizar monitoreos eventuales de rotación de los productos para determinar cuáles son los de consumo masivo y cuales no lo son, en esa

medida se tomaran acciones para elaboración de nuevos pedidos de los productos que estén con poco nivel de inventario.

- Elaborar memorando que refleje variaciones significativas que se reportan en los productos de consumo masivo.
- Elaboración de memorando especificando los vencimientos de los productos de baja rotación, con el objeto de evitar incurrir en perdidas

3. Las compras que se realicen de las líneas de productos de consumo masivo se le incrementará un 10% de la venta real, con la finalidad de mantener una reserva de inventario, que le permita a la empresa hacerle frente a cualquier eventualidad, ya sea por un cliente que necesite mayor volumen de productos, o por si se presenta un nuevo cliente.

- Mensualmente se emitirán informes de la rotación de los inventarios, seleccionándose los productos que durante el mes tuvieron un nivel de mayor consumo, tomándose en consideración estadísticas trimestrales de estos, para no sobrecargar el inventario de productos que solo en un mes se movilizaron.

4. Efectuar visitas periódicas a clientes por medio de muestra, seleccionándolos por categorías, estas se realizan en base a las ventas, a) los que representan mayor volúmenes de compras de productos, b) los que están en un nivel de compras intermedio, C) los clientes que regularmente compran

productos, con el objetivo de conocer los niveles de calidad de los productos que se distribuyen, atención y servicio que la empresa brinda.

- Por medio del análisis de los cuestionarios

5. En la Orden de pedido se establece que se aplicara una penalización del 5% sobre el valor total de la factura en casos de incumplimiento en las fechas de entrega de parte de los proveedores, dicha penalización será aplicada al costo del producto, para minimizarlo el mismo.

- Reporte de entradas de pedidos

6. La adquisición de nuevas líneas de productos que se lanzaran al mercado y en los casos de cambios de proveedores de productos con posicionamiento ya establecido, por causas diversas como incumplimiento de fechas de entrega, productos diferentes a lo requerido en la orden de compra, poca vida útil en el producto, u otras causas que se consideren factores para realizarlo, deberán ser respaldadas con tres cotizaciones de diferentes proveedores, para ser sometidos a evaluación.

- Es recomendable revisar cada cuatro meses el banco de datos de los proveedores, con la finalidad de establecer el record de estos.

7. Realizar reuniones mensuales entre jefe de ventas, Jefe de compras y Jefe de bodega, para establecer de manera conjunta y basándose en movimientos

reales de los productos, clases de producto, que se adquieran así como también volúmenes de compras.

- Para que quede constancia se emitirá una memoria de labores, en la cual quedara constancia de las decisiones que en conjunto se tomaron para realizar las compras

8. Las negociaciones de compra deberán efectuarse con plazos de créditos a 60 días mínimo, esto con el objetivo de tener mayor oportunidad de recuperar la inversión.

- Tesorería emitirá reporte de programación de entrega de cheques cada quince días, este será revisado por el Gerente General, quien autorizará los pagos.

9. Para productos que no son de frecuente movimiento, debido a que son exclusividades de algunos clientes, los pedidos deberán ser amparados con la orden de compra autorizada por el cliente con el objetivo de no incrementar los inventarios.

- La orden de compra firmada por el cliente.

10. No se recibirá productos de consumo con vida útil menor a 6 meses, considerándose que por su naturaleza este periodo se estima es suficiente para desplazar el inventario de productos.

- Revisión de los periodos de vencimiento de los productos.

11. Previa importación de una línea de productos, debe realizarse una investigación de mercado que será efectuada por el departamento de ventas por ser quien establece el contacto directo con el cliente lo cual servirá para medir el nivel de aceptación que tendrá.

- Análisis de la información recabada será revisada por el gerente general, quien decidirá si es o no viable la importación.

