

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**"DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA AUTONORT
CAJAMARCA S.A.C.: UNA PROPUESTA DE MEJORA A TRAVÉS DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS"**

TESIS

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por la bachiller:
GUTIERREZ CHAVARRY, Karol Isamar

Asesor:
MG. Marco Antonio Pajares Arana

Cajamarca – Peru

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS



ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**DEFICIENCIAS EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA AUTONORT
CAJAMARCA S.A.C: UNA PROPUESTA DE MEJORA A TRAVÉS DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Tesis para optar el Título de Licenciada en Administración de empresas:

Bachiller: Karol Isamar Gutiérrez Chávarry

Asesor: MG. Marco Antonio Pajares Arana

Cajamarca – 2015.

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mis padres por haberme apoyado en toda mi formación para lograr ser una profesional y por haberme inculcado grandes valores como la responsabilidad, dedicación y honestidad.

La autora

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA por darme la oportunidad de llegar a ser una licenciada en administración.

También me gustaría agradecer a mis profesores que me enseñaron durante todo mi curso de tesis porque todos han aportado con un granito de arena al presente trabajo y a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

La autora

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice general	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vi
Resumen	x
Abstrac	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Descripción de la realidad problemática	1
Formulación del problema	1
Objetivo de la investigación	1
Objetivo general	1
Objetivo específico	1
Justificación de la investigación	2
Limitaciones	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	3
Antecedentes	3
Antecedentes internacionales	3
Antecedentes nacionales	5
Antecedentes locales	6
Bases teóricas	8
Gestión logística	8
Etimología	8
Teorías científicas	8
Teoría neoclásica	8
Características	9

Conclusiones	9
Teoría Burocrática	10
Características	10
Ventajas	12
Bases conceptuales	14
Planeación y presupuesto de compras	14
Levantamiento del requerimiento	14
Programación de compras	14
Control y seguimiento de la ejecución del plan	15
Presupuesto	16
Elementos del presupuesto	16
Definición de gestión de compras	23
Definición y etimología	23
Antecedentes y evolución	25
Fundamentos teóricos	28
Integración y contribución estratégica de compras	30
Nuevo paradigma de relación comprador – proveedor	33
Actividades de participación	38
Analista de compra – definición	43
Manual de procedimientos	44
Definición	44
Utilidad	44
Objetivos	45
Base legal	45
Importancia	45
Contenido	46
Elaboración	46
Preparación del proyecto	49
Limitaciones	51
Manual de procesos y la calidad	53
Diferencia entre proceso y procedimiento	53

Herramientas de control	53
Hoja de control	53
Definición de términos básicos	55
Atención al cliente	55
Cadena de suministros	56
Diagrama de flujo	56
Identificación de procedimientos	56
Manual de procedimientos	56
Proceso de abastecimiento	56
Propuesta de mejora	57
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO	58
Tipo de investigación	58
Diseño de la investigación	58
Metodología de la investigación	58
Método inductivo	58
Método analítico	58
Método sintético	58
Alcance de la investigación	59
Población	59
Muestra	59
Técnicas de recopilación de información	59
Observación	59
Análisis bibliográfico	59
Encuesta	59
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	60
Hipótesis	61
Variables	61
Independiente	61
Dependiente	61
Interviniente	61
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	65

Análisis de datos	66
Resultados de entrevista	66
Resultados de la encuesta	73
Resultados de la observación	86
Conclusiones de la entrevista	88
Conclusiones de la encuesta	89
Actividades actuales	89
CAPITULO V: Propuesta de mejora manual de procedimientos	91
Conclusiones	132
Recomendaciones	134
Bibliografía	135
Linkografía	136
Anexos	137

INDICE DE TABLAS

Tabla N ^a 001: Definiciones de gestión de compras	24
Tabla N ^o 002: Aprovisionamiento asociado	34

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 001: El flujo de compras de bienes y servicios	13
Grafico N° 002: Nuevo paradigma de relación comprador – proveedor	42
Grafico N° 003: Diferencia entre proceso y procedimiento	53
Grafico N° 004: Simbología de diagramas	55
Grafico N° 005: Proceso de abastecimiento	57

RESUMEN

El propósito de la mencionada tesis consiste en la elaboración de un manual de procedimientos que permitirá establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del área de compras determinando los procesos a cumplir y los responsables de las mismas.

Se evidencia malestar de parte del cliente internos por la que recurre la falta de atención, lentitud en el proceso de despacho, desabastecimiento de productos y servicios. Lo que provoca que el usuario opte por la devolución de los productos o queden descontentos con el servicio.

En el primer capítulo se enfoca el planteamiento del problema, antecedentes, los objetivos tanto general como específico, justificación y limitaciones.

En el segundo capítulo de la investigación se conoce las principales teorías o fundamentos en los cuales se basa la investigación para poder desarrollar la solución eficiente a la problemática.

En el tercer capítulo se revisa el tipo de investigación a realizar, las técnicas a utilizar y los alcances de la investigación; es decir la metodología de investigación a utilizar.

En el cuarto capítulo se da a conocer los resultados de la entrevista y encuesta al personal de la empresa para poder concluir que la propuesta de mejora es el manual de procedimientos para el área de compras.

En el quinto capítulo se plantea la propuesta de mejora a raíz del conocimiento del problema, aplicación de teorías y fundamentos de la investigación, las entrevistas y encuestas al personal de la empresa y los resultados favoreciendo a la aplicación del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS al área de compras.

Como punto para finalizar la investigación damos las conclusiones y los documentos anexados que darán una vista más amplia a la investigación.

ABSTRACT

The purpose of that thesis is the development of a procedures manual which will set the guidelines for the proper performance of employees from the shopping determining processes to comply and those responsible for them.

Discomfort of the internal customer is evidenced by resorting inattention, slowness in the clearance process, shortage of products and services. What causes the user chooses to return the products or become dissatisfied with the service.

In the first chapter the problem statement, history, both overall and specific objectives, rationale and limitations focuses.

In the second chapter of the major theories and research foundations on which research to develop efficient solution to the problem is based is known.

In the third chapter the type of work to be done is reviewed, the techniques used and the scope of the investigation; is the research methodology used.

In the fourth chapter discloses the results of the interview and staff survey company to conclude that the proposed improvement is the manual of procedures for the procurement area.

In the fifth chapter the following proposal to improve knowledge of the problem, application of theories and fundamentals of research, interviews and surveys of staff of the company and the results arises favoring the implementation of procedures manual to shopping area.

As a point to finish the research findings and give the attached documents give a broader view of research.

INTRODUCCION

Para diseñar el manual de procedimientos para el área de compras de la empresa Autonort Cajamarca SAC, se procedió a describir a la empresa con el objetivo de conocer las características y verificar la situación actual de las áreas relacionadas a las operaciones de compras, analizar y determinar los procesos y la gestión.

Se realizó un análisis respecto a diversos factores relacionados con la causa del bajo nivel en el cumplimiento a tiempo de entrega de productos o servicios.

Basado en lo anterior, se desarrolló la propuesta de diseño del manual de procedimientos desde que se recepciona el requerimiento a través de un correo electrónico hasta la entrega de la factura de dicha compra al área de contabilidad, que tiene como objetivo mejorar el flujo de atenciones de requerimientos.

CAPÍTULO I:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Somos, en el Perú, concesionario de las marcas Toyota, Daihatsu e Hino ofrecemos a nuestros clientes, desde la venta de vehículos (autos, camionetas, camiones entre otros) en todos los modelos de dichas marcas hasta la venta de repuestos y el servicio técnico (post venta), al transcurrir el tiempo y el crecimiento de nuestra empresa posicionándonos en el mercado cajamarquino ha crecido rápidamente en los últimos 9 años, por lo que se ha creado el área de compras, área como soporte de la gerencia de Autonort Cajamarca S.A.C, para brindar orden y control a las compras que la empresa necesita para el funcionamiento óptimo y eficiente de todas las áreas, optimizando los recursos y economía de la misma; por el cuál, en este proceso de implementación se cree conveniente diseñar alguna herramienta de mejora, y así cumplir la misión principal en la cuál todas las áreas se han enfocado, LA ATENCIÓN DEL CLIENTES ES PRIMERO; por lo cual tras un análisis del área se observa deficiencias en el proceso de compras generado así retrasos en la atención de requerimientos por nuestros clientes internos y que se reflejará en la atención de nuestros clientes externos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo se puede subsanar las deficiencias en la atención al cliente interno del área de compras de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar y analizar las deficiencias que se vienen dando en la atención al cliente interno del área de compras de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C para elaborar una propuesta de mejora a través de un Manual de Procedimientos (MAPRO).

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los procedimientos que se generan en las funciones que cumple el área de compras de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

2. Identificar factores, elementos, aspectos, dificultades y limitantes para los procesos del área de compras y poder realizar las atenciones a los clientes internos.
3. Diseñar el manual de procedimientos (MAPRO).

1.4 Justificación de la investigación

La finalidad principal de dicho proyecto es desarrollar un manual de procedimientos (MAPRO) para atender eficientemente las atenciones de requerimientos de las diversas áreas de la empresa, planificando y organizando dicho manual para optimizar el tiempo de atención de todas las áreas solicitantes.

- **Perspectiva Teórica**, el presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes del mismo permitirán la mejor gestión dentro del área de compras, mejorando específicamente la optimización (eficaz y eficientemente): procesos, tiempo de entrega y su impacto sobre la calidad de trabajo de todos los colaboradores de la empresa.
- **Perspectiva Práctica**, la presente investigación, tiene relevancia, ya que va aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión de compras y realzar la capacidad de atención y entrega de pedidos a los usuarios.
- **Perspectiva Metodológica**, es relevante porque dicho manual puede ser sometido a validez y confiabilidad, considerándolo como una guía que puede ser aplicado a otras empresas dedicadas al mismo rubro como un modelo a seguir y en otros contextos.

1.5 Limitaciones

- Una limitación de la presente investigación es la falta de apoyo con la entrega de información de todas las áreas, ya que no ayuda a hacer un fichaje para recopilar datos sustanciales para la elaboración del manual de procedimientos al área de compras.
- La poca predisposición de la gerencia para poder brindar el apoyo económico para el desarrollo del proyecto de implementación de MAPRO ya que se necesita un especialista como sostén y poder desarrollar MAPRO'S a las demás áreas de la empresa.
- La presente investigación se limita a presentar el manual de procedimientos a la empresa como una propuesta de mejora.

CAPÍTULO II:

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Morales, M. (2009), en la investigación titulada, *Propuesta de manual de procedimientos a la empresa procesadora de lacteos y congelados S.C de R.L*, en la escuela de postgrado de Universidad Veracruzana - Veracruz. Facultad de Ingeniería. Como requisito para optar el título de licenciado en Ingeniería de Sistemas. La investigación llega a las siguientes conclusiones:

- El fin concreto de la gestión de compras es satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido, pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de departamentos para lograr los objetivos de la empresa.
- Se encontró una relación directa de las etapas de una organización las cuales son el análisis de puestos que responden a la división del trabajo, el organigrama vinculado con la jerarquización y los manuales administrativos relacionados con la departamentalización que permitirá un mejor control de los procedimientos dados e incrementando la utilidad de un 25% a un 40%.
 - Disminuir el costo total que representan las compras
 - Reducir los costos operacionales en Compras
 - Disminuir los costos relacionados con las existencias

Gomez, C. (2008), en la investigación titulada, *Diseño de un manual de procedimientos contables para la Constructora del Pacífico Imerval Cia LTDA*, en el departamento de Postgrado de la Universidad Tecnológica de Equinoccial – Quito, como requisito para optar el título de Licenciado en Contabilidad. La investigación llega a las siguientes conclusiones:

- El manual de procedimientos contables para la constructora es una herramienta indispensable para la implementación de un control riguroso en procedimientos destinados a la economía de la misma que se realizó varios

cuestionarios a fin de mostrar cuales son los mecanismos o procedimientos de control que se debe aplicar con el objetivo de reducir el riesgo de control en las principales cuentas contables.

- Se mantendrá un registro detallado de todos los bienes muebles e inmuebles, no se realizará la compra de activos fijos, el gerente general autorizará las compras, para realizar la depreciación se aplicará el porcentaje legal establecido por la ley y todos los empleados serán responsables del cuidado y funcionamiento de los bienes a su cargo.
- En relación a las deficiencias del inventario es recomendable se observe en la norma contable y proceder a constituir una provisión o decidir la baja en el inventario; con la finalidad de obtener de manera oportuna y confiable los estados financieros; los mismos que servirán para la toma acertada de decisiones por parte de los socios.

Castillo, J. (2002), en la investigación titulada, *Manual de procedimientos para el diseño de proyectos de inversión de capital basado en aspectos de confiabilidad de una empresa*, en el departamento de postgrado de UCV – Venezuela, como requisito para optar, el título de Magister en Administración. La investigación concluye:

- El manual propuesto integra un conjunto de metodologías de confiabilidad operacional contribuyendo a la optimización de actividades y a su vez permitirá escalar un paso en el proceso de reinyección de capital de trabajo, haciendo conocer a sus trabajadores de manera clara cada uno de los registros del capital de trabajo que la empresa tiene y a si a su vez medir el desempeño en el mercado.
- Por lo que este manual de procedimientos es una herramienta fundamental para los procesos, que se van aplicando en cada fase del diseño del sistema.
- Según las consideraciones y alcances que se plantean en dicho manual teniendo en cuenta la metodología para el diseño del sistema en base a la confiabilidad y mantenibilidad, considerando también como base fundamental que la organización debe contar con un buen proceso administrativo para agilizar todos sus procedimientos e implantar dicho manual y cumplir los objetivos de la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Teran, S. (2012), en la investigación titulada, *Manual de procedimientos de trabajo sobre organización y gestión administrativa para el desarrollo rural de Pachacamac*, en la facultad de Ciencias Economicas, Contables y Administrativas, en la dirección de postgrado de PUCP – Lima., como requisito para optar el título de Magister en Administración. Se concluye:

- El manual de procedimientos ayudará a reorganizar, uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo motivando a pensar casi categóricamente, que se revertirá la relación muy intensa entre analfabetismo, la pobreza y la mujer. Sin embargo lo que no está claro aún, es establecer en términos generales si el analfabetismo es la causa de la pobreza o viceversa pero los estudios revelan que existe una brecha de más de tres años de escolaridad entre las poblaciones rurales y urbanas en el Perú.
- Así, se estableció que los pobladores rurales tienen 6.4 años de estudio, en promedio, en contraste con los 9.8 años de estudio de los pobladores urbanos, esto nos ayudará asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos para desarrollo de la zona iniciando desde el alfabetismo.

Angulo, P. (2010), en la investigación titulada, *Diseño de un manual y procedimientos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en farmacia o botica*, en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Mayor de San Marcos – Lima, como requisito para optar la licenciatura en Enfermería. Se concluye que:

- El diseño de este manual nos demuestra que es imprescindible considerar en la planificación del sistema de gestión de calidad.
- Es por ello, que estos sistemas de calidad a pesar que son requisitos legales, también son requisitos fundamentales en las actividades operativas como el establecimiento, estandarización de procesos y documentos llevando un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos, el incremento de productividad midiéndose con diversos factores como personal, método y control de procesos logísticos, incremento de demanda incrementando en la evaluación económica

un 15%, promoción de mejora continua a través de un mejor manejo de recursos mediante el control de indicadores, e incrementando la confianza del cliente y su satisfacción, favoreciendo el bienestar del personal generando bienestar laboral.

Amat, C. y León, A. (2006), en la investigación titulada, *Manual de procedimientos logísticos para el departamento del hospital regional de Huacho*, en la facultad de Ciencias Economicas, Contables y Administrativas de la Universidad Mayor de San Marcos – Lima, como requisito para optar la Licenciatura en Administración. Se concluye que:

- El manual registrará los procesos que se encarga de marcar una organización general, de cómo mover los productos de bienes y servicios por los canales de suministro y distribución adecuados, establecer un manual donde se ubica la dimensión del servicio de almacenamiento y distribución a los usuarios internos del Hospital, a fin de crear una cultura organizacional acorde a los tiempos modernos de la Administración Pública.
- Desarrollar sus actividades con un criterio enmarcado en una labor de apoyo técnico, a fin de dinamizar el suministro de recursos materiales y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los usuarios internos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y funcionales del Hospital Regional de Huacho.

2.1.3 Antecedentes locales

Carmona P. (2013). En la investigación titulada, *Manual de procedimientos para el desarrollo de la administración de nuestra boutique Miss Bunny*, en la facultad de Ciencias Economicas, Contables y Administrativas de la Universidad Privada del Norte – Cajamarca, como requisito para optar la Licenciatura en Administración. Se llega a la conclusión que:

- Con el manual desarrollado queremos impulsar a formalizar los procedimientos para la mejora en la administración de nuestra boutique, incrementar las ganancias y extendernos en el mercado local realzando nuestro estilo y la moda, ha sido elaborado con el único propósito orientar, guiar, y educar utilizando una

terminología sencilla La moda puede ser definida como un mecanismo que regula las elecciones de las personas ya que, por una especie de presión social, indica a la gente qué debe consumir, utilizar o hacer. La moda se convierte en un hábito repetitivo que identifica a un sujeto o a un grupo de individuos y de fácil interpretación para el desarrollo de sus actividades encaminadas al mejoramiento en la prestación del servicio, dándoles a conocer las mejores prendas con lo ultimo en la moda.

Soto J. (2009) *Manual de procedimientos para mejorar el desarrollo de la cartera de clientes en la empresa Huacariz*, En la facultad de Ciencias Economicas, Contables y Administrativas de la Universidad Privada del Norte – Cajamarca, como requisito para optar el título de Licenciado en Administración. La investigación concluye:

- La adquisición se encuentra en sujeta, entre otros, a que ICP haya realizado satisfactoriamente un proceso de due diligence que abarcara una revisión de los aspectos financieros, legales y operativos, debe profundizar en el conocimiento del mercado con el objetivo de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de este.
- Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos es que se enfrentan a mercados competitivos vistos desde un adecuado posicionamiento, debemos tomar en cuenta nuestro posicionamiento actual y visionar nuestro posicionamiento ideal.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestion logística

2.2.1.1 Etimología

Hoy en día el tema de la compra es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo.

Anteriormente las compras eran solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente estas actividades aparentemente sencillas ha sido redefinido y ahora son todo un proceso.

El proceso de compra tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto se busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

2.2.2 Teorías científicas

2.2.2.1 Una teoría científica que nos servirá de respaldo **teoría neoclásica** definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados.

2.2.2.2 Características

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable.
- **Reafirmaron de los postulados clásicos:** Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.
- **Énfasis en los principios básicos de la administración:** Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos son retomados por los neoclásicos como criterios elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación de discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.
- **Énfasis en los objetivos y los resultados:** Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

2.2.2.3 Conclusiones:

- La teoría neoclásica no ayudará a tener claramente el enfoque de los cuatro pilares de la administración ya que queremos lograr el objetivo de la atención al cliente interno satisfactoriamente con el mínimo de recursos utilizados.
- La teoría nos sirve para aumentar la productividad del área e incorporar enfoques de importancia con la comunicación, liderazgo, y dinámica de grupo.
- También podemos ver que se utilizan los niveles de la empresa institucional, operacional e intermedio.

2.2.3 La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos.

Se considera como fundador de esta teoría al sociólogo Max Weber.

2.2.3.1 Características de la Escuela Burocrática.

- **Carácter formal de las comunicaciones.** Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.
- **Carácter racional y división del trabajo.** Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
- **Impersonalidad en las relaciones.** Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas.
- **Jerarquía de autoridad.** La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. "Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión".
- **Rutinas y procedimientos estandarizados.** La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas
- **Competencia técnica.** Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen:

- **Autoridad tradicional.** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.
- **Autoridad carismática.** En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad

se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.

- Autoridad racional, legal o burocrática. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, por que están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

De las cuales podemos identificarnos con la autoridad carismática y la autoridad racional.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo. Las órdenes se entregan en forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás, y existe una subordinación de los más nuevos respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.

Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

Weber destaca en la burocracia varios rasgos o características:

1. Máxima división del trabajo: toda organización para lograr sus objetivos debe descomponer el trabajo total en operaciones." Como un organismo, empresa, entidad, institución. "Como la función de distribuir el trabajo dando autoridades formales.

Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.

2. Jerarquía de autoridad: las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.
3. Es un esquema operativo formal donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.

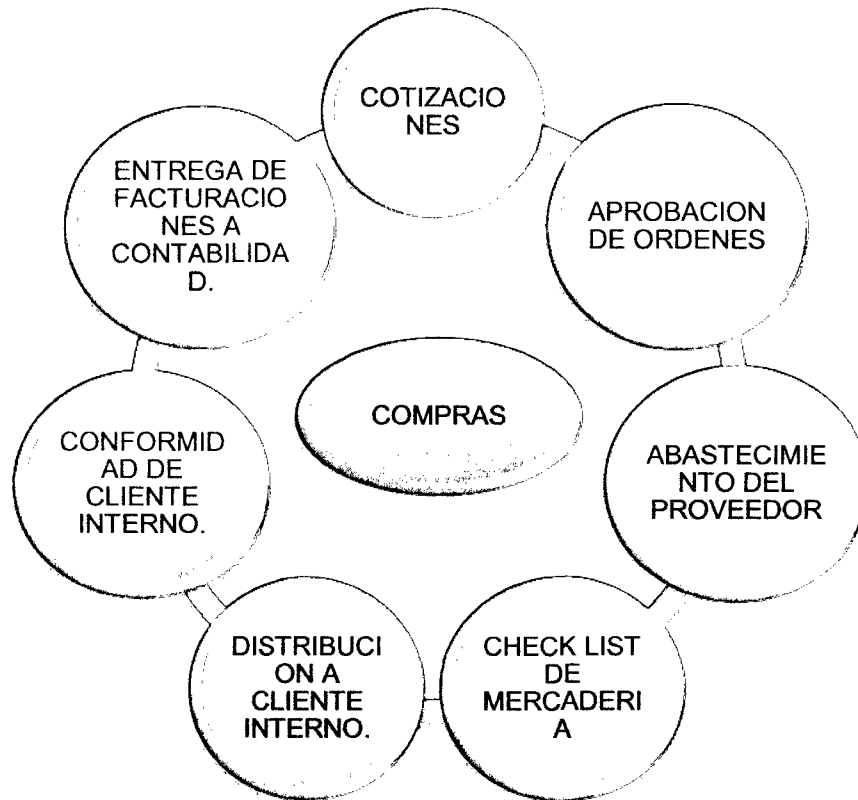
4. La autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
5. Determinación de reglas: que destinan la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, mas o menos fijas y mas o menos completas.
6. Administración imparcial: el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.
7. Evitar la corrupción: Diferenciación clara de los bienes y de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

2.2.3.2 Ventajas

- 1) "Weber consideraba que este modelo permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que la libre negociación de las partes surgieran los abusos de quienes tenían mayor poder.
- 2) "Como el modelo estaba íntegramente constituido no existía el regateo de las partes y quien decidía que era lo mejor para todos era la autoridad legal.
- 3) "La burocratización rigurosa permitiría acelerar el ritmo de reacción de la administración frente a las situaciones dadas.
- 4) "La burocratización es una forma de racionalidad en acción, se trata de un campo donde la discusión carecería de sentido, constituiría un recurso técnico, aséptico, independiente de cualquier tipo de valores previos.
- 5) "Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.
- 6) "Confiabilidad, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas.
- 7) "Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

GRAFICO N° 01

EL FLUJO DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia

La gestión de compras es muy importante ya que cada sol que se ahorre se traduce directamente en un sol de utilidad para la empresa.

2.3 Bases conceptuales

2.3.1 Planeación y presupuesto de compras

La planificación de las compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentarla productividad de la organización. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave una buena gestión.

Planificar las compras significa definir qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento.

La planificación de las compras puede ser entendida como un proceso de tres etapas:

2.3.1.1 Levantamiento de requerimientos.

Para planificar las compras, en primer lugar, es necesario saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Es muy probable que muchos de sus requerimientos se repitan año a año. Por ejemplo, las necesidades de papel, artículos de escritorio, combustibles, servicios de limpieza, mantención de vehículos, etc. se mantendrán relativamente constantes período tras período.

2.3.1.2 Programación de las compras

Con la información recogida y sistematizada en la etapa de levantamiento de requerimientos se deberá definir el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y servicios que se espera adquirir.

Una vez que se ha definido de qué modo se comprarán o contratarán los bienes y

servicios debemos programarlos de manera de asegurar su provisión en las fechas que se requerirán.

Para esto es fundamental tener en cuenta los tiempos que se requieren para realizar cada uno de los procesos de compra y contratación.

2.3.1.3 Control y seguimiento de la ejecución del plan.

El seguimiento del Plan de Compras es tan relevante como su elaboración. Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se está ejecutando, lo que nos permite tomar medidas correctivas oportunamente. Se recomienda que, al menos con una frecuencia trimestral, analicemos los avances y resultados, identificando:

- Compras realizadas de acuerdo al plan.
- Compras no realizadas de acuerdo al plan.
- Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor presupuesto o plazo que lo estimado).
- Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan.

Al analizar la información que se recoge de este proceso será necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Es muy probable que algunas de estas desviaciones se expliquen por problemas ocurridos durante la planificación de las compras, por lo que el seguimiento del Plan permitirá

Implementar mejoras en este proceso que permitirán evitar la ocurrencia de este tipo de errores en el futuro.

Finalmente, es preciso destacar que la realización del seguimiento permitirá detectar a tiempo la ocurrencia de problemas en la ejecución del plan, como atrasos o errores en las estimaciones de cantidades o precios.

2.3.1.4 Presupuesto

Un presupuesto es un plan financiero formal para comparar los gastos con los ingresos. Los períodos del presupuesto varían, pero el período más común es un año. Dentro del año, los presupuestos pueden realizarse mensuales o trimestrales.

El término presupuesto se aplica popularmente a la porción de dinero destinado a un fin específico, es decir, pueden haber tantos presupuestos individuales como la complejidad del organismo lo requiera, el agrupamiento de estos presupuestos forman el "presupuesto principal".

2.3.1.5 Elementos del Presupuesto de Compras

A. PRECIOS: Algunas de las consideraciones que se deben tomar para definir la información de precios en el presupuesto son:

- Contratos de material que contengan cláusulas de escala de precios
- Exactitud de las fuentes estadísticas
- Factores políticos y económicos
- Situación laboral
- Historial de los precios
- Posición de la compañía en la industria
- Condiciones climáticas (mercado agrícola o agrario)
- Legislación
- Disponibilidad de mercancías

B. ROTACIÓN DEL INVENTARIO

Se debe tener en cuenta la política de inventario que maneja la compañía y el costo que estos representan para la planeación del presupuesto.

C. ESTIMACIÓN DE ENTREGAS

El presupuesto que preparamos va en base a la producción de cada área, las consideraciones básicas que se tienen en cuenta para la estimación son:

- Las estimaciones deben definirse si son respecto a pedidos recibidos, esto se puede definir si el ciclo de producción.
- Nuevas tendencias de Compra
- Herramientas

D. PROCESO DE COMPRA INTERNA.

Cuando un departamento de la empresa tenga alguna necesidad de un bien o servicio podrá ingresar al sistema con usuario y contraseña, podrá acceder a los catálogos de los distintos proveedores que contiene el producto buscado

Al seleccionar el producto de un proveedor en particular, podrá generar una OC automáticamente.

Una vez autorizada la OC se notificara a quien corresponda de la existencia de la misma pendiente de su autorización (departamento de compras). (Carr y Pearson 2002).

Después se envía por e-mail un aviso al proveedor seleccionado informándole que se ha liberado una OC, el proveedor la visualiza y acepta estableciendo la fecha de envío de la mercancía solicitada.

Subastas

En la actualidad las herramientas como el internet, las subastas online o subasta directa de la empresa, permiten a las empresas adquirir materia prima, maquinaria, terrenos equipos de oficina, insumos. (Maraver 2005)

Proceso:

1.- Preparación de lotes. El cliente solicita a sus proveedores habituales un completo dossier sobre los productos suministrados:

*Precio.

*Condiciones de entrega: embalaje etc.

*Especificaciones técnicas: características, diseño, medidas, etc.

2.- Preselección de participantes. El cliente selecciona fuentes:

• Proveedores conocidos por el cliente.

• Proveedores tipo A (los más importantes en su cartera).

3. Solicitud de información.

El cliente envía (normalmente a través de correo electrónico) un dossier al ofertante en el que solicita información de algunas de las siguientes áreas:

Física: nombre, dirección, teléfono, persona de contacto.

Económica: evolución de ventas, número de empleados, cuota de mercado etc.

Financiera: evolución de beneficios etc.

Comercial: productos comercializados, principales clientes, ventajas competitivas etc.

Productiva: capacidad disponible de producción, plazo de entrega.

De calidad: controles de calidad, certificaciones conseguidas, plan de contingencias, reacción ante una reclamación, etc.

4. Solicitud de precios - El comprador envía a los ofertantes una plantilla con las referencias a cotizar para cada lote. Generalmente, se solicita un desglose de costes por referencia:

Coste de materia prima, Coste de transformación, Coste de transporte. Margen.
Precio final.

5. Adjudicación.

Decisión del participante ganador para cada lote.

Agrupación de las compras

La idea del agrupamiento es comprar o contratar conjuntamente ciertas

Necesidades ejemplo: compra de insumos la ventaja es económica y ahorro en tiempo.

Gestión de inventarios

Inventario:

Es una acción en la cual se cuentan los productos que puede haber en una empresa, supermercado o tienda. Por extensión, se denomina inventario a la comprobación y recuento, de las existencias físicas en sí mismas y/o con las teóricas documentadas.

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus carencias de mercancías con el fin de fijar su posible masa de producción y regateo.

Tipos de material o productos en inventarios

Materias Primas y partes compradas

Insumos y Materiales (Materias primas de segundo nivel)

Unidades parcialmente terminadas, llamados: Productos en proceso.

Productos terminados

Productos en Embalaje

Partes de reemplazo, herramientas, consumibles.

Bienes en tránsito a empresas o clientes.

Bienes de la empresa

Materiales primarios y secundarios.

Tipos De Inventarios

Inventarios finales: se realiza cada vez que se cierra el periodo fiscal, normalmente el 31 de diciembre.

Inventarios periódicos: aquel que se realiza cada determinado tiempo dentro de una empresa.

Inventarios iniciales: es aquel en el cual se registra todos los bienes de la empresa. Solo se documenta los bienes existentes en el o en los días de elaboración. Por lo general se elabora al inicio del periodo contable, que suele ser el 1 de enero.

Inventario perpetuo. En el sistema de Inventario Perpetuo, consiste en registrar las operaciones de mercancías de tal manera que se pueda conocer en cualquier momento el valor del inventario final, el costo de lo vendido y la utilidad o la pérdida bruta.

Sistema de Inventario Periódico o Físico.-La base del sistema de inventario periódico es el conteo físico de las mercancías disponibles al final del periodo. Este procedimiento, llamado inventario físico, es inconveniente y costoso. Por tanto, un inventario físico por lo general se toma solo al final del año

Inventario cíclico. Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.

Método PEPS: Primera en entrar, primera en salir. Es conocido como fifo, está basado en la presunción de que la primera mercancía adquirida es la primera mercancía que se vende. En otras palabras, cada venta se hace de las mercancías más antiguas en reserva; por tanto el inventario final contiene todas las mercancías más recientemente adquiridas. Organización Administrativa del Departamento de Compras

Al organizar el departamento de Compras es conveniente observar el principio del objetivo, es decir, deben establecerse con claridad los fines que persigue este

departamento.

El Principio de la Ubicación: consiste en definir la posición del departamento de Compras dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás sectores de la misma.

El Principio de la Centralización y Descentralización: consiste en fijar qué actividades pueden ser centralizadas y cuáles descentralizadas.

El Principio de la Sencillez: la organización del departamento de Compras debe de ser lo más sencilla que sea posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.

El Área de Compras se organiza de la siguiente manera:

1. Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
2. Guarda y Almacenaje: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
3. Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase.

Cantidad y dimensiones de las mismas.

Organización lineal. -La autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura organica.

Crecimiento vertical (Superior – Subalterno), es consecuencia de la asignación proyectada hacia los niveles inferiores.

Organización funcional.-Se basa en la división de áreas Asignación de un responsable para las compras de cada una de ellas.

Organización de Línea y Staff Es más disciplinaria para el control de gastos, ya

que la autorización del gasto va de la dirección a la gerencia.

Los funcionarios staff tienen autoridad consultativa.

Operación del área de compras:

El departamento de compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados y en la cantidad requerida, con el objeto de transformarse y poder hacer las entregas a tiempo del producto terminado a los clientes; al mismo tiempo, debe de cuidar de mantener sólo el inventario pertinente para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable y no caer en costos de almacenamiento que están constituidos por el interés sobre la inversión, la obsolescencia y los costos de espacio.

Costo del aprovisionamiento:

Comprende, las operaciones de compra, recepción e inspección de los materiales, almacenamiento y entrega a fabricación. Estas operaciones generan costes de personal, energía, material de oficina, amortizaciones, financieros, etc., q suelen ser indirectos tanto a los diferentes productos fabricados por la empresa, como a los propios materiales objeto de las mismas.

Para asignarlos a estos últimos, y, a través de ellos, a los primeros, se hace preciso elegir algún criterio de reparto q resulte adecuado, como, por ejemplo:

- Para los costes de compra, recepción e inspección de los materiales, el nº de pedidos recibidos, las unidades físicas o el valor de los materiales comprados, etc.
- Para los costes de almacenamiento, la ocupación media de superficie o volumen, el stock medio de materiales (en u.f o u.m), la cantidad o el valor de los materiales suministrados a fabricación, etc.
- Si se pretendiera realizar una asignación rigurosa de los costes de aprovisionamiento, habría q considerar cada partida de material como un objetivo de coste independiente, e ir controlando los costes q la misma ocasiona en cada una de las operaciones mencionadas. Sin embargo, cuando esas operaciones se producen con cierta regularidad en los distintos periodos, es posible simplificar la asignación y el control de los costes de aprovisionamiento, por ejemplo:

a) Imputando a los costes indirectos de las operaciones de compra, recepción e

inspección a los materiales recibidos en cada periodo, y los de almacenamiento a los materiales consumidos en el mismo, cuando existen desfases importantes entre las 2 fases del proceso de aprovisionamiento.

b) Imputando todos los costes indirectos de aprovisionamiento de cada periodo, englobados en un único suplemento, a los materiales consumidos en el mismo, cuando todo el proceso de aprovisionamiento se produce de una forma equilibrada en el tiempo. Los objetivos de este proceso son: determinar valores totales que permitan conocer, aproximadamente, los costos en los que incurre el sistema de aprovisionamiento.

- Los costos considerados como relevantes en este proceso son: costos de adquisición, costos de emisión del pedido, costos de almacenamiento, costos de oportunidad, y costos de ruptura de inventario.

- Costo total de adquisición en el período

- Costo de los modelos, impresos y materiales de oficina. Este valor resulta generalmente despreciable.

- Costo del combustible gastado durante la transportación de los suministros que realice la organización y durante las gestiones del pedido.

- Costo de energía gastada, incluyendo la necesaria para iluminación y equipos de procesamiento de información.

- Costo de salario del personal que atiende el proceso de los pedidos y de los choferes y ayudantes de los equipos de transporte de la organización, que realizan el traslado de los suministros.

- Costo por contribución a la seguridad social.

- La amortización correspondiente a los equipos de transporte externo, equipos de procesamiento de la información y equipos de comunicación.

- Se incluyen otros gastos monetarios tales como comunicaciones, alquiler de equipos de transporte externo, pago por fletes a la entidad que transporte los suministros, si el mismo no constituye parte del costo de adquisición.

- Los Costes de Gestión

- Se originan por la gestión de los stocks almacenados y son de 4 tipos:

- Costes de Adquisición: Son el valor de la compra cuando la mercancía ha

llegado al almacén de destino.

- Costes de Almacenaje: Se producen como consecuencia de su depósito y son:
- Costes del capital inmovilizado, Costes del riesgo al que está sometido el Stock, Costes del local, instalaciones y maquinaria.
- Costes de conservación y mantenimiento.
- Costes de Reaprovisionamiento: Son gastos repetitivos como el teléfono, fax, envases.
- Costes por Rotura de Stocks: Surgen cuando no se pueden satisfacer la demanda por carecer de existencias.

2.3.2 Definición de gestión de compras

La gestión de compras tradicionalmente tenía un discreto papel operativo que le proporcionaba un estrecho margen de acción y desarrollo. Sin embargo, dado el interés de las empresas por reducir costes sin desmejorar la calidad de su producto y determinados factores contextuales, esta situación casi pasiva de la función de compras ha cambiado, desencadenando nuevas e importantes tareas de corte estratégico para los responsables de las compras.

De acuerdo con Carr y Pearson (2002), las empresas tardaron en reconocer a la función de compras como un recurso importante para la obtención de altos niveles de calidad, fiabilidad y ahorro en costes.

Sin embargo, una vez reconocidas dichas capacidades, se sumaron otras tanto o más importantes que las anteriores, como la flexibilidad y rapidez en el desarrollo de los productos a través de la colaboración con los proveedores aunque aún, tal y como argumenta Cousins (2005), dependa de los objetivos y prioridades de la empresa.

2.3.2.1. Gestión de Compras: Definiciones y Terminología

La evolución de la Gestión de Compras se ve reflejada, en gran medida por el desarrollo conceptual que ha experimentado su definición a lo largo de las últimas décadas, con la incorporación de nuevos términos y actividades que vislumbran los cambios más significativos de su aportación organizativa. Como se observa en las definiciones incluidas en la Tabla 1.1. La gestión de compras ha pasado de

tal y como se amplia más adelante son funciones fundamentales dentro de las nuevas tendencias en compra.

Tabla 1. DEFINICIONES DE GESTIÓN DE COMPRA

AUTOR / DEFINICIÓN

Elliot - Shircorey Steele (1985): Es el proceso por el cual una compañía contrata con terceras partes para obtener bienes o servicios necesarios para realizar su actividad en el menor tiempo y costo posible.

Van Weele (1994): Esta definido como un proceso que incluye todas las actividades requeridas para adquirir un artículo, desde los proveedores a su destino final.

Compton y Jessop (1995): La obtención por varios medios (ej. Préstamo, transferencia, crédito) provisiones y servicios con o sin consideración.