12. Previo al ingreso de importaciones de los productos verificar que la documentación está acorde a las disposiciones legales del país, según los formularios estandarizados por el registro de Aduana para los diferentes tipos de transporte estos son los siguientes:

Documentación General

Factura Original

- Descripción del producto
- Cantidad
- Precio

Lista de empaque

- Numero de bultos que contiene el pedido
- Como están empacados
- País de procedencia del producto

Documentación Específica según vía de transporte

Transporte Aéreo

- Formulario Guía aérea

Transporte terrestre

- Formulario de Carta de Transporte Terrestre

Transporte Marítimo

- Formulario Bill of Landing (BL)

6. NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

La base para el buen funcionamiento del proceso de compras, debe estar cimentado en normas claramente definidas, las cuales servirán como herramientas que le permitan a la empresa asegurar la mejora continua del proceso de compras, entre las cuales mencionamos:

1. Tendrán en su poder copia del documento que contiene el proceso de compra el Gerente General y el Jefe del departamento de compras para ser consultado por los usuarios.
2. El documento podrá ser consultado por los usuarios que tienen relación directa e indirecta con el proceso de compra, (ventas, Bodega, Finanzas), que integran la empresa, sin ninguna restricción.

3. Las mejoras al proceso se harán a través de las revisiones y actualizaciones que realice el comité evaluado basándose en la información recabada de las experiencias vividas por el personal involucrado en el proceso, esto se realizara dentro del término establecido que es cada seis meses.
4. Los miembros del comité evaluador realizarán la evaluación cada 6 meses y presentarán las modificaciones al Gerente General.
5. Todas las ideas, aportes o sugerencias para mejorar el proceso deberán hacerlas llegar por escrito a cualquiera de los miembros del comité evaluador del proceso.

I ASPECTOS ESPECÍFICOS

1. NOBRE

PROCESO DE COMPRAS

2. PROPÓSITO

Definir y establecer los pasos secuenciales y lógicos para realizar el proceso de compras con eficiencia y eficacia, que se llevara a cabo dentro de la organización.

3. ALCANCE

Este proceso es aplicable a todas las gestiones que se realizan para llevar a cabo el proceso de compra.

4. RESPONSABILIDADES

- Preparación mensual del plan de compras
- Coordinar el flujo de la información sobre las necesidades de compras
- Revisión de inventarios y proyecciones
- Establecer contacto con proveedores
- Elaboración de solicitudes de pedidos a proveedores
- Selección de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Toma de decisión de cantidades a comprar
- Monitoreos de mercadería en tramites
- Tramitación de pagos y documentos internos
- Control de documentación necesaria para ingreso de importaciones
- Costeos de productos

- Reclamos a proveedores
- Integrar el departamento de compras con las áreas involucradas en dicha gestión.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

➤ IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

Determinar, de acuerdo a las ventas, los movimientos de productos de los tres meses anteriores, el reporte de inventario a la fecha y la apertura de nuevos proyectos, las necesidades de productos para realizar la compra.

➤ LOTE ECONÓMICO DE PEDIDO

Se debe tomar en consideración los inventarios existentes a la fecha de compra, así como las proyecciones de los productos que el departamento de ventas tiene programado vender y los inventarios que la empresa desea mantener como reserva.

➤ EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

Analizar cuál es el proveedor que nos brinda los costos más bajos, los productos de mayor calidad y cumple con los plazos establecidos para que los productos estén en el tiempo requerido para la venta.

➤ REUNIÓN PARA EVALUACIÓN DE COMPRAS

Después de haber evaluado las necesidades, cantidades a comprar y seleccionado el proveedor, el jefe del departamento de compras se reúne con el jefe de ventas y Jefe de bodega, para intercambiar opiniones y confirmar las cantidades y productos a solicitar.

➤ SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Habiéndose evaluado los puntos anteriores con el personal involucrado en la gestión de compras, y analizado el proveedor que mayores ventajas competitivas representan se procede a elaborar el pedido.

➤ PEDIDO EN FIRME

Se llena el formato de pedido con todas las especificaciones de los productos solicitados, el tiempo de entrega en las bodegas y se envía el pedido al proveedor seleccionado, confirmando con este el recibo del mismo y negociando los plazos de entrega.

➤ DOCUMENTACIÓN DEL PROVEEDOR

Solicitar al proveedor que envíe todos los documentos que la ley de importaciones de nuestro país solicita para ingreso de mercadería: Facturas Originales, Lista de Empaque, BL, Guía Aérea y Carta de transporte terrestre (cuando la compra sea fuera del país y dependiendo la ruta por la que se trae), si la compra es interna revisar que toda la documentación que ampara

la compra este bajo las disposiciones legales, para evitarnos contratiempos en el ingreso del mismo o recibo de la mercadería.