Van Weeley Rozemeijer (1996): Son todas las actividades necesarias para obtener un producto de los proveedores en el sitio que actualmente es requerido. Esto abarca, almacenar, transportar, auditar, asegurar y controlar la calidad

Victorian Government Purchasing Board (1997/1998): Es la actividad de compra de bienes y servicios a cambio de dinero o algún valor monetario. Se refiere generalmente al sentido de múltiples transacciones o procesos de operación de una unidad organizacional.

Fung (1999): La Gestión de Compras se ocupa de la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización.

Kakouris *et al.* (2006): Las compras son todas las actividades asociadas con la identificación de necesidades (iniciación), la identificación de criterios de selección (planeación), la preselección de proveedores (calificación), la selección final de proveedores y la supervisión de su funcionamiento.

El estudio conceptual de la gestión de compras, nos remite necesariamente a la literatura anglosajón que ha incluido a partir de «*purchasing*» una nueva generación

El estudio conceptual de la gestión de compras, nos remite necesariamente a la literatura anglosajón que ha incluido a partir de «*purchasing*» una nueva generación de términos. Algunos de ellos, como «*provisioning*» (Brimer, 1995), «*buying*» (Wattsy Hahn, 1993; Herbig y O'Hara, 1996; Krause, 1999), y «*procurement*» (Adamson, 1991; Cox, 1996; Herbig, y O'Hara, 1996; Quayle y Quayle, 2000; Muffatoy Payaro, 2004), son términos que generalmente se utilizan de forma aleatoria. No obstante, algunos autores establecen ciertas distinciones que intentan aclarar su naturaleza. Por ejemplo, Kersten *et al.* (2004) determinan que existe una utilización confusa de estos términos sin una clara distinción. Para ellos, «*procurement*» se usa para describir las actividades concernientes con la planificación operativa y táctica de la organización del suministro, mientras que «*purchasing*» es visto como una parte o elemento de «*procurement*» que trata los procesos de adquisición de bienes y servicios. Al contrario, Quayley Quayle (2000) concluyen que la diferencia entre «*purchasing*» y «*procurement*» radica en que el primero se refiere a la gestión de las relaciones de aprovisionamiento en su conjunto, mientras que el segundo se refiere más al tratamiento físico del material o servicio, ya los aspectos relacionados con el control, almacenamiento y distribución que se llevan a cabo después del contrato. Finalmente, para Knudsen (1999), el «*procurement*» incluye todas las actividades necesarias para llevar el producto desde el proveedor a su destino final, mientras que «*purchasing*» cubre las actividades por las cuales la empresa recibe una factura del exterior.

2.3.2.2 Antecedentes y evolución

La gestión de compras ha estado influenciada por diferentes circunstancias que han contribuido de forma determinante en su evolución y creciente importancia. Algunas de las que consideramos trascendentales, son: la crisis del petróleo en los años 70¹ (Farmer, 1997; Krause, 1999), que trajo consigo la escasez y el encarecimiento de materias primas y, por lo tanto, una mayor presión sobre la Gestión de Compras para reducir costes; el fenómeno de la globalización², que contribuyó a la integración de diversas operaciones de negocio y a la descentralización de actividades productivas y comerciales (Kougt, 1985)

(Van Weeley Rozemeiger, 1996); y finalmente, la revolución tecnológica y de las comunicaciones, entendida como un elemento fundamental para la interacción entre organizaciones y el desarrollo global de la economía (Handfield y Bechtel, 2002).

Este tipo de circunstancias sumadas a otros condicionantes, han aportado a la Gestión de Compras actual características que Cousins (2006) resumen en:

- Carácter estratégico, que se refiere al papel fundamental que juegan las compras a la hora de apoyar y desarrollar la estrategia empresarial
- Status, que se refiere al creciente reconocimiento que han experimentado la gestión de compras dentro de las organizaciones, y
- Carácter integrador, que se refiere a la mayor interacción de la gestión de compras con el resto de funciones de la organización y con otras organizaciones que configuran la red de aprovisionamiento.

De acuerdo con *Cousinsetal.* (2006), estas actuales características de la gestión de compras se sustentan en el reconocimiento del papel estratégico de las compras. No obstante, no siempre ha habido acuerdo sobre dicho papel estratégico. *Cousinsetal.* (2006) señalan que estas discusiones se originan en la década de los 70 y, desde entonces, diversas investigaciones han tenido como objetivo justificar la aportación estratégica de la Gestión de Compras a los resultados de la empresa. Según Gaddey Hakansson (1994) y Carry Smeltzer (1999), no es hasta los años 90 cuando se ha reconocido el papel estratégico ejercido por la Gestión de Compras y su importante contribución a la empresa.

Algunas de las razones claves que han propiciado el crecimiento de la relevancia estratégica de la gestión de compras, según *Bailyetal.* (1998), las podemos resumir en:

¹ En esta década hubo dos crisis en el precio del petróleo, motivadas por el embargo del petróleo árabe en 1973 y la decisión unilateral de la OPEP de triplicar sus precios de venta del crudo y por el estallido de la revolución iraní en 1979. Estas crisis se agudizaron por los desequilibrios básicos del mercado.

² El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda guerra mundial, entendiéndose por internacionalización de la economía mundial, un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial.

- Que la gestión de compras es vista como un área con capacidad para añadir valor y no simplemente para reducir costes.
- Que la rápida innovación de productos requiere un equipo de gestión más integrado, involucrando todas las funciones organizativas, y que la intervención activa de los proveedores puede contribuir a generar calidad o flexibilidad.
- La «Gestión Estratégica de Compras» («Strategic Purchasing» según la terminología anglosajona) ha sido definida como: «el proceso de planificación, implementación, evaluación y control de las decisiones estratégicas y operativas de compras que dirige todas las actividades de la Gestión de Compras hacia oportunidades consistentes con las capacidades de la empresa y el logro de los objetivos a largo plazo de la misma» (Carr y Smeltzer, 1997)³.

De acuerdo a investigaciones recientes la gestión estratégica de las compras está llevando a las empresas a desarrollar y mejorar sus relaciones con los proveedores (Van Weeley Rozemeijer, 1996; Carr y Pearson, 1999; Carr y Smeltzer, 1999; Zsidisiny Ellram, 2001; Chen *et al.* 2004), a incorporar y mejorar los sistemas de evaluación de proveedores (Carr y Smeltzer, 1999), ya asignarles nuevas responsabilidades (Carr y Smeltzer, 1999). En consecuencia, esta gestión estratégica está también llevando a incrementar la satisfacción de los clientes (Brookshaw y Terziovski, 1997), a mejorar la calidad (Stanley y Wisner, 2001), y a incrementar los resultados financieros de la empresa (Carr y Pearson, 1999; Carr y Pearson, 2002).

Así pues, tal y como argumentan Van-Weele y Rozemeijer (1996), la gestión estratégica de las compras, comparada con la gestión tradicional, este resultado revolucionaria, no sólo por el despliegue de nuevas herramientas y programas de gestión, sino por la contribución permanente a los resultados operativos, comerciales, financieros y por ende estratégicos de la organización.

³ Partiendo de la mencionada definición se deriva que el papel diferenciador de la Gestión de Compras radicará en la capacidad de la empresa para reconocer su importancia estratégica y, en consecuencia, gestionarla estratégicamente, es decir, configurarla de forma que apoye y desarrolle los objetivos y prioridades estratégicas de la empresa (Brookshaw y Terziovski, 1997; Carr y Pearson 2002; Cousins, 2005).

2.3.2.3 Fundamentos teóricos

La gestión estratégica de compras tiene como base teórica tres perspectivas que sustentan su alcance aportación dentro y fuera de la organización. El enfoque de la Teoría de las Organizaciones basada en el entorno competitivo que plantea Porter (1982), la perspectiva de la Teoría de recursos y capacidades y, por último, la Teoría de los Costes de Transacción.

El planteamiento de Porter (1980) parte de un marco que conforma la estructura de la industria y está basado en el modelo de las cinco fuerzas (la rivalidad de los competidores, la amenaza de entradas de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores). Dentro de este contexto las empresas establecen sus estrategias y despliegan sus capacidades para competir⁴. De acuerdo, con Porter las cinco fuerzas influyen en la selección y conveniencia de la estrategia competitiva, basada en la selección de tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación del producto/servicio y segmentación de mercado). Estrategias que permitirán obtener ventaja competitiva, la cual se define como el valor que la empresa crea para sus clientes, (Porter, 1982).

En este sentido, es cuando se evidencia el importante papel estratégico que las compras pueden ejercer sobre las organizaciones, ya que según Porter (1982), las compras son una parte esencial de la empresa que impactan en la capacidad de la organización para alcanzar sus proyectos estratégicos. Principalmente, porque la gestión estratégica de compras es quien hace posible la vinculación de los proveedores dentro del marco estratégico corporativo, a través de los programas de evaluación y el establecimiento de nuevos tipos de relación más comprometidas y cooperativas.

De igual modo, es importante porque la gestión de compras tiene una capacidad de negociación que posibilita la mejora en la calidad de los productos comprados, la eficiencia en la distribución y el control de costes. Así pues, tal y como concluye Mol (2003), la gestión de compras contribuye directamente al menos en dos de las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de la industria (el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores). Por tanto, sobre la

base del trabajo de Porter, es imposible concluir que la gestión de compras no juegue ningún papel estratégico.

En cuanto al enfoque de la teoría de recursos y capacidades; este basa su estudio principalmente en como las empresas (consideradas un cumulo de recursos únicos) generan capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles y duraderas (Barney 1991, Grant, 1991). Esta perspectiva establece que las más importantes capacidades organizativas se configuran como respuestas inmediatas a los cambios del entorno competitivo (Teece y Pisano, 1994). Según Brookshawy Terziovski (1997), la gestión estratégica de las compras es una respuesta a la competitividad y dinamismo que existe en un entorno globalizado. Respuesta que se configura, primero porque la gestión de compras es catalogada como una capacidad (Hart, 1995) que ejerce una influencia directa en los objetivos de la empresa y ayuda a construir y mantener ventajas competitivas (Mol, 2003). Segundo, porque tal y como establecen Chenet *al.* (2004), la gestión de compras no sólo contribuye a los cimientos de la organización si no que también es vital para fomentar capacidades de gestión. Estas capacidades están principalmente vinculadas a nuevas formas de gestionar las compras (ver apartado 1.4), las cuales se basan en el desarrollo de relaciones más directas y compenetradas con los proveedores.

Finalmente, la teoría de los costes de transacción analiza la eficiencia de las relaciones entre compradores y proveedores bajo la óptica de los costes de transacción, los cuales Williamson (1981) define como los costes en los que incurre una empresa al realizar una transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, dentro de las fases de producción y distribución. Estos incluyen los costes de negociación, implementación, adaptación, coordinación, monitorización y control de acuerdos de intercambio.

Así pues, la teoría de los costes de transacción plantea tres posibles modelos de gestión: un modelo de mercado, que se caracteriza por un alto grado de independencia de las organizaciones; un modelo jerárquico más tradicional en cuyo caso son los compradores quienes determinan las reglas formales de comportamiento de los proveedores; y finalmente un modelo híbrido que combina parte de los dos modelos anteriores, con lo cual sacrifica parte de los incentivos del mercado (por ejemplo, libre competencia) a favor de una mejor coordinación entre

las partes, e igualmente, pierde parte de la coordinación del modelo jerárquico para obtener algunos beneficios del modelo de mercado y una mayor cooperación (Williams, 1991; Dekker, 2004). Dicho de otra manera, Williams (1981) explica, que en aquellos casos donde los gastos de coordinación entre los actores son altos, la organización estienden a sustituir la coordinación por la jerarquía, creando así cadenas verticalmente integradas. Sin llegar a la jerarquía, habría opciones intermedias caracterizadas por el establecimiento de acuerdos más especializados, congrados de cooperación más altos, y responsabilidades más compartidas. Tal y como señalan Stump y Sriram (1997), unas relaciones más cercanas son un instrumento eficiente para que los compradores contrólenlos gastos de transacción tanto de naturaleza estratégica como operativa. Y, por ende, no solo contribuyan a la reducción de costes, sino también a la creación de valor en la empresa (ZajacyOlsen, 1993). Finalmente, se puede concluir que en la medida en que las transacciones entre proveedores y compradores sean más frecuentes, mayor será el beneficio que se obtenga del establecimiento de sistemas de coordinación y cooperación entre las partes, teniendo en cuenta que en empresas con un flujo de suministro o abastecimiento mínimo, la influencia de las relaciones con los proveedores no es relevante.

2.3.2.4 Integración y contribución estratégica de compras

La integración estratégica parte del reconocimiento de la relevancia estratégica de la función de compras y plantea la importancia de la participación de dicha función dentro de la planificación estratégica de la empresa. De acuerdo con, Narasimhamy Das (2001), la integración estratégica de compras se refiere al alineamiento estratégico de la función de compras con los objetivos de la empresa. Este alineamiento, se basa en tareas específicas de contacto y cooperación, algunas de las más importantes son:

- La participación de los directivos de compras en el diseño y conformación del plan estratégico corporativo
- La creación y establecimiento del plan estratégico de compras
- El desarrollo de actividades de difusión y comunicación de los objetivos estratégicos de compras a todas las demás áreas funcionales de la empresa.
- La participación en las políticas de coste de la empresa y la asignación de recursos

- La monitorización de las tendencias del mercado de proveedores
- La participación en la planificación e introducción de tecnología.
- El desarrollo de actividades de difusión y comunicación de los objetivos estratégicos de la empresa a todos los integrantes de la cadena de abastecimiento. (Carr y Smeltzer, 1997; Carr y Smeltzer, 1999; Carr y Pearson, 2002)

Estas actividades, sumadas a otras iniciativas de gestión, incrementan el valor de la función de compras dentro los lineamientos y objetivos de la empresa. Para Pearson (1991), la integración de la función de compras en la planificación estratégica de la empresa se debe principalmente a que las compras tienen un impacto muy significativo sobre el valor agregado de los productos de muchas organizaciones. Por ejemplo, la integración entre las estrategias de marketing y de compras, podrían permitir a la empresa incrementar su competitividad reduciendo el ciclo de vida del producto. Entre otras cosas, porque la calidad final del producto se gesta desde el comienzo del proceso, momento en el que la participación de las compras es fundamental. Algunas de las razones que explican la importancia de la integración estratégica de compras las resumía Pearson (1991) de la siguiente manera:

- La gestión del suministro tiene un impacto muy significativo sobre el valor de los productos de muchas empresas y debe ser un ingrediente clave en la planificación estratégica.
- La función de compras juega un papel clave en la gestión de suministro, y debe, por lo tanto, participar en el proceso de planificación estratégica,
- La mayor integración de las compras con las estrategias comerciales puede permitir a la empresa aumentar su compatibilidad aprovechando ciclos de vida del producto más cortos.

Al igual que Pearson, otros autores han intentado explicar las razones de la introducción de la integración estratégica de compras en los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, Ferguson *et al.* (1996) explican que este fenómeno de la participación de la función de compras en la planificación estratégica se debe a lo que denominan efectos «Pull» y «Push». El primero, aducen tiene que ver con la profesionalización de la gestión de compras y la contribución de

asociaciones (como la National Association of Purchasing Management), que han señalado la Gestión de Compras para que tenga mayor participación en las decisiones. El segundo, explican que es el mismo convencimiento de los profesionales de compras y su gestión, lo que les ha permitido presionar activamente por un mayor reconocimiento. Igualmente, la importante tarea de coordinación dentro y fuera de la empresa ha derivado el aumento de su peso específico dentro de la organización estratégica. Finalmente, Adamson (1991) establece que la gestión de compras contribuye a la formulación y ejecución de un plan estratégico, puesto que es un recurso que proporciona la información respecto a las tendencias en los costes, disponibilidad de material y datos generales referentes a proveedores particulares o de grandes industrias.

En cuanto a la contribución de la integración estratégica de compras, según Carry Smeltzer (1999), la integración estratégica de compras contribuye al desarrollo e integración de los proveedores y a la mejora de sus prestaciones. De igual modo, mejora la comunicación y facilita la planificación, interacción y establecimiento de relaciones cooperativas. Además, potenciando el control y la evaluación de proveedores contribuye a la mejora de los resultados globales de la empresa.

Igualmente, Carr y Pearson (1999) establecen que la integración estratégica de compras tienen un impacto positivo, tanto en los sistemas de evaluación de proveedores como en el desarrollo de las relaciones comprador - proveedor y en los resultados financieros de la empresa.

De acuerdo con estos autores el reconocimiento de la importancia de la revisión y ajuste de los planes estratégicos de compra con los planes globales de la empresa, así como el establecimiento de planes a largo plazo, son piezas clave para alcanzar el éxito. Así mismo, Carr y Pearson (2002) establecen que la integración estratégica de compras conduce a todas las actividades de la función de compras hacia oportunidades consistentes con las capacidades de la empresa. En este sentido, Zsidisiny Ellram (2001) establecen que la integración estratégica de compras es un elemento crítico para el efectivo desarrollo de alianzas estratégicas de aprovisionamiento puesto que el alineamiento de las actividades de compra con los objetivos de la empresa permite que estas alianzas resulten congruentes con la estrategia organizativa. Dichas actividades de compras o las que tal y como

observaremos en el siguiente apartado determinan las nuevas tendencias de aprovisionamiento y las necesidades estratégicas actuales.

2.3.2.5 Nuevo Paradigma de Relación comprador - proveedor

Matthyssensy Van-den-Bulte(1994) establecen que la evolución dentro y alrededor de la función de compras ha dado como resultado el desarrollo de un rango de diversas relaciones con los proveedores, las cuales superan la visión tradicional de «adversario» que existía con respecto a los proveedores (Helper, 1991) y marcan nuevos caminos de trabajo conjunto. Estas nuevas relaciones comprador-proveedor generan diferentes tipos de asociaciones que la literatura ha integrado bajo el concepto de aprovisionamiento asociado («*partnership sourcing*»). La CBI (Confederation of British Industry), en septiembre de 1990, es quien lanza la iniciativa del aprovisionamiento asociado, buscando principalmente la reducción de costes, la mejora de la calidad y la innovación (Saunders, 1997; Bailyet al. 1998).

Los tipos de aprovisionamiento asociado que destacamos en la Tabla 1.2 son: el aprovisionamiento ajustado o justo a tiempo («*JIT purchasing*»), las sociedades/alianzas estratégicas con proveedores («*Strategic Supplier Alliances*») y outsourcing.

Tabla N° 02. APROVISIONAMIENTO ASOCIADO

	JIT AJUSTADO (JIT Purchasing)	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES (Strategic Supplier Alliance)	EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS (Outsourcing)
DEFINICIÓN	Es una práctica de aprovisionamiento basado en los sistemas Just-in-time, que se caracteriza por la elección de un solo proveedor para un específico grupo de artículos, (Schonberger y Gilbert, 1983, Buviky Halskau, 2001)	Una alianza implica una relación de negocios entre dos organizaciones independientes basadas en la confianza mutua, la franqueza, el riesgo compartido y las retribuciones compartidas que producen una ventaja competitiva mayor que las que se alcanzarían individualmente, (Lambert, et al. 1996)	Sacristán (1999), lo define como un tipo de subcontrato, donde se confía a tercero todo o una parte de la actividad realizada. Lo cual, se puede interpretar como una nueva forma de cooperación dentro de una extensa gama de híbridos organizacionales que existen entre la empresa y el mercado
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción significativa de inventario del trabajo en progreso y del stock final - Disminución de plazos de entrega - Mejoramiento en calidad y productividad - Incremento de la adaptabilidad y flexibilidad al cambio - Bajar costos de producción - Eliminación de producción de artículos innecesarios (Baily, et al. 1998, Gunasekaran, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el precio - Incrementar la confianza en el suministro - Incrementar la influencia del proveedor en la calidad y distribución (Stuart, 1993, Ellram, 1995) - Reducción de costos - Mejoramiento del servicio - Incremento de la ventaja competitiva, (Lambert, et al. 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos (Hendry, 1995, Rueda, 1995) - Acceso a nuevas tecnologías (Herbigy O'Hara, 1996, Van Weeley Rozemeijer, 1996, Akomode, et al. 1998) - Acceso a recursos y capacidades (Canet, et al. 2000) - Reducción del riesgo (Leiy Hitt, 1995).
BENEFICIOS	Los objetivos relacionados con reducciones importantes de inventario, plazos de entrega, flexibilidad programada y calidad, son los más susceptibles de alcanzar (Manoochehri, 1984, Waters - Fuller, 1995, Gelinaz y Jacob, 1996). Paralelamente el JIT como una filosofía de gestión, alcanza ciertos cambios de mentalidad y una manera diferente de entender los límites de una empresa y las relaciones industriales del suministro (González - Benito y Suárez, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la coordinación - Reducción del precio - Mejora de las condiciones limitadas de abastecimiento - Disminución de la burocracia interna. - Compartir mayores niveles de información. - Reducción de costos - Satisfacción del cliente - Actualización de los cambios tecnológicos (Ellram, 1991, Stuart, 1993, Zsidisiny Ellram, 2001) 	Humphreys, et al. (2000), concluyen que la opción de obtener un abastecedor más competente que la empresa en la realización de una o varias actividades, levantalos estándares de eficiencia y contribuye al negocio base. Para ello, es necesario conocerlas capacidades propias para cada actividad y a su vez conocerlas capacidades de los posibles abastecedores de dichas capacidades o servicios y escoger el mejor. Así las empresas pueden beneficiarse de un «Outsourcing» estratégico.
OBSERVACIONES	El Aprovisionamiento JIT requiere de inversiones tanto del comprador como del proveedor para adaptarse y mejorarla relación (Buviky Halskau, 2001).	Mientras muchas alianzas están estructuradas formalmente, una tercera parte de todas las alianzas tienen naturaleza informal, (Fram, 1995). Las alianzas en el corto plazo no garantizan el mejoramiento de la productividad serán más adelante y puede tener solo un impacto marginal sobre la ventaja competitiva, (Stuarty Mc Cutcheon, 1996)	La decisión de externalizar actividades, según Hendry, (1995), se sustenta en un análisis razonado y simple a la vez. Si usted puede contratar algo afuera que es más barato y mejor que lo que hace usted mismo, contrátele. Ya que no sólo ganará dinero sino además eficacia, puesto que se centrará en las actividades que hace mejor localmente.

Fuente. Recopilación de datos y elaboración propia.

Igualmente, junto a este tipo de aprovisionamiento han surgido programas y actividades de gestión que describen nuevos grados de relación entre compradores y proveedores, sugiriendo niveles de cooperación y comunicación más avanzados (ver Tabla 1.3). En primera instancia, podemos identificar un tipo de actividades que conforman el denominado marco cooperativo, y representan de alguna manera la base de crédito y confianza en la relación comprador-proveedor. En este grupo destacamos tres tipos de actividades relacionales:

- *Establecimiento de relaciones a largo plazo* (Krause y Ellram, 1997; Carr y Pearson, 1999), las cuales se caracterizan por la confianza y por la disposición de compartir información y de invertir en el desarrollo específico de la relación comprador - proveedor (Buvik, y Gronhaug, 2000; Cousins, 2002). De acuerdo a Chene *tal.* (2004), tanto las empresas compradoras como las proveedoras tienen una «creencia o expectativa de continuidad» que se caracteriza porque en el caso de las empresas compradoras esperan que sus relaciones con sus principales proveedores se conviertan en duraderas; también, esperan que trabajar estrechamente con ellos les garantice la calidad de su producto y finalmente porque ven a los proveedores como una prolongación de su propia empresa. En cuanto a las empresas proveedoras la expectativa de continuidad se caracteriza porque observan a la empresa contratante o compradora como una alianza a largo plazo. Así pues, actualmente la expectativa de continuidad, así como el deseo de colaboración y confianza son claves en el desarrollo de relaciones duraderas y compenetradas entre proveedores y compradores.
- *Recompensas y reconocimiento del trabajo de los proveedores* (Krause y Ellram, 1997; Hemsworth *etal.* 2005; Sánchez-Rodríguez *etal.* 2005). Son las actividades mediante las cuales el comprador reconoce el esfuerzo, la participación y dedicación a la mejora y el rendimiento del proveedor. Estas recompensas están acompañadas de continuas evaluaciones (Sánchez-Rodríguez *et al.* 2005) que miden los objetivos alcanzados y en función de las cuales se otorgarán las recompensas pactadas o prometidas.

Este tipo de actividades, además de reconocer el esfuerzo en el desempeño de

los proveedores, pretenden motivar e incentivar el trabajo de estos (Krause Elrram, 1997) y, con ello, se tiende a mejorar el rendimiento de toda la cadena.

- *Intercambio fluido de información* tanto formal como informal (Krause y Ellram, 1997; Krause, 1999; Frohlichy Westbrook, 2001; Narasimhany Das, 2001; Cheny Paulraj, 2004; Giménezy Ventura, 2005; Sánchez- Rodríguez *et al.* 2005). Según, Anderson y Narus (1990), la comunicación es el grado en que los miembros de una relación intercambian información útil y oportuna el uno con el otro. De acuerdo con Kalafatis (2002), ese intercambio de información beneficia a las partes, ayudando a resolver conflictos, aumentando el nivel de conocimiento mutuo, y favoreciendo las relaciones. En este sentido, Anderson y Narus (1990) establece que la comunicación es un antecedente de confianza, que con el paso del tiempo se irá acumulando hasta alcanzar niveles más altos de comunicación. Así pues, el aumento de información intercambiada, es un indicador y base de confianza y entendimiento que busca el beneficio de las partes de manera igualitaria.

Una vez entablada una relación y establecidos ciertos grados de confianza y reciprocidad, se establecen una serie de nuevas actividades en la relación comprador-proveedor, que conforman una nueva línea de actividades o tendencias de aprovisionamiento. Estas actividades las reuniremos en los siguientes grupos, los cuales conforman lo que denominamos «prácticas

Avanzadas de compra»:

- Actividades de Control
- Actividades de Participación y
- Actividades Logísticas

Actividades de Control

Denominamos actividades de control a todas aquellas medidas que se aplican para prevenir, reducir o eliminar un fallo en el suministro. Según Carry Pearson (1999), una de las funciones principales de la gestión de compras es la de buscar e identificar proveedores potenciales y determinar sus cualificaciones como proveedores de la empresa.

Una de estas actividades es la *evaluación formal de proveedores* (Stump y Sriram, 1997; Carry Pearson, 1999; Krause, 1999; Stanley y Wisner, 2001; Handfieldy Bechtel, 2002; Cheny Paulraj, 2004; Chen, 2005; Hemsworth *et al.* 2005). Con dicha evaluación se pretende valorar minuciosamente el funcionamiento de los proveedores, sus procesos y desempeño. Una vez, identificados los fallos y defectos en el funcionamiento se establece indicadores y se toman medidas que ofrezcan soluciones efectivas para la corrección de dichos fallos. Esta actividades fundamental de cara al funcionamiento de la relación comprador-proveedor, puesto que por encima de la identificación de los errores y defectos que pueda tener un proveedor se pone a prueba la capacidad que tiene éste de sobreponerse y enmendar sus equivocaciones. Igualmente, la evaluación de proveedores genera información útil tanto para seleccionar y reducirla base de proveedores, como para su propio desarrollo (Krause y Ellram, 1997). Así que, tal y como lo establecen Sánchez-Rodríguez *etal.* (2005), la implantación de actividades como la evaluación de proveedores supone un incremento del rendimiento de la función de compras y una base para la implantación de actividades avanzadas de desarrollo de proveedores.

Otra de las actividades de control más mencionada en la literatura es la *certificación de proveedores* (Wattsy Hahn, 1993; Carry Pearson, 1999; Krause, 1999; Stanley y Wisner, 2001; Primo y Amundson, 2002; Chen, 2005; Hemsworth *tal.* 2005), cuyo papel es el de comprobar hasta qué punto las políticas de gestión y capacidades de los proveedores se ajustan a las requeridas por la organización.

Puede implantarse de dos formas: la primera consiste en un examen particular de verificación en donde se inspecciona al proveedor y se determina si es potencialmente capaz de cumplir con las exigencias del comprador en cuanto calidad, fiabilidad, costes, etc; la segunda consiste en exigir certificaciones externas (por ejemplo, la certificación ISO 9001 o ISO 140015) que puedan garantizar que su funcionamiento está conforme a unos estándares específicos de gestión y desempeño. Según Carter *etal.* (1998), las empresas con programas de certificación de proveedores, obtienen más altos niveles de resultados que las que no los tienen. Así pues, con la certificación de proveedores se pretende además de garantizar el cumplimiento de unas exigencias y normas estándar de funcionamiento, la eliminación de procesos de inspección y control de calidad, así como algunas

pruebas o test de mercancías.

Igualmente, las *visitas a proveedores* (Krause, 1999; Handfield y Bechtel, 2002) son una de la actividades que caracteriza una actitud de control de la empresa hacia sus proveedores. A pesar que los programas de certificación han reducido ostensiblemente la necesidad de las visitas, éstas continúan.

Siendo un enlace directo de acercamiento y conocimiento entre compradores y proveedores. Según Masson (1986), el establecimiento de visitas regulares a proveedores ayuda a prevenir problemas o fallos en la distribución de mercancías y en la calidad de los productos. Principalmente, porque es una actividad que acerca directamente a compradores y proveedores y permite un contacto y conocimiento constante y de primera mano de las condiciones y procedimientos realizados.

Algunos trabajos hablan de *seguimiento y control del funcionamiento de proveedores* (Carr y Pearson, 1999; Wagner, 2006) como actividad que permite evaluar al proveedor de forma continuada permitiendo establecer los avances que se alcanzan en procesos y productos específicos.

Finalmente, la *programación de auditorias* (Stanley y Wisner, 2001; Hemsworth *et al.* 2005; Wagner, 2006), se caracteriza por una revisión e inspección de los procesos establecidos por las partes. Con ella se pretende comprobar si los productos recibidos por los compradores, son producidos por los proveedores bajo los estándares exigidos y los parámetros pactados. Igualmente, es una de las actividades que permiten hacer balance de los resultados obtenidos por el proveedor tras la incorporación de cambios y mejoras en sus procesos.

2.3.2.6 Actividades de Participación

Las definimos como el conjunto de actividades que pretenden vincular o incluir de manera directa a los proveedores dentro de un proyecto integral de abastecimiento. Su principal objetivo es estrechar y potenciar las relaciones con los proveedores y lograr que éste tome parte activa del proyecto de la empresa. Para ello existen ciertas actividades que han abierto la posibilidad de compartir ideas y opiniones en torno a objetivos comunes.

⁵ Las normas ISO (International Organization for Standardization) proporcionan un marco de referencia y una lengua común tecnológica entre las empresas y sus proveedores que facilita el comercio y la transferencia de tecnología. Destacan por su repercusión externa los estándares de gestión en materia de calidad (familia de normas ISO 9000) y en materia medio ambiental (familia de normas ISO 14000).

La principal se refiere a la *participación e implicación de los proveedores en el diseño* del producto de la empresa compradora (Carry Pearson, 1999; Shin *et al.* 2000; Buviky Halskau, 2001; Narasimhany Das, 2001; Ellram, 2002; Primo y Amundson, 2002; Ragatz *et al.* 2002; Cheny Paulraj, 2004; Hemsworth *et al.* 2005). Esta es una actividad que particularmente representa, primero, el grado de implicación de los proveedores dentro del programa de abastecimiento de la empresa y, segundo, el grado e importancia de su opinión dentro de la compañía. Igualmente, brinda al proveedor la oportunidad de conocer directamente las especificaciones del producto y la importancia que representa el insumo que abastece o va abastecer, lo cual produce grados más altos de responsabilidad y compromiso. Asimismo, según Narasimhany Das (2001), la participación de los proveedores en el diseño de los productos puede ser una actividad fundamental dentro de la agenda de reducción de costes de la función de compras. Igualmente, la participación de los proveedores en el diseño de un nuevo producto tiene una gran influencia en la mejora de la calidad del mismo (Primo y Amundson, 2002). Finalmente, Eisenhardty Tabrizi (1995) encontraron que en la industria de computadores la participación de los proveedores en el diseño disminuye el tiempo estimado en el desarrollo del producto.

Otra de las actividades es la relacionada con las *decisiones conjuntas en los programas de reducción de costes* (Ellram, 2002; Giménez y Ventura, 2005). Esta iniciativa pretende que los proveedores trabajen conjuntamente con los compradores en la estimación e identificación de opciones que permitan alcanzar los objetivos de costes programados. De acuerdo con Ellram (2002), las actividades para alcanzar objetivos de reducción de costes se pueden hacer con mínimos esfuerzos como, por ejemplo, suministrando datos correctos de operaciones y estableciendo estrategias a largo plazo con los proveedores. Otros métodos están orientados al desarrollo de programas de compensación y a la introducción de cambios en las especificaciones de materiales y el diseño de producto.

Igualmente, la *resolución conjunta de problemas* (Narasimhany Das, 2001; Stanley y Wisner, 2001; Giménez y Ventura, 2005; Li *et al.* 2006) es una actividad que busca utilizar el conocimiento y disposición de los proveedores para resolver problemas o incidencias puntuales de gestión.

Estos problemas pueden ser de cualquier orden (técnico, operativo o de comunicación) y se pretende que con la consulta y puesta en marcha de equipos de trabajo conjuntos entre proveedores y compradores se intenten encontrar soluciones precisas y definitivas a dichos fallos. Esta actividad pretende potenciar el grado de cooperación y entendimiento entre las partes, buscando con ello desarrollar el compromiso, la colaboración, corrección y anticipación de problemas y los fallos en la gestión del abastecimiento.

Finalmente, la *participación de los proveedores en el establecimiento de objetivos y el diseño de procesos* (Buviky Halskau, 2001; Ellram, 2002; Chen y Paulraj, 2004; Giménez y Ventura, 2005) se refiere a una actividad que permite el intercambio de conocimientos y experiencias en el planteamiento y desarrollo de procesos, con ello se pretende mitigar los fallos y enriquecer el compromiso de las partes y por ende mejorar su desempeño. Según Ellram (2002), la participación en el diseño de procesos permite a las empresas el escrutinio de la composición, costes y calidad de sus insumos lo que trae como resultado el aumento de la competitividad y el desarrollo de su producto.

2.3.2.7 Actividades Logísticas

Consideramos a las actividades logísticas como aquellas relacionadas con el diseño y funcionamiento del sistema logístico, es decir, con la forma de desarrollar el flujo físico de productos desde la planta del proveedor a la del comprador. La importancia de este grupo radica en la potenciación de actividades basadas en el entendimiento y la colaboración, con el fin de mejorar la funcionalidad logística dentro y entre compañías.

Una de las principales actividades de este grupo es la *coordinación e integración de actividades logísticas* (Frohlich y Westbrook, 2001, Chen y Paulraj, 2004). Entendida como una actividad estratégica⁶, la integración logística permite entre las partes diseñar y revisar los procesos que conforman las actividades logísticas, desde la estructura organizativa, pasando por todos los niveles de servicio (manipulación, transporte, distribución, almacenaje) y

La planificación del sistema de información, de la red e infraestructura de distribución y de los sistemas de comunicación. Así pues, una vez diseñado el sistema logístico,

la colaboración entre las partes es fundamental para que se coordinen los procesos y funcione la cadena de abastecimiento.

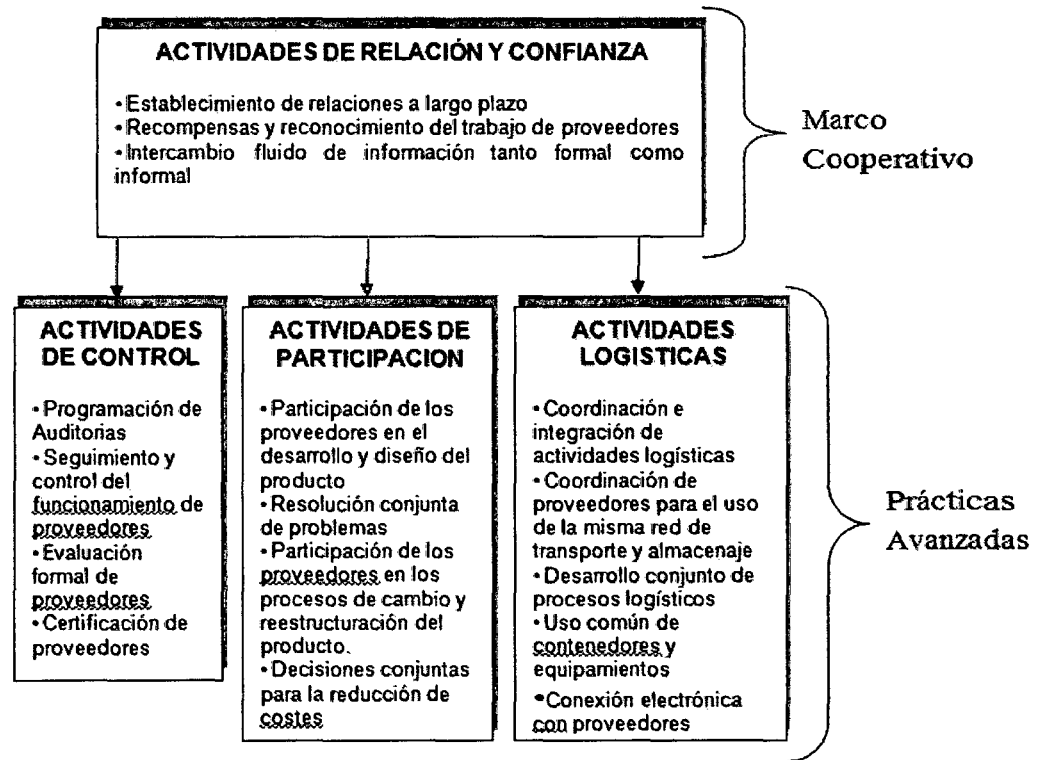
Otra importante actividad logística se fundamenta en el *uso de la misma red de transporte y almacenaje* (Chen y Paulraj, 2004). Esta es una actividad que pretende diseñar una infraestructura tanto de transporte como de almacenaje que pueda ser compartida y que permita de forma paralela y equitativa tanto a proveedores como a compradores beneficiarse de sus ventajas así como también tener la posibilidad de compartir costes de adquisición y mantenimiento.