➤ MONITOREO DE PEDIDOS

Se debe de mantener constante comunicación con el proveedor para determinar la ruta que están tomando los productos solicitados, con el fin de tener la seguridad que el proveedor entregará en la fecha establecida, y si se presenta algún atraso buscar soluciones con anticipación para no perder ventas y la confianza de los clientes.

➤ TRAMITES INTERNOS

Con el propósito de agilizar el ingreso de los productos a las bodegas, se debe de tener en orden toda la documentación y tramitar los pagos necesarios para el ingreso de los mismos.

➤ RECIBO DE MERCADERÍA

Revisar el informe que bodega emite al recibir los productos, para determinar si cumple con todas las especificaciones solicitadas y darle trámite a los reclamos que se podrían presentar.

➤ COSTOS DE PRODUCTOS

Se debe efectuar un informe para determinar cuáles fueron los costos en que se incurrió para tener un determinado producto en las bodegas, pasando este

a los departamentos de contabilidad y facturación para el registro de los mismos.

6. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN DEL PROCESO

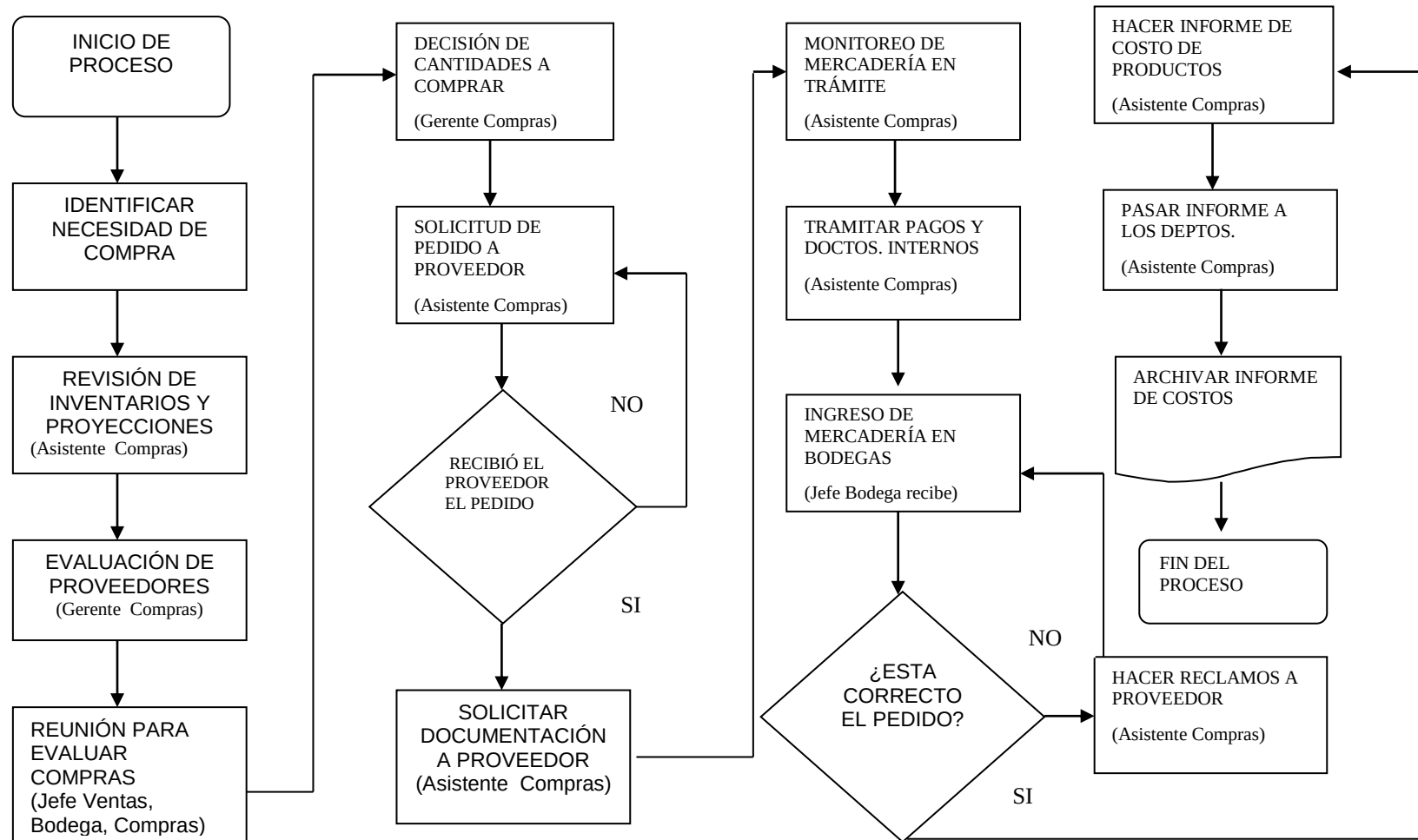
Es responsabilidad del Jefe de Compras editar, actualizar y documentar adecuadamente este proceso.