Igualmente, el *uso común de contenedores y equipamiento* (Frohlich y Westbrook, 2001; Giménez y Ventura, 2005) se ha convertido en una actividad recurrente entre proveedores y compradores. Esta actividad requiere que las empresas desarrollen infraestructuras compatibles, normalmente ajustadas a estándares establecidos. Para su puesta en marcha es necesario establecer itinerarios controlados de uso y mantenimiento, garantizando con ello el correcto uso y fructo de los equipos y las responsabilidades ante cualquier daño. Este tipo de actividades tienen como objetivo fundamental el afianzar las relaciones entre proveedores y mejorar la coordinación de las operaciones así como también busca reducir costes de operación entre las partes.

Así pues la accesibilidad y conectividad entre áreas tanto dentro como fuera de la empresa es necesaria, posible y cada vez más extendida.

En suma, las nuevas tendencias de aprovisionamientos se ven enmarcadas en un «nuevo paradigma de relación comprador - proveedor» (ver Figura 1.1), el cual viene a ser según nuestro criterio el agregado de todas las nuevas actividades en compras fundamentadas en su relación con los proveedores.

GRAFICO Nº 02. NUEVO PARADIGMA DE RELACIÓN COMPRADOR-PROVEEDOR



FUENTE: A partir de la literatura, elaboración propia.

2.3.2.7 Analistas de compras - definición

Aplicación al servicio del usuario (especialmente inexpertos) que generalmente abrevia los pasos a seguir para realizar una tarea o, por lo menos, las explica muy bien. Los asistentes hacen más sencilla las tareas de instalar dispositivos, programas o realizar ciertas tareas. En síntesis, es la persona encargada de realizar todas las tareas u actividades operacionales que conlleva cada área de trabajo.

El proyecto debe presentarse a la gerencia de la empresa o de la unidad responsable de su revisión para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este se obtendrán, con el fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este registro la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

Luego de aprobación se debe dar capacitación de la información, obteniendo una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se lo debe capacitar no solo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Por ende se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se percibe, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.

Según Continolo G. Un manual redactado correctamente puede ser valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser rutas por las cuales opera todo el sistema organizacional.⁴

¹ <http://logisticatecnica.blogspot.com/2010/04/la-logistica-interna-herramienta-clave.html>

² "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". Joaquín Rodríguez Valencia México DF. Cengage Learning 2002 pág. 54

³ "Organigramas y manuales organizacionales". Enrique Louffat. Esan Ediciones. pág. 111

2.3.3 Manual de procedimientos

En esencia manuales constituyen un medio de comunicación de las decisiones del área, por lo tanto su propósito es señalar en forma sistemática la información requerida.

Recopilación total por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que realizará una actividad, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalándolos responsables de llevarlas a cabo.

2.3.1 Definición

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.⁵

2.3.3.2 Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

⁵ "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". Joaquín Rodríguez Valencia México DF. CengageLearning 2002 pág. 59"

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.3.3.3 Objetivos de manual de procedimiento

- Compendiar y documentar ordenadamente la descripción, flujos y formularios de los procedimientos.
- Establecer oficialmente la secuencia de trabajo que debe seguirse.
- Precisar responsabilidades en la ejecución de los procedimientos.

2.3.3.4 Base legal y referencial del manual de procedimientos

En la empresa privada no tenemos reglas o normas para elaborar instrumentos técnico normativo, sin embargo nos acoplamos a lo que nos indica

Directiva N° 002-77 INAP/DNR "Normas para la formulación de los manuales de procedimientos"

2.3.3.5 Importancia de manual de procedimiento

- Permite identificar los procesos y sus elementos

- Es un punto de partida clave para el costeo de los procedimientos.
- Es una base para elaborar el software para computadoras en la sistematización de procedimientos.
- Optimiza el trabajo en equipo, y en consecuencia contribuye a mejorar el clima organizacional.

2.3.3.6 Contenido del manual de procedimiento

El contenido de un manual de procedimientos es el siguiente:

I. Título y datos generales

II. Generalidades

Objetivo

Alcance

III. Procedimientos de compra

IV. Compras por caja chica

Flujograma de caja chica.

V. Gestión de compras

VI. Procedimientos de diversas compras y servicios.

VII. Desarrollo de actividades

VIII. Definiciones

IX. Documentos relacionados

X. Registros

2.3.3.7 Elaboración de un mapro⁸

Para la elaboración de un manual de procedimientos se requiere seguir los siguientes pasos:

1º Efectuar el inventario de procedimientos

El cual consiste en identificar, definir y precisar cuáles son las acciones que desarrolla una entidad, constituyen “procedimientos” y efectuar una relación de ellos.

Para Identificar procedimientos debemos considerar las características siguientes, comunes en todo tipo de procedimientos.

Un procedimiento compromete la realización de más de una operación hacia un objetivo.

Todas las acciones de un procedimiento son identificables, desde que se inicia hasta que se concluye.

Los procedimientos, en muchas ocasiones, pasan por diversos departamentos.

Se deberá confeccionar la relación de procedimientos identificados a nivel de cada unidad orgánica de una institución, que debe completarse con datos básicos que permita tener una idea general del procedimiento y el resultado que se obtiene al final.

Se realizará a través del uso de formularios.

2º Descripción del procedimiento

La descripción es el detalle de las fases, el recorrido, los requisitos y los elementos que intervienen en el procedimiento.

Definido el procedimiento, iniciaremos la recopilación de datos, consistente en recabar y registrar información respecto a la forma como se ejecuta realmente cada procedimiento. La información recopilada debe estar basada en "fuentes fidedignas", que nos permitan tener datos valederos.

En la descripción del procedimiento se efectuará un análisis previo tomando, para su diagramación puede utilizar un flujograma.

3º Aprobación y formalización debe de ser aprobado para que adquiera la formalidad que se requiere para que se pueda ejecutar, asignar los recursos necesarios y exigir su cumplimiento.

⁸Modulo de procedimientos. Rodríguez, Arroyo José Pág. 3.

La aprobación del procedimiento debe efectuarse por la autoridad de la organización que tenga la capacidad correspondiente.

4° Seguimiento y control

Una vez implantado el nuevo procedimiento, debe mantenerse acciones de seguimiento, inicialmente estas acciones deben ser permanentes, luego pueden ser periódicas.

Lo anteriormente descrito nos permitirá el diseño de un manual de procedimientos además de ello es esencial definir el concepto de procedimiento, por lo cual realizamos la siguiente explicación.

5° Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

6° Definiciones

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

7° Procedimiento

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento "descripción de las operaciones", explicando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación.

8° Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello

números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

9º Fuentes de información:

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

• Instituciones:

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Archivos de la organización.
- De las áreas de estudio.
- Directivos y empleados.
- Clientes y/o usuarios: receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.
- Flujogramas: Se utiliza para simplificar los procedimientos y al dar a conocer a las áreas sean más dinámicos.

2.3.3.8 Preparación del proyecto

El proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación. Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este se obtendrán, con el fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este registro la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

Luego de aprobación se debe dar capacitación de la información, obteniendo una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo no solo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Por ende se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se percibe, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.

2.3.3.9 Opciones para que la elaboración de manuales sea una práctica común

Los empresarios, directivos, y colaboradores dominen las técnicas y metodologías contenidas del manual, utilizando los procedimientos y analizando la gestión diaria.

Que los directivos apoyen y faciliten la elaboración del manual como un objetivo de negocio.

Que los empresarios aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo que los involucrados en los procedimientos se reúnan periódicamente para la elaboración, revisión, aprobación y difusión del manual.

Los manuales de procedimientos pueden facilitar a la organización el cumplimiento de propósitos y objetivos de manera efectiva y ordenada.

Además, toda organización está regida por procedimientos formales o informales por lo que al elaborar un manual, se simplificará la vida de la organización y de todos sus colaboradores (directivos, empleados y sindicalizados)

Pueden distinguirse los manuales de:

a) Organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

b) Departamental: dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están

dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.

c) Política: sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

d) Procedimientos: este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

e) Técnicas: estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También Suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.3.3.9 Limitaciones de manual de procedimientos

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son: ¹⁰

- El establecimiento de objetivos.
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de persona.

2.3.3.10 Manual de procesos y la calidad

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

2.3.3.11 Diferencia entre proceso y procedimiento

GRAFICO N° 03

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
<p>Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea</p> <p>Los procedimientos existen, son estáticos</p> <p>Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea</p> <p>Los procedimientos se implementan</p> <p>Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas</p> <p>Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.</p>	<p>Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos</p> <p>Los procesos se comportan, son dinámicos</p> <p>Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado</p> <p>Los procesos se operan y gestionan</p> <p>Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas</p> <p>Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.</p>

FUENTE: Procedimiento y proceso administrativo – Castro Abella F.

2.3.3.12 Herramientas de control de procesos

2.3.3.12.1 Hoja de control

La Hoja de Control u hoja de recogida de datos, también llamada de Registro, sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos. Una vez que se ha establecido el fenómeno que se requiere estudiar e identificadas las categorías que los caracterizan, se registran estas en una hoja, indicando la frecuencia de observación. Lo esencial de los datos es que el propósito este claro y que los datos reflejen la verdad. Estas hojas de recopilación tienen muchas funciones, pero

la principal es hacer fácil la recopilación de datos y realizarla de forma que puedan ser usadas fácilmente y analizarlos automáticamente.

De modo general las hojas de recogida de datos tienen las siguientes funciones:

- De distribución de variaciones de variables de los artículos producidos (peso, volumen, longitud, talla, clase, calidad, etc)
- De causas de los efectos
- De verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.

Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones:

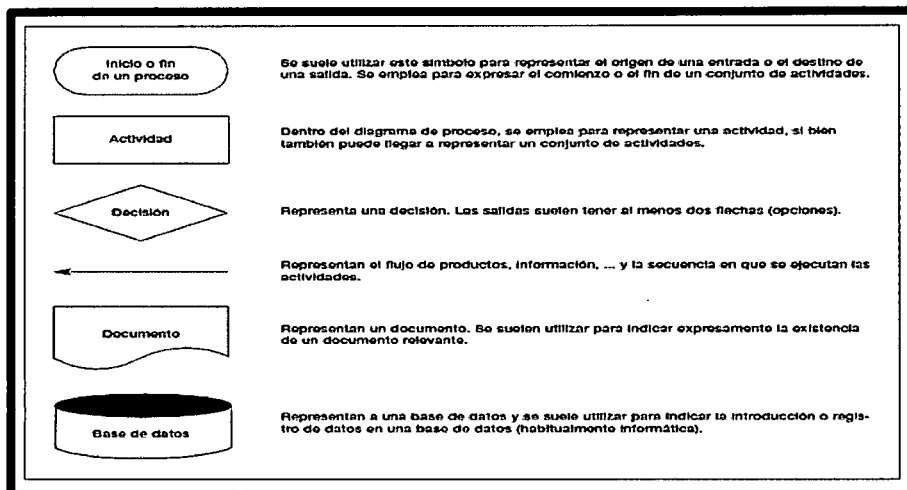
- La información es cualitativa o cuantitativa
- Como se recogerán los datos y en qué tipo de documento se hará
- Cómo se utiliza la información recopilada
- Cómo se analizará
- Quién se encargará de la recogida de datos
- Con qué frecuencia se va a analizar
- Dónde se va a efectuar

Una secuencia de pasos útiles para aplicar esta hoja en un Taller es la siguiente:

1. Identificar el elemento de seguimiento
2. Definir el alcance de los datos a recoger
3. Fijar la periodicidad de los datos a recolectar

Diseñar el formato de la hoja de recojo de datos, de acuerdo con la cantidad de información a recoger, dejando un espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y término, las probables interrupciones, la persona que recoge la información, fuente, etc.

GRAFICO N° 04



Símbolos más habituales para la representación de diagramas según Chiavenato Idalberto, 1993.

2.3.4 Definición de términos básicos

2.3.4.1 Atención al cliente: Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto.

Podemos definir la gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.

2.3.4.2 Cadena de suministro: Es la entrega al cliente de valor económico por medio de la administración sincronizada, del flujo físico de bienes con información asociada con las fuentes de consumo (La Londe, 1994).

En la Global Supply ChainForum, 1998; la gestión de la cadena de suministro se definió como “La integración desde el consumidor final hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios, e información que aportan valor al consumidor final”.

2.3.4.3 Diagrama de flujo: Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un resultado. Este puede ser un producto, un servicio o una combinación de ambos. Conteniendo capacidad de comunicación (puesta en comunicación de conocimientos individuales sobre un proceso, facilitando la mejor comprensión global del mismo) y claridad (proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa).

2.3.4.4 Identificación de procedimientos: Un proceso define los pasos y decisiones involucrados en completar un trabajo.

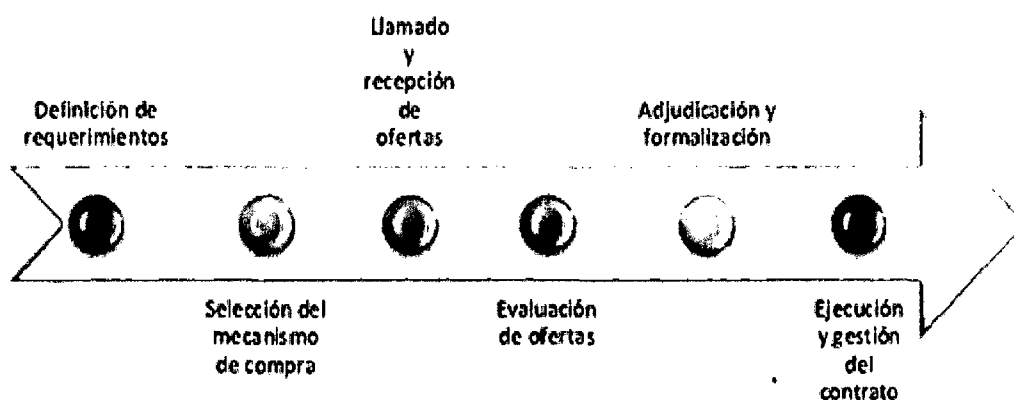
Identificar un proceso para mejorar regularmente comienza creando metas estratégicas para la organización y vinculando los proyectos para lograr esos objetivos. Los profesionales de manejo de calidad examinan las métricas de operación para determinar qué procesos en una organización están realizándose actualmente por debajo de las expectativas. Para priorizar los procesos que necesitan un análisis mayor, los profesionales de negocios clasifican los problemas basándose en su impacto general en el éxito de la organización.

2.3.4.5 Manual de procedimiento: Agrupa a todas aquellas actividades que permiten abastecer al cliente interno de los recursos necesarios para su ejecución, desde que se genera el requerimiento de compra hasta el consumo final, para optimizar el manual es necesario que las labores del área funcionen de manera integrada a través de la coordinación de no sólo de actividades de la empresa, sino también las correspondientes a proveedores y/o distribuidores.

2.3.4.6 Proceso de abastecimiento: Conjunto de actividades que en forma colaboradora, busca resolver un requerimiento a través de una compra o

contratación de un servicio. El proceso se inicia en la definición del requerimiento y finaliza con la adquisición del bien o servicio que se trate.

GRAFICO N° 05 PROCESO DE ABASTECIMIENTO



Fuente: Grafico de gestión de la confiabilidad operacional según Adolfo Arata, 2009, p. 323.

2.3.4.5 Propuesta de mejora: alternativa de solución para las PYMES, permitiendo focalizar y priorizar las acciones convenientes. Las pequeñas y medianas empresas, son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, por lo tanto un ofrecimiento de incremento le facilita al pequeño y mediano empresario desarrollar una actividad innovadora constante, y de ese modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

CAPITULO III:

3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Este tipo de investigación es de carácter descriptivo porque identifica y describe los elementos y características de los problemas de investigación (variables), poniendo en manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas, además contiene la propuesta de crear un manual de procedimientos orientado a mejorar los procedimientos de atenciones del área de compras de Autonort Cajamarca SAC.

3.2. Diseño de la investigación

Este proyecto de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de las variables y la manipulación de las mismas. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal porque se estudia y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

3.3. Metodología de la investigación

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indica

3.3.1 Método inductivo

Se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan que diseñar un manual de procedimientos que se ajuste a las funciones del área de compras.

3.3.2 Método analítico

Se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, así mismo se establecerá sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.

3.3.3 Método sintético

Se partió de lo simple a lo complejo, de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizó cada una de las variables, estableció su relación o asociación para arribar a conclusiones.

3.4 Alcance de la investigación

3.4.1 Población

Se tomó como unidad de análisis en un grupo al personal que labora el área de compras y las gerencias en conjunto y el otro grupo todo el personal que es atendido con los requerimientos.

Total de trabajadores:

Primer grupo: 19 personas (04 gerentes, 15 jefaturas de área o mandos medios).

Segundo grupo: 100 personas (personal que labora en la empresa Autonort Cajamarca en diversos puestos distintos a los del primer grupo).

3.4.2 Muestra

La muestra se toma por conveniencia; en el primer grupo se tomará una proporción definida: 19 personas (04 gerentes, 15 jefaturas de área o mandos medios) y en el segundo grupo se tomará 45 personas que laboran en diversos puestos de la empresa Autonort Cajamarca SAC.

3.5 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Observación

A través de esta técnica se captó algunas notas de fuente secundaria, tanto originales como derivadas.

3.5.2 Análisis bibliográfico

Referidos a la bibliografía básica de profundización y especializada, relacionada con el manual de procedimiento del área de logística de la empresa.

3.5.3 Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno

ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

3.6 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

- Técnica de procesamiento en la información
 - El procesamiento de los datos se realizó en forma manual y computarizada, mediante la utilización de del SPSS 21.
 - Una vez efectuado el acopio de los datos, mediante la aplicación de los instrumentos, se procederá a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones.
 - Se utilizó el Excel y SPS 21, los cuales facilitaron su procesamiento y también se utilizó el Alfa de Cronbach para darle confiabilidad a los resultados.

- Técnica de análisis e interpretación de los resultados

Se usó la siguiente información de análisis:

 - Para los análisis de datos de utilizó la escala de Likert.
 - Se analizó y evaluó la información por cada variable e indicador seleccionado.
 - Se representó estadísticamente las variablese indicadores seleccionados para el estudio: manejo tabular y análisis comparativo.
 - Se validó la información constrastandola hipótesis.
 - Se elaboró y valido la hipótesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

3.7 HIPÓTESIS

Existen deficiencias en el área de compras en la Empresa Autonort Cajamarca, que no permiten una adecuada atención al cliente interno las mismas que permitirán definir los aspectos básicos para elaborar un Manual de Procedimientos.