7. FORMULARIOS A UTILIZAR

Evaluación del proveedor	Anexo No. 1
Formato de pedidos	Anexo No. 2
Monitoreo de pedidos	Anexo No. 3
Recibo de mercadería	Anexo No. 4

7. FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRAS

PATRONIC, S.A DE C.V.



FUENTES DE CONSULTA

- Álvarez Torres Martin G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procesos, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Año 1996.
- Bernal T. Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Editorial Pearson, Colombia 2000.
- Diccionario Enciclopédico Larousse, Sinónimos y Antónimos, México 1995
- Diplomado de Calidad Total, FEPADE, El Salvador 1998.
- Feigenbaum, Armando V., Control Total de la Calidad, tercera Edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México 1997.
- Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos y Batipsta Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw – Hill, México 1998.
- Joseph R. Carter, Como Mejorar El Proceso de Compras, E.E.U.U. 1,995.

- Juran, J.M., Gryna Frank M., Análisis y Planeación de la Calidad, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- Klein Miguel Jorge, Los Procesos de Compras, Ediciones Macci, Argentina 1994.
- Muñoz Campos Roberto, Guía para Trabajos de Investigación Universitaria, Editorial Artes Gráficas, El Salvador 1995
- Vincent K. Omachonu y Joel E. Ross, Principios de la Calidad Total, Editorial Diana, Mexico 1995

PATRONIC, S.A. DE C.V.
ORDEN DE PEDIDO

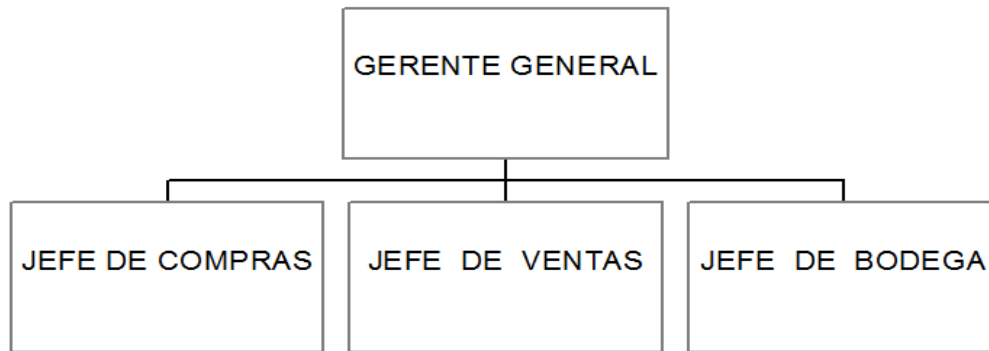
CLIENTE:	PROVEEDOR:
DIRECCIÓN:	DIRECCIÓN:
TELEFONO:	TELEFONO:
FAX:	FAX:
CONDICIONES:	FECHA ENTREGA:
INDICACIONES:	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	DESC.	PRECIO TOTAL
Sub – Total				
13% Iva				
TOTAL				

NOTA: LOS PRODUCTOS QUE NO SEAN ENTREGADOS EN EL TIEMPO ESTIPULADO, AUTOMÁTICAMENTE SE APLICARA UN 5% DE DESCUENTO.

Autorizado por _____

COMITE DE COMPRAS



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PATRONIC, S.A. DE C.V.