3.7.1 Variables

Variable independiente:

- Deficiencias en el área de compras

Variable dependiente:

- Gestión de compras

Variable interviniente:

- Manual de Procedimientos.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Deficiencias en área de compras	Para evitar caer en este problema, el estudio debe hacerse desde el comienzo mismo desde el requerimiento, considerando todas sus variables y posibilidades, para poder cumplir y no generar gastos innecesarios, o lo que es peor, de los clientes internos.	Lo que comúnmente sucede al realizar un pedido es: <ul style="list-style-type: none">▪ Errores en los pedidos.▪ Excedente de pedido▪ Faltante de unidades▪ Corto vencimiento.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Gestión de compras	<p>La gestión de compras es el conjunto de actividades que realiza la empresa para satisfacer sus necesidades del mejor modo, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.</p>	<p>Toda empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones.</p> <p>Medir la competitividad de una empresa es medir su participación en el mercado. Uno de los medios para mejorar la competitividad es producir a bajos costos y con alta calidad</p>
Manual de procedimientos	<p>Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.</p> <p>El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su</p>	<p>Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.</p> <p>Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento</p>

	<p>responsabilidad y participación.</p> <p>Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</p>	<p>y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.</p> <p>Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.</p> <p>Interviene en la consulta de todo el personal.</p> <p>Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.</p> <p>Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.</p>
--	--	---

3.7.2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Deficiencias en área de compras	<p>Agentes que colaboran a la deficiencia.</p> <p>Consecuencias que acarrear las deficiencias.</p>	<p>Eficiencia en el proceso de compras.</p> <p>Rotacion de cuentas por pagar.</p> <p>Satisfacción al cliente interno.</p>
Gestión de compras	<p>Resultados obtenidos con la gestión de compra.</p> <p>Optimización de recursos</p>	<p>Medir la satisfacción del cliente.</p> <p>Rendimiento de compras</p>
Manual de procedimientos	<p>Agentes de gestión.</p> <p>Tipos de órganos funcionales que participan.</p>	Cuestionario

CAPITULO 4: RESULTADOS

A cada uno de las personas, se les entrevistó no estructurado, con temas relacionados al servicio que reciben actualmente, que expectativas son las que esperan del área, cuales son las expectativas del cliente interno, cual es la percepción de cliente interno actualmente, los tiempos de atención son los acordados, se están cumpliendo, etc. a lo que llevó a la siguiente sintaxis de sus respuestas por cada grupo entrevistado.

Gerencia general: se mantuvo al margen de sus respuestas, no fueron concretas, mucho menos concisas, se limitaron a solamente indicar que hay que mejorar, más no ampliaron en temas relacionados con el servicios, no calificaban su servicio de malo, pero tampoco respondían que es bueno. Sin embargo, si reconocieron que están viviendo un mal momento, ya que muchos allegados les hacían ver sus comentarios.

Los supervisores o mandos medios: fueron más expresivos y concretos, explicando que el mayor problema es al momento de ingresar las unidades, no se realiza esta actividad de la mejor manera posible, conllevando todo ello a tener atrasos y deficiencias en el servicio. A lo cual atribuyen un mayor descontrol en el manejo de información, manipulación y servicio a esta actividad y otro notan la deficiencia del servicio, mas no opinan concretamente donde está la raíz del problema. Algunos mencionaron que el problema radicaba en la digitación de entrada de unidades, sin embargo lo dudaban mucho. Realmente, no supieron identificar las actividades que tiene que ser mejoradas.

A cada uno de estas personas, se les entrevistó no estructurado, con temas relacionados al servicio que se brinda actualmente, que expectativas son las que esperan de sus empresa, cuales son las expectativas del cliente, cual es la percepción de cliente actualmente, los tiempos de respuestas son los acordados, se están cumpliendo, etc. a lo que llevó a la siguiente sintaxis de sus respuestas por cada grupo entrevistado.

4.1 Análisis de datos

Terminado el proceso de recopilación de datos, se presentará a continuación los resultados obtenidos, de las tres técnicas básicas para recopilar información de la situación actual de la empresa, encuestas, observación y entrevistas no estructuradas.

4.2 .Resultados de entrevista a gerencias y jefaturas

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, la cual fue respondida por un total de 19 personas, en las que se incluye, gerencias y jefaturas o mandos medios quienes son los que realizan los requerimientos al área de compras.

Se destacan estas preguntas, ya que fueron enfocadas directamente a los problemas obtenidos en el diagrama de Ishikawa.

En cada una de las preguntas realizadas, se reflejará el porcentaje de sus respuestas, las cuales se detallarán a en la parte inferior de cada una de ellas. Donde se procederá a describir de una manera concisa el reflejo de estas respuestas previamente tabuladas.

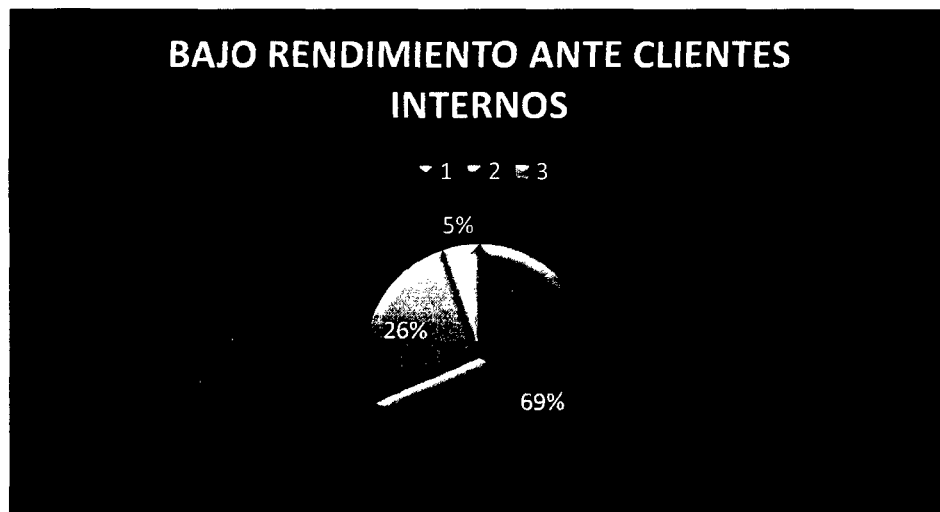
4.2.1.- ¿Cuál es la causa del bajo rendimiento de la empresa ante sus clientes internos?

TABLA N° 01

Causas	Cantidad	%
Mala estructura de compras	13	65%
Falta de procedimientos	5	30%
Falta de recursos	1	5%
Total	19	100%

Fuente: Pregunta 4.2.1

GRAFICO N° 01



FUENTE: Tabla N° 01

Un total de 13 personas, equivalentes al 65% están de acuerdo con que el factor influyente es la falta de estructuración del área de compras en la empresa.

Un total de 05 personas, equivalentes al 30 por ciento, están de acuerdo con que la falta de procedimientos ocasiona el bajo rendimiento del área de compras ante sus clientes internos y por último una persona equivalente al 5 por ciento indica que por falta de recursos se tiene un rendimiento bajo.

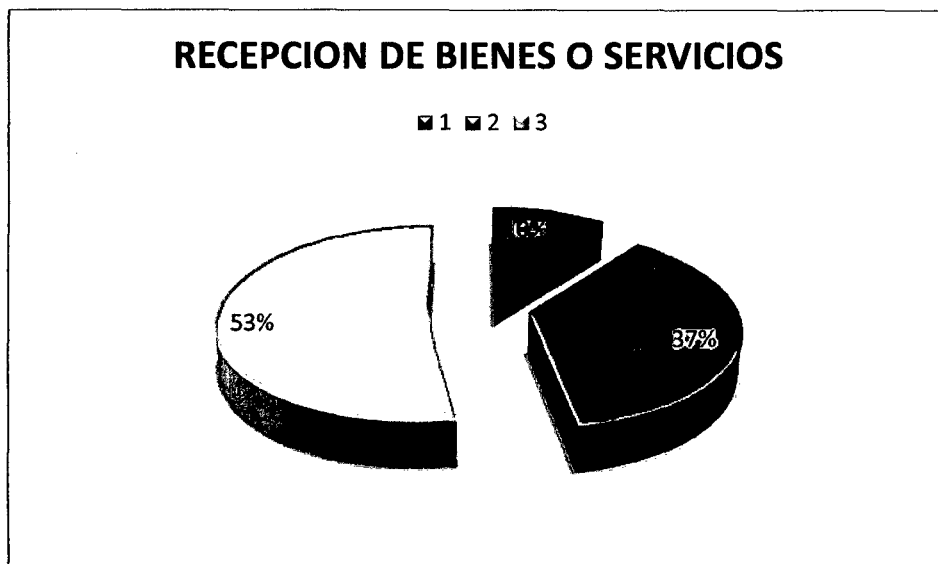
4.2.2.- ¿Cómo considera que es la entrega de los bienes o servicios requeridos por los solicitantes?

TABLA N° 02

Causas	Cantidad	%
Excelente	2	10.5%
Buena	7	36.8%
Mala	10	52.6%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.2

GRAFICO N° 02



FUENTE: Tabla N° 02

Dos (02) personas, equivalente a un 10.5 por ciento consideran, que el área de compras tiene una excelente entrega de bienes o servicios al solicitante.

Siete (07) personas, equivalente a un 36.8 por ciento consideran que, la recepción es buena, sin embargo, Diez (10) personas, equivale a un 52.6 por ciento cree que el área de compras tiene una mala entrega de bienes o servicios al solicitante.

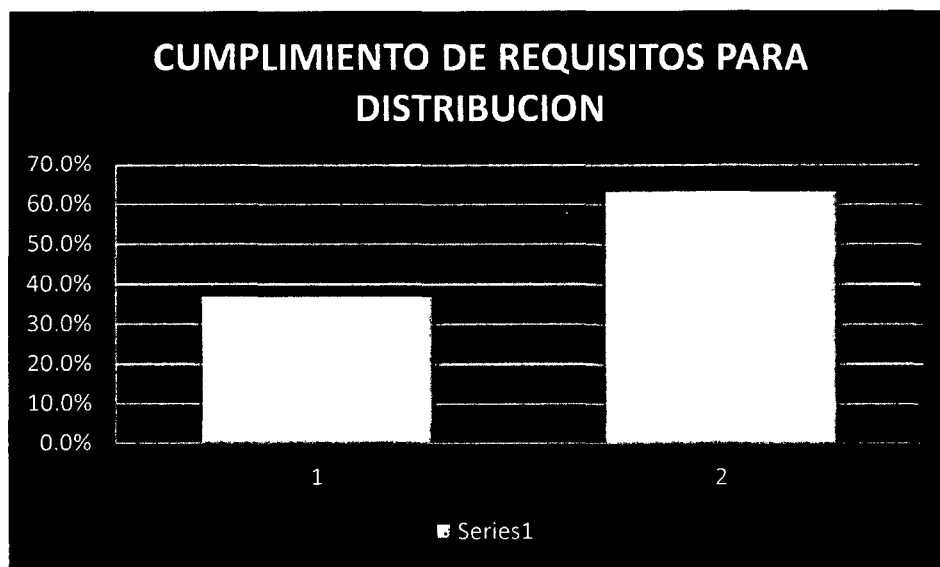
4.2.3.- ¿Considera que el área de compras cumple los requisitos para la distribución de requerimientos a los clientes internos?

TABLA N° 03

Causas	Cantidad	%
Si	7	36.8%
No	12	63.2%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.3

GRAFICO N° 03



FUENTE: Tabla N° 03

Siete (07) personas encuestadas que equivale a 36.8% considera que el área de compras cumple con los requisitos al momento de atender un requerimiento, y doce (12) encuestados que equivale a 63.2% indica que el área de compras no cumple con los requisitos de distribución.

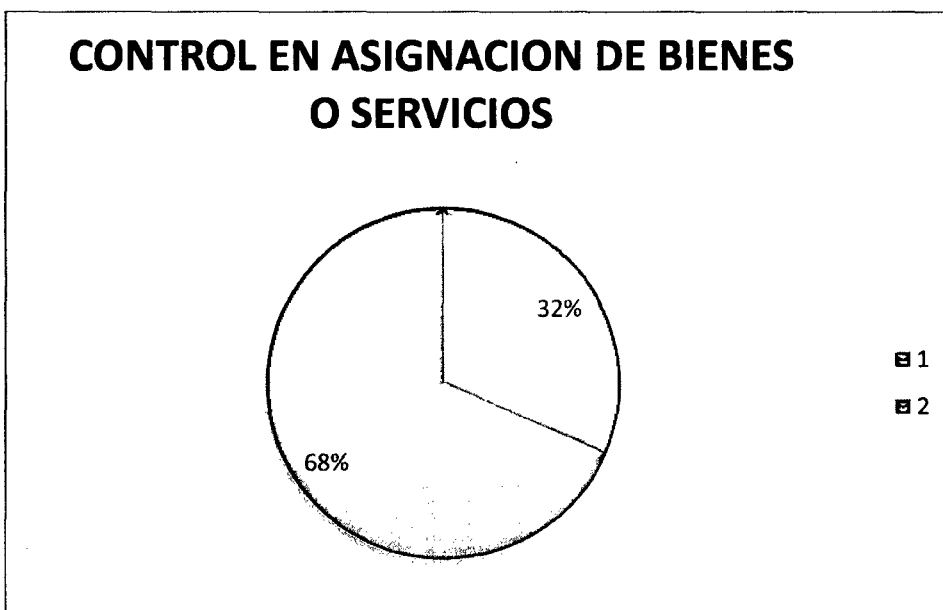
4.2.3- ¿Usted cree que el área de compras tiene controles en la asignación de bienes y/o servicios a los clientes internos?

TABLA N° 04

Causas	Cantidad	%
Si	6	31.6%
No	13	68.4%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.3

GRAFICO N° 04



FUENTE: Tabla N° 04

Seis (06) personas encuestadas que equivale a 31.6% considera que compras lleva un control al momento de realizar las asignaciones de bienes o servicios a los solicitantes, sin embargo; trece (13) personas que equivale a un 68.4% indica que logística no lleva control al momento de la asignación de bienes o servicios.

4.2.4.- ¿Los requerimientos realizados son asignados en el tiempo correcto a los solicitantes?

TABLA N° 05

Causas	Cantidad	%
Si	4	21.1%
No	15	78.9%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.4

GRAFICO N° 05



FUENTE: Tabla N° 05

Cuatro (04) trabajadores equivalente a 21.1% considera que los requerimientos son atendidos en el momento correcto y quince (15) trabajadores equivalentes a 78.9% considera que los requerimientos no son atendidos en el tiempo correcto.

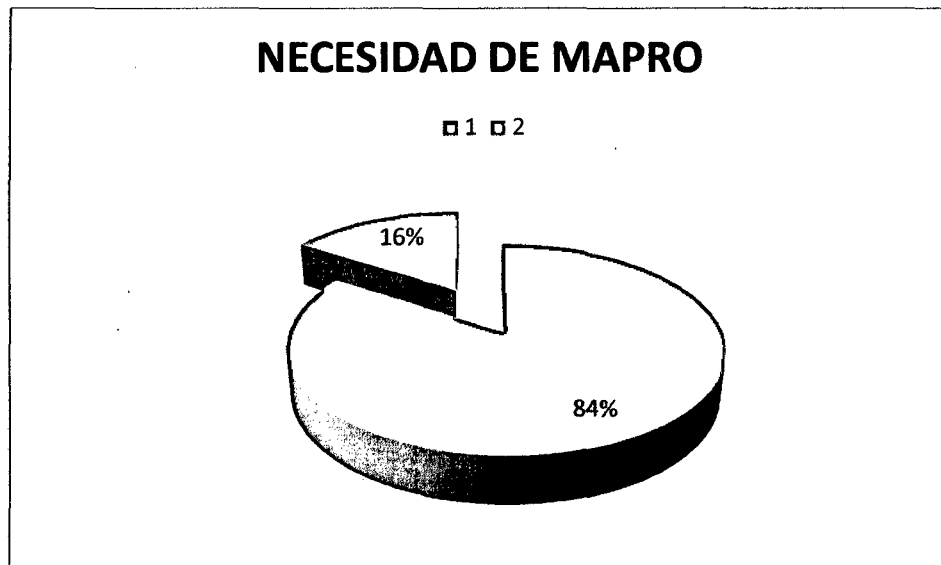
4.2.5.- ¿Usted cree que el área de compras necesita de un manual de procedimiento como plan de mejora?

TABLA N° 06

Causas	Cantidad	%
Si	16	84.2%
No	3	15.8%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.5

GRAFICO N° 06



FUENTE: Tabla N° 06

Los resultados indican que dieciséis (16) personas equivalente a 84.2% considera que es necesario que el área de compras cuente con un manual de procedimientos (MAPRO) como propuesta de mejora y tres (03) personas equivalente a un 15.8% considera que no es necesario un MAPRO como propuesta de mejora.

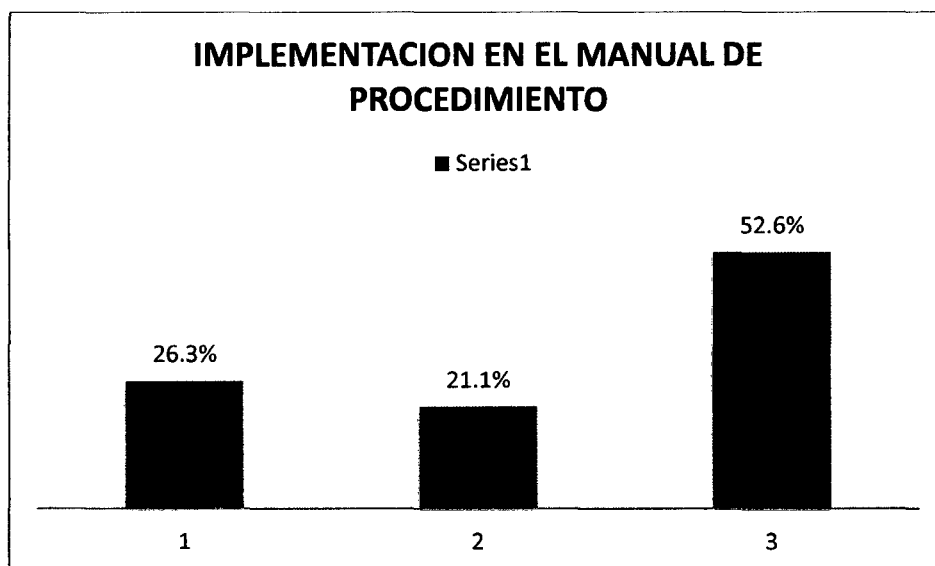
4.2.6.- ¿Podría señalar que se tendría que implementar adicionalmente en el manual de procedimientos?

TABLA N° 07

Causas	Cantidad	%
Evaluación continua	5	26.3%
Feedback	4	21.1%
Ambos	10	52.6%
Total	19	100%

FUENTE: Pregunta 4.2.6

GRAFICO N° 07



FUENTE: Tabla N° 07

De la muestra encuestada se indica se encuentra como resultado que cinco (05) personas equivalente a 26.3% considera que se debe incluir en el MAPRO evaluación continua para el área de compras, otra porción de cuatro (04) encuestados equivalente a 21.1% considera que se debe incluir el proceso de feedback y una mayoría de diez (10) encuestados equivalente a 52.6% considera que se debe incluir la evaluación continua y las capacitaciones para el personal del área de compras.

4.3 Resultado de encuesta para evaluar la situación del area de compras en la empresa Autonort Cajamarca SAC con la opinión de todos los clientes internos:

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante un aspa (X), la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:

- 0 Practicamente no se realiza
- 1 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)

- 2 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- 3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
- 4 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.

VALORACIÓN DEL RESULTADO

0: El sistema global de calidad con respecto a la atención eficiente a los clientes internos no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctivas urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

1: El sistema global de calidad de atención se cumple, pero con deficiencias graves, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

2: El sistema global de calidad de atención se cumple, pero con deficiencias leves en cuanto a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la gestión de las compras es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

3: Su empresa realiza la gestión de compras eficiente.

4: Su empresa realiza la gestión de compras eficientemente y son ejemplos para otra empresa del sector.

*Se adjunta cuestionario en los anexos.

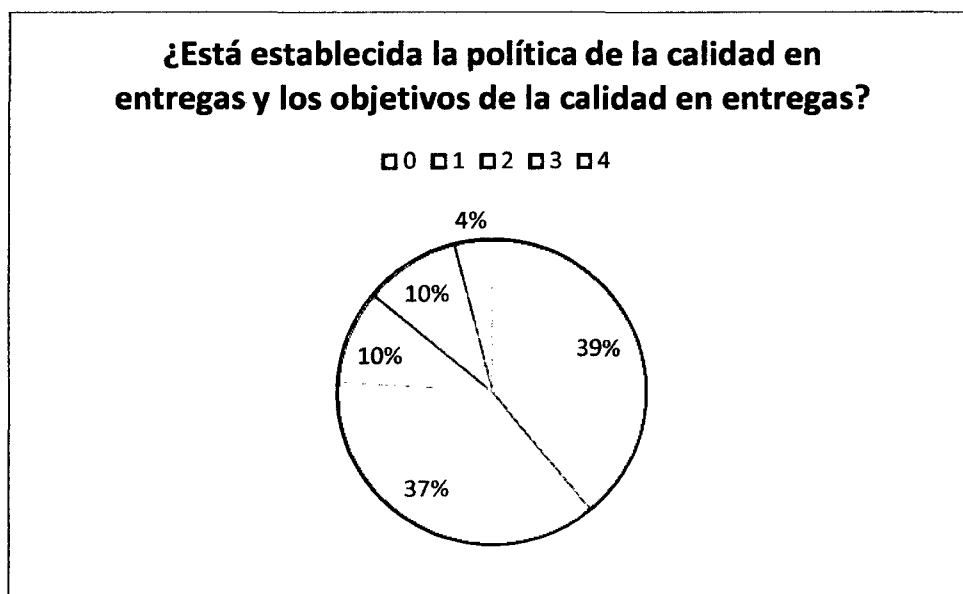
4.3.1) ¿Está establecida la política de la calidad en entregas y los objetivos de la calidad en entregas?

TABLA N° 01

0	39.0%
1	37.0%
2	10.0%
3	10.0%
4	4.0%

FUENTE: Pregunta 4.3.1

GRAFICO N° 01



FUENTE: Tabla N° 01

Se llega a la conclusión que de todo el personal encuestado el 39% considera que no esta establecida una política de calidad de entregas por lo contrario solamente un 4% considera que se trabaja bajo una política establecida.

4.3.2) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad en el area de compras?

GRAFICO N° 02

0	28.0%
1	40.0%
2	32.0%
3	0.0%
4	0.0%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.2

TABLA N° 02



FUENTE: Tabla N° 02

Un 40% considera que son casos puntuales en donde estan definidas las responsabilidades en el area de compras de la empresa Autonort y un 0% opina que no se trabaja sistemáticamente bajo dichas responsabilidades.

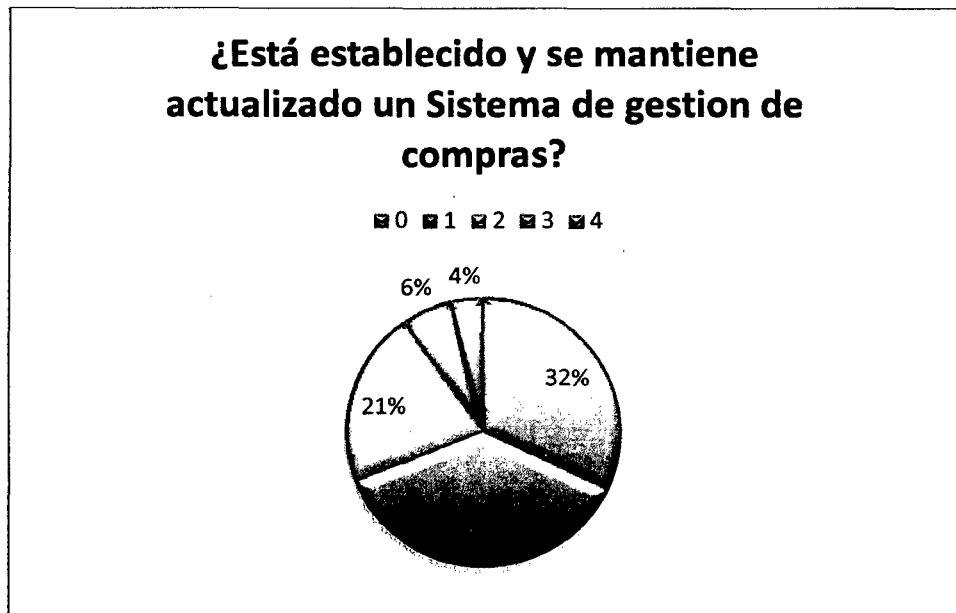
4.3.3) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Sistema de gestion de compras?

TABLA N° 03

0	32.0%
1	37.0%
2	21.0%
3	6.0%
4	4.0%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.3

GRAFICO N° 03



FUENTE: Tabla N° 03

De los resultados un 37% considera que son casos específicos en donde están establecidos y se mantiene actualizado la gestión de compras en el sistema de la empresa Autonort y un 4% considera que se trabaja de manera separada.

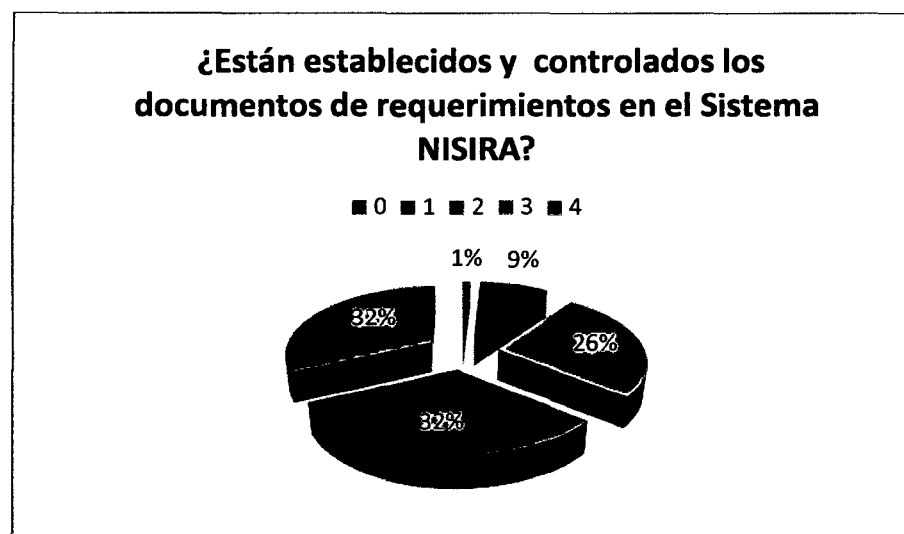
4.3.4) ¿Están establecidos y controlados los documentos de requerimientos en el Sistema NISIRA?

TABLA N° 04

0	1.0%
1	9.0%
2	26.0%
3	32.0%
4	32.0%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.4

GRAFICO N° 04



FUENTE: Tabla N° 04

Un 32% de la población encuestada indica que los documentos se encuentran registrados en el sistema Nisira pero no son usados adecuadamente por lo que no se utiliza hasta el momento, y un 1% indica por lo contrario que no estan establecidos.

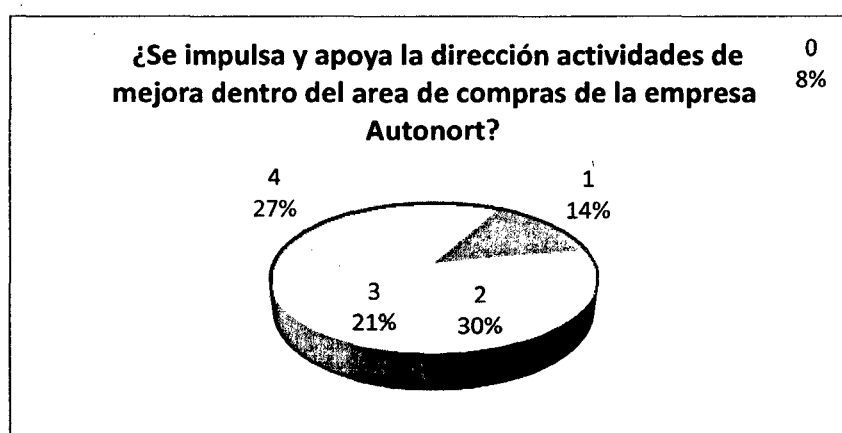
4.3.5) ¿Se impulsa y apoya la dirección de actividades de mejora dentro del area de compras de la empresa Autonort?

TABLA N° 05

0	8.0%
1	14.0%
2	30.0%
3	21.0%
4	27.0%

FUENTE: Pregunta 4.3.5

GRAFICO N° 05



FUENTE: Tabla N° 05

El 30% de personal encuestado indica que en la mayoría de los casos al personal de compras se le impulsa y apoya a la mejora de dirección de actividades y un 8% por lo contrario indica que no se realiza.

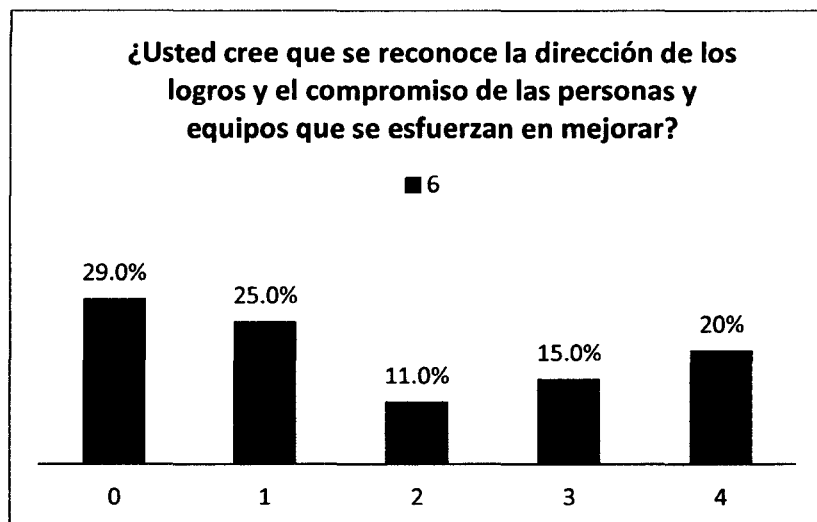
4.3.6) ¿Usted cree que se reconoce la dirección de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

TABLA N° 06

0	29.0%
1	25.0%
2	11.0%
3	15.0%
4	20%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.6

GRAFICO N° 06



FUENTE: Tabla N° 06

El 29% de personal encuestado indica que no se reconoce al personal por la dirección de logros y su compromiso como equipo de trabajo y un 11% considera que se realiza en cuestiones puntuales.

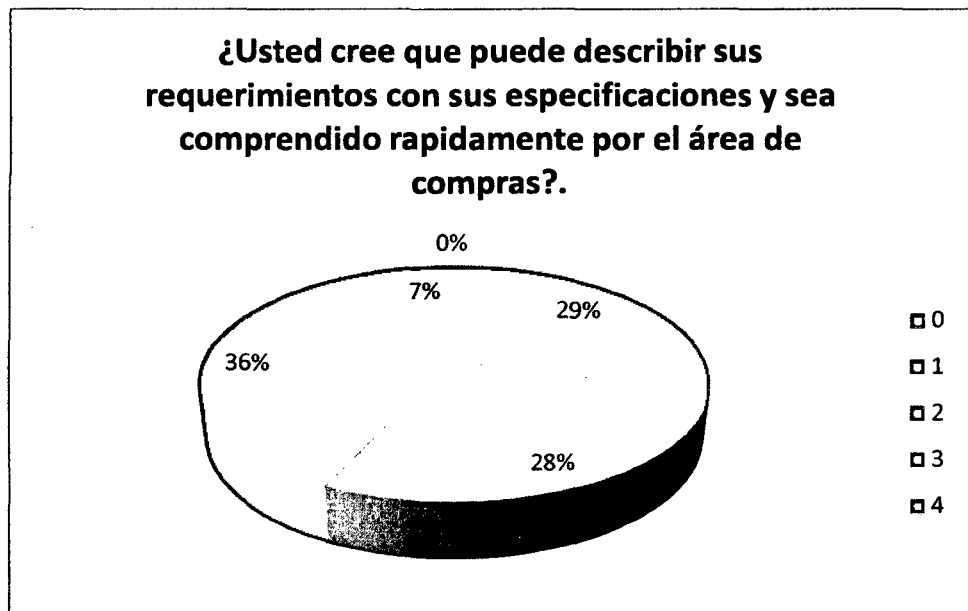
4.3.7) ¿Usted cree que puede describir sus requerimientos con sus especificaciones y sea comprendido rápidamente por el área de compras?

TABLA N° 07

0	29%
1	28%
2	36%
3	7%
4	0%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.7

GRAFICO N° 07



FUENTE: Tabla N° 07

El 36% del total de encuestados cree que los requerimientos e identificación dentro del cuadro se entienden de manera parcial y un 7% considera que se identifica de manera general.

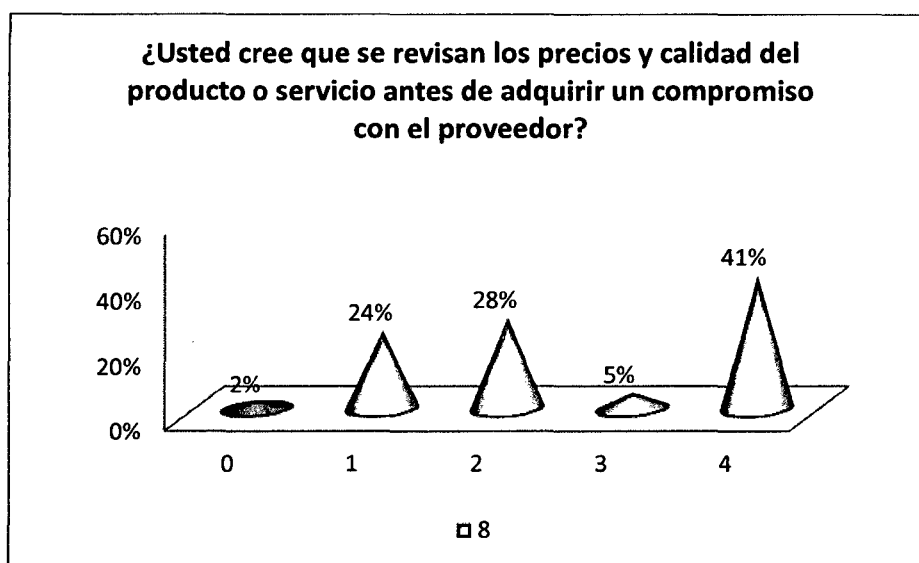
4.3.8) ¿Usted cree que se revisan los precios y calidad del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el proveedor?

TABLA N° 08

0	2%
1	24%
2	28%
3	5%
4	41%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.8

GRAFICO N° 08



FUENTE: Tabla N° 08

El 41% de encuestados considera que los precios y la calidad del producto o servicio se revisa y analiza antes de realizar la compra y un escaso 2% considera que no se realiza esta gestión.

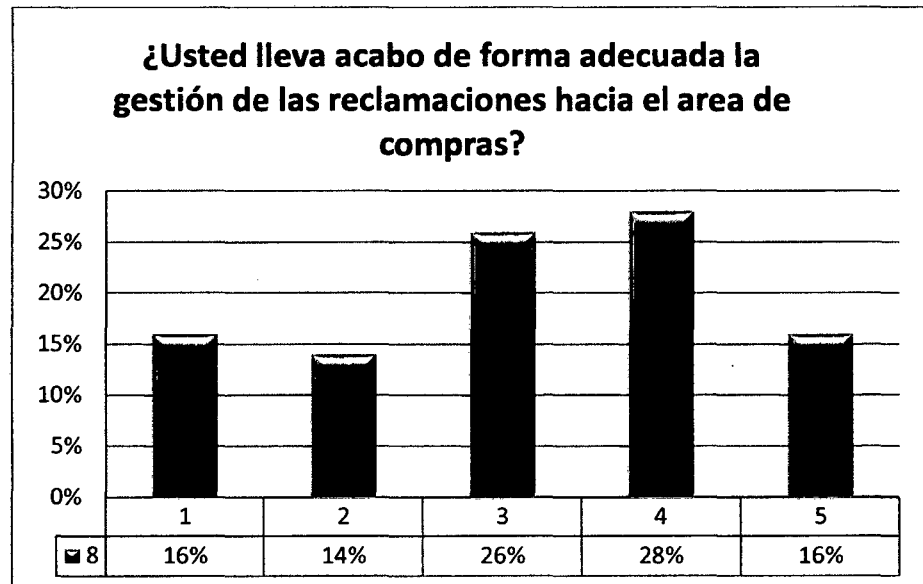
4.3.9) ¿Usted lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones hacia el area de compras?

TABLA N° 09

0	16%
1	14%
2	26%
3	28%
4	16%

FUENTE: Pregunta 4.3.9

GRAFICO N° 09



FUENTE: Tabla N° 09

El 28% del total encuestado considera que las reclamaciones al área de compras se realiza adecuadamente a travez de un reclamo via correo o a través de una carta pero un 14% considera que se realiza en pocas oportunidades por lo cual no se realiza una buena comunicación de dichos reclamos.

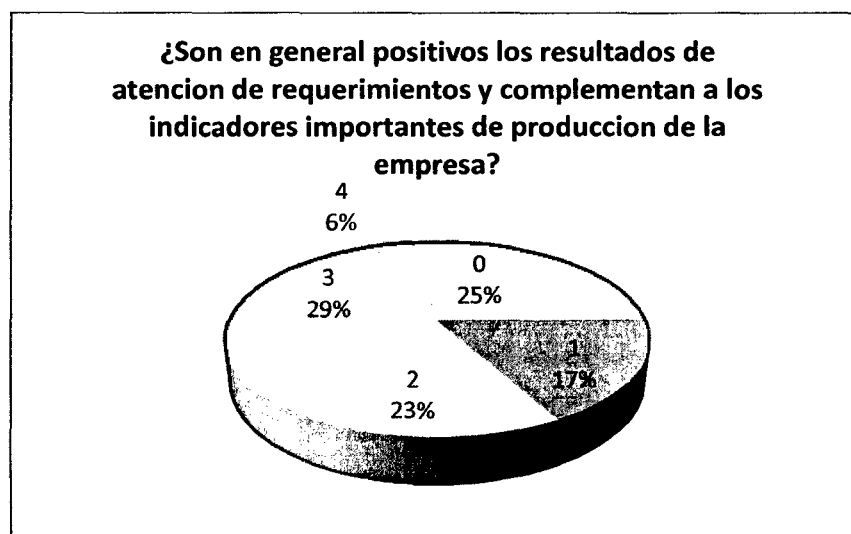
4.3.10) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del cliente interno teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas con las atenciones de los requerimientos?

TABLA N° 10

0	19%
1	17%
2	14%
3	26%
4	24%

FUENTE: Pregunta 4.3.10

GRAFICO N° 10



FUENTE: Tabla N° 10

El 26% de encuestados indica que el área de compras mide de forma sistemática la satisfacción de los mismos teniendo en cuenta sus expectativas y la mejora en las atenciones, y solamente un 14% indica que se realiza en algunas ocasiones (las más puntuales e importantes).

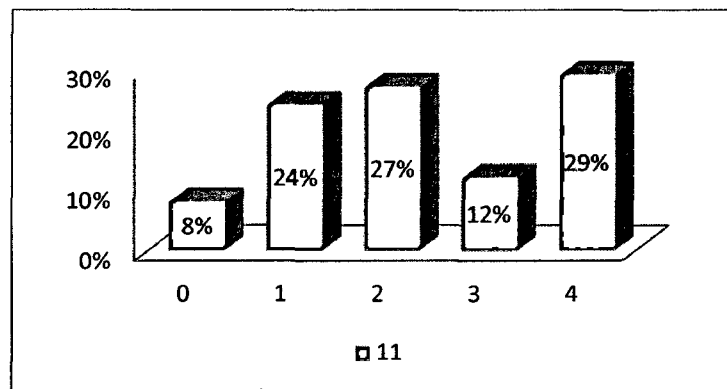
4.3.11) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

TABLA N° 11

0	29%
1	24%
2	27%
3	12%
4	8%

FUENTE: Pregunta 4.3.11

GRAFICO N° 11



FUENTE: Tabla N° 11

El 27% del resultado del personal encuestado indica que en algunas ocasiones los los resultados del control de los procesos clave son satisfactorio y un 8% indica que los resultados claves no son nada satisfactorios.

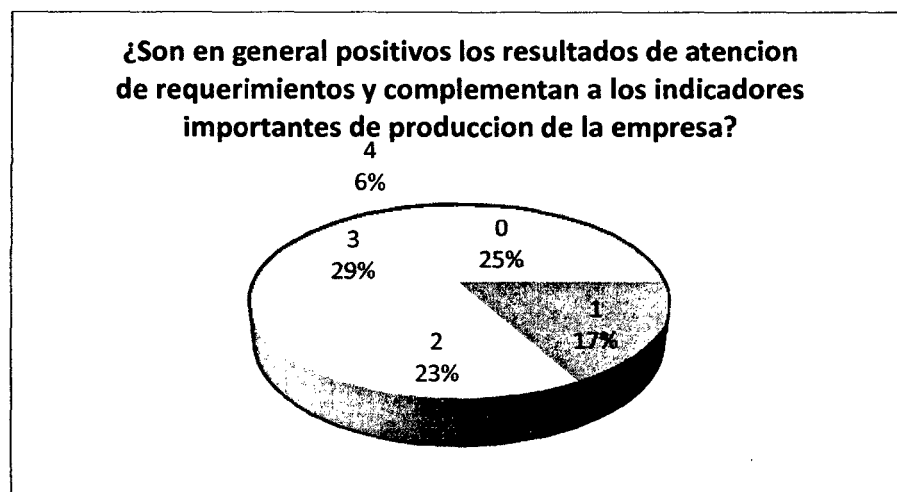
4.3.12) ¿Son en general positivos los resultados de atencion de requerimientos y complementan a los indicadores importantes de produccion de la empresa?

TABLA N° 12

0	25%
1	17%
2	23%
3	29%
4	6%

FUENTE: Pregunta N° 4.3.12

GRAFICO N° 12



FUENTE: Tabla N° 12

Para finalizar el 29% de encuestados indica que generalmente los resultados de la atención de requerimientos son positivos y complementan a los indicadores de producción de la empresa, por lo contrario 25% considera que no son positivos los resultados de la atención de requerimientos y no complementan a los indicadores

4.4 Resultados de la observación

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la observación de la gestión realizada en el área de compras:

1. Tiempo en realizar la gestión desde la recepción del requerimiento hasta la atención al cliente interno:
 - Tiempo en recepción de un requerimiento: 10 minutos
 - Tiempo en realizar el cuadro comparativo (calidad, tiempo de entrega y precio): 02 días
 - Tiempo en aprobación de requerimiento: 01 días
 - Tiempo de entrega de pedido del proveedor: 02 día
 - Tiempo de entrega del requerimiento al solicitante: 12 horas

Sacando un total desde la recepción del requerimiento hasta la entrega al solicitante, nos lleva 05 días con 12 horas con 10 minutos.

2. Dar la conformidad y llenar acta de recepción al momento de entregar un bien y/o servicio

Al momento de atender con un requerimiento, el área de compras trata de medir los consumos de los usuarios, pero debido a un desorden de información no se cuenta con datos actualizados del historial de dicho usuario, incurriendo allí muchas veces en gastos innecesarios.

3. Fallas de comunicación al momento de la solicitud del requerimiento:

Al instante en que el cliente interno realiza su requerimiento en el cuadro que el área de compras proporciona a todo el personal, no llenan todos los campos que se solicitan obligatoriamente por lo cual se genera una confusión en la atención de requerimientos.

Al igual que gerencia se ha mal acostumbrado a realizar los requerimientos directamente y de manera informal (sea vía telefónica o personalmente) lo cual al igual genera desorden en los pedidos ya programados con anticipación.



AUTONORT CAJAMARCA S.A.C

CUADRO REQUERIMIENTOS PARA COMPRA Y/O CONTRATAR							
ITEM	MATERIA/EQUIPO (*)	ESPECIFICACIONES MEDIDAS, COLORES, TAMAÑOS, TI	MARCA (*)	UNIDAD DE MEDIDA (*)	CANTIDAD (*)	PRECIO UNITARIO	AREA
1							
2							
3							
4							
5							

(*) Información obligatoria

Fuente: ÁREA DE COMPRAS (Implementación Propia)

4.5 Conclusiones de la entrevista a gerencias y jefaturas

A continuación se presentan los resultados de estas entrevistas:

- No se realiza de manera ordenada la recepción de los requerimientos ni la entrega de los bienes o servicios al cliente interno por lo cual se generan las demoras.
- No existe control en el manejo de información patrimonial de cada cliente interno, los usuarios al momento de realizar sus solicitudes omiten campos obligatorios en el cuadro de requerimiento que no permite realizar una atención adecuada.
- No se está cumpliendo con el servicio que esperan los clientes internos ni los proveedores, es decir, la percepción del servicio del área de logística es en estos momentos no es la deseada.
- Al área de compras le sería de bastante utilidad trabajar con un manual de procedimientos que le serviría como respaldo de la gestión.
- Los colaboradores de cargos con mayor peso indica que al personal que labora en mejora, capacitaciones y evaluación continúa.

4.6 Conclusiones de la encuesta

Con los resultados de la encuesta se logró definir que el manual de procedimientos que se está planteando para el área de compras es una herramienta muy importante que ayudará a la mejora de procedimientos en dicha área.

4.7 Actividades actuales

Este apartado informará sobre las actividades actuales que se realizan en el área de logística, las cuales sobresalen más al resto de actividades cotidianas realizadas en la misma.

ENTREGA DE INFORMACION A CONTABILIDAD EN TIEMPO OPORTUNO

Con la culminación de la entrega del bien o servicio al cliente interno, contamos con el plazo de dos (02) días para la entrega de los comprobantes sea boleta, factura o recibo por honorarios con las respectivas conformidades de quien aprueba el requerimiento, quien lo recibe con el acta de conformidad de producto y fotografías de producto o servicio, cumplimos con el tiempo y horarios de entrega de esta documentación.

ENTREGAS DE REQUERIMIENTOS A GERENCIA

Al momento en que la gerencia realiza un requerimiento por más informal que sea, el área de logística cumple con la inmediatez de entrega, reflejando así la satisfacción de este cliente en cuanto al cumplimiento de la entrega.

ACAPARAMOS DIVERSAS ÁREAS AL REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS

El área de compras en la empresa AUTONORT CAJAMARCA SAC, realiza la atención de todos los requerimientos realizados por la empresa para su funcionamiento adecuado, es decir puede comprar desde materiales de escritorio hasta realizar la supervisión de obras civiles.

TRANSPARENCIA EN COMPRAS

El personal de área de compras muestra al momento de realizar la gestión de adquisición de bienes o servicios con total transparencia en las cotizaciones hacia proveedores es decir el hurto o las comisiones no son aceptadas para poder aceptar trabajar con cierto proveedor, todo se maneja limpiamente y mediante una licitación.

INCONVENIENTES CON LOS CLIENTES INTERNOS Y PROVEEDORES

Por las falencias encontradas en el área de compras se presentan inconvenientes con los clientes internos al momento de entregar el bien o servicio ya que rechazan dicho requerimiento, al mismo tiempo con los proveedores ya que el área de finanzas no realiza sus pagos en los tiempos estipulados; por lo que, el área de compras tiene que manejar de manera profesional dichas situaciones buscando la solución más efectiva y óptima.

GENERACION DE REPORTES A JEFATURA

De manera mensual el área de compras en Cajamarca tiene que generar un reporte de la gestión, directamente a la jefatura de la misma, se tiene que presentar todos los 28 de cada mes; por lo cual se cumple sin excepción con dicha solicitud de manera obligatoria.

CAPITULO V: PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS

Partiendo de los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta, tenemos como conclusión que los diversos procedimientos llevados a cabo no se están dando de manera ordenada como:

Se tiene una estructura de compras inadecuada en la cual no se especifica los procedimientos a seguir desde la solicitud del cliente interno hasta el despacho de lo solicitado.

Los clientes internos consideran que no se cumple con las expectativas de atención de requerimientos, quedando insatisfechos o generando devoluciones.

El área de compras no tiene un registro de asignación de bienes o servicios por lo cual no puede controlar los consumos que se generan ni generar un plan de trabajo para minimizar los gastos.

Los clientes internos creen que es conveniente crear un manual de procedimientos como plan de mejora del área de compras para crear procedimientos formales y sustanciales que reestructure la gestión.

En el capítulo presente se realizará la propuesta de un manual de procedimientos. Para ello se realizó una investigación a fondo de la manera en que se debe estructurar un manual de procedimientos.

Se tomó el esquema ya existente, de la conformación de un manual de procedimientos, posteriormente se tomó toda la información recabada por la presente investigación, para conformar, analizar y plasmar el manual para dicho departamento. Se estudió a fondo los resultados que presentaron las encuestas no estructuradas y las técnicas de observación, para partir de ello y lograr armar los procesos que marcarían nuevos controles de actividades y operaciones del área de compras para un excelente desempeño en el área de compras.

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
DE COMPRAS DE
LA EMPRESA
AUTONORT
CAJAMARCA SAC**

1. GENERALIDADES

INTRODUCCION

El Departamento de Compras tiene como función principal, realizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con el plan de necesidades de las unidades operativas y administrativas de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C de manera, ágil, oportuna y eficaz, para brindar el apoyo administrativo a la institución en el cumplimiento de su misión

OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer y definir los procesos y procedimientos que realiza el departamento de Compras para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por las diferentes unidades operativas y administrativas de la empresa, por medio de un proceso competitivo, justo e imparcial.

ALCANCE DEL MANUAL:

Los procesos y procedimientos que se encuentran a continuación para la adquisición de bienes y servicios aplican para la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.

1.1 Propósito

Proporcionar los lineamientos necesarios que sirvan como punto inicial para realizar la gestión de compras ordenada dentro de la organización sirviendo así como base fundamental del cuál partirá una labor de calidad al igual de confianza enfocada en la minimización de gasto y mejora de las atenciones.

1.2 Alcance

Aplica a todos los asistentes, analistas, coordinadores y jefaturas del área de compras inc. el área de proyectos.

Se realizó en un período de diez meses calendario, a manera de apresurar el proceso de aprendizaje de las personas, ya que la empresa solicitó fuera de manera pausada y concisa, a manera de no interrumpir mucho las actividades operacionales de ella. Es por ello que el tiempo máximo otorgado por ellos fue de ocho meses calendario, ilustrándose a continuación las etapas de la realización.

2 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y SUMINISTROS

2.1 IMPORTANCIAS PARA APROBACIÓN DE COMPRAS:

La empresa Autonort Cajamarca S.A.C para agilizar sus procesos ha determinado unos montos establecidos directamente por la gerencia en acuerdo en el comité.

NOMBRE	PUESTO	V°B°	APROBACION	MONTO
DEISY CARRERA TENORIO	GERENTE	1	0	01 UIT HASTA 03 UIT
EDGARD CORNEJO MARTINEZ	JEFE DE VENTAS	1	1	01 UIT A -
MAQUIVER RUIZ ACUÑA	JEFE DE SERVICIOS	1	1	01 UIT A -
ROBERTO CHICLAYO CASTILLO	JEFE DE REPUESTOS	1	1	01 UIT A -
RONAL RAICO BUSTAMANTE	JEFE DE B&P	1	1	01 UIT A -
FRANCISCO LECTOR	JEFE DE AUTOTUNING	1	0	01 UIT A -
MICHAEL GARCIA ESCALANTE	JEFE CORPORATIVO DE COMPRAS	1	1	01 UIT HASTA 03 UIT
NELSON SARI BUSTOS	JEFE CORPORATIVO DE MINA	1	1	01 UIT A -
JOSE CARRANZA SOLIS	GERENTE CORPORATIVO DE PROYECTOS	1	1	02 UIT A +
MADELEINE LAVADO	GERENTE CORPORATIVO DE FINANZAS	1	1	02 UIT A +

3. COMPRAS DE CAJA CHICA:

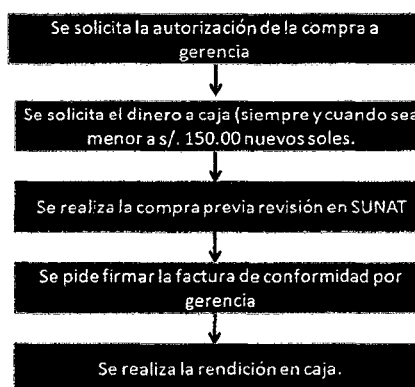
Todas aquellas compras ocasionales hasta S/. 150.00 nuevos soles se tramitan a través de caja del departamento de finanzas. Los criterios para realizar estas compras son los siguientes:

2.1.1.1 La compra puede ser pequeña y de necesidad para el cliente interno Ej. vasos descartables para uso en atención al cliente, unos tornillos para arreglo de andamio, etc.

2.1.1.2 Las facturas deben tener los requisitos mínimos legales exigidos: Registrado en Sunat como **activo y habido**

2.1.1.3 Deben ser autorizadas y consultadas al gerente de la sucursal.

4. FLUJOGRAMA



5. GESTION DE COMPRAS:

1. ORDEN DE MAPRO:
2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES
3. RESPONSABLE
4. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

5.1 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE COMPRAS EN GENERAL:

Aquellas compras que implican pagos mayores a S/. 150.00 nuevos soles, necesitan de un flujo de procesos que inicia desde la presentación del requerimiento del cliente interno hasta la entrega de la factura a contabilidad.

5.1 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE COMPRAS EN GENERAL:

Aquellas compras que implican pagos mayores a S/. 150.00 nuevos soles, necesitan de un flujo de procesos que inicia desde la presentación del requerimiento del cliente interno hasta la entrega de la factura a contabilidad.

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO

PERSONAL AUTORIZADO CON CLAVE EN EL SISTEMA NISIRA

Realiza la solicitud del requerimiento a través del cuadro de requerimiento con las especificaciones técnicas, el sustento de porque el requerimiento y el tiempo de uso, si ello lo requiere, luego procede a consolidarlo con el resto de pedidos, (por correo electrónico** o físicamente), luego se remite el correo a gerencia para que lo revise y al ser autorizado con la firma del gerente se procede a cotizar.

REVISIÓN DE SOLICITUD:

1. Revisa que la solicitud contenga todas las especificaciones completas y claras.
2. Verificar si el requerimiento está autorizado por su jefatura inmediata.
3. Verifica las existencias del almacén (en caso de tener stock se distribuye al usuario).
4. Verifica que los datos de fuente función, destino y centro de costos sean los correctos. Además que en el campo de observaciones contenga la justificación de la compra y que el suministro este en estado confirmado.
5. Verificar que la firma de la solicitud de suministro (pedido) físico o el enviado al correo, corresponda a la del gerente autorizado para firmar.
6. En caso de no tener en stock se procede a realizar la cotización (mínimo 2 a 3 cotizaciones)
7. Si hay existencias genera una salida de almacén y entrega el producto físico:
8. Si **NO** está autorizada: no entrega.
9. Y por último se devuelve la solicitud cuando los datos **NO** están correctos.

PERSONAL AUTORIZADO - PROVEEDOR

COMUNICACIÓN DEL REQUERIMIENTO A LOS PROVEEDORES:

1. Se remite vía correo electrónico el requerimiento necesario.
2. Se le comunica vía telefónica que el requerimiento fue remitido para poder confirmar la recepción del pedido.

TRAMITE DE COTIZACIÓN:

1. Se le consulta al proveedor el plazo de respuesta en cuanto a la cotización.
2. Se realiza cotización de acuerdo a los parámetros establecidos (Calidad, precio, tiempo de entrega, entre otros).

CONFIRMACION DE COTIZACIONES

1. Se recepciona y orden en archivos todas las cotizaciones recibidas.

GENERACION DE DOCUMENTO

1. Se revisa la hoja Excel con los datos y los comparativos de los requerimientos.
2. Se remite las cotizaciones y se indica un comentario a la gerencia para su revisión y conformidad.
3. Se genera la orden de compra al proveedor de acuerdo a las condiciones aceptadas en las cotizaciones.

PERSONAL AUTORIZADO - GERENCIA

PROCESO DE APROBACION:

1. Se remite el correo electrónico adjuntando el cuadro comparativo a la jefatura del área solicitando la aprobación de la orden de compra o servicio.

*La demás cotizaciones que no son seleccionadas por precio, quedan registradas y guardadas en la base de datos del personal de compras, para ser consultadas en caso de auditoría, o para seleccionar en segunda instancia, cuando haya un nuevo requerimiento.

- Si aprueba se genera la orden de compra.
- No aprueba, da la instrucción para que se avise por correo electrónico al usuario.

**se generara una orden de compra directa, cuando se soliciten elementos de carácter extraordinarios, y que no cumplan con todo el procedimiento establecido, es decir que no haya un suministro previo.

APROBACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA O SERVICIO:

1. Revisa y aprueba la orden de compra o servicio, consulta todas las cotizaciones del archivo adjunto, finalmente coloca su firma o sello sistemático en NISIRA.

PERSONAL AUTORIZADO - PROVEEDOR.

COMUNICACIÓN DE ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR:

1. Informa al proveedor a través del correo electrónico adjuntando el documento en PDF y el número de orden de compra que le ha sido asignada, a fin de que la pueda visualizar

ENTREGA DE PRODUCTOS O SERVICIOS AL AREA DE COMPRAS

1. Entrega los productos o servicios al área de compras, con (1) copia de la orden de compra mas guía de remisión, factura y número de cuenta para pagos, o en caso de orden de servicio solo factura y número de cuenta para pagos.

PROVEEDOR – PERSONAL AUTORIZADO – CLIEN INTERNO

RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

1. Recibe los productos confrontando físicamente la orden de compra, la factura o guía de remisión.

Si está conforme:

- Se firma el cargo de la guía de remisión
- Se ingresa los productos físicamente al almacén.
- Se comunica al cliente interno que su requerimiento esta listo para recogerse.
- El usuario firma la factura y guía de remisión en señal de conformidad con lo recepcionado.

- Pero en caso de no recepcionar lo indicado en la orden de compra no se recibe ni se firma ningún documento hasta regularizarse.

RECEPCION DE SERVICIOS

1. Recibe los servicios confrontando físicamente en campo, la orden y la factura.

Si está conforme:

- Se firma el cargo de la factura

- Se toma fotografías del servicio.

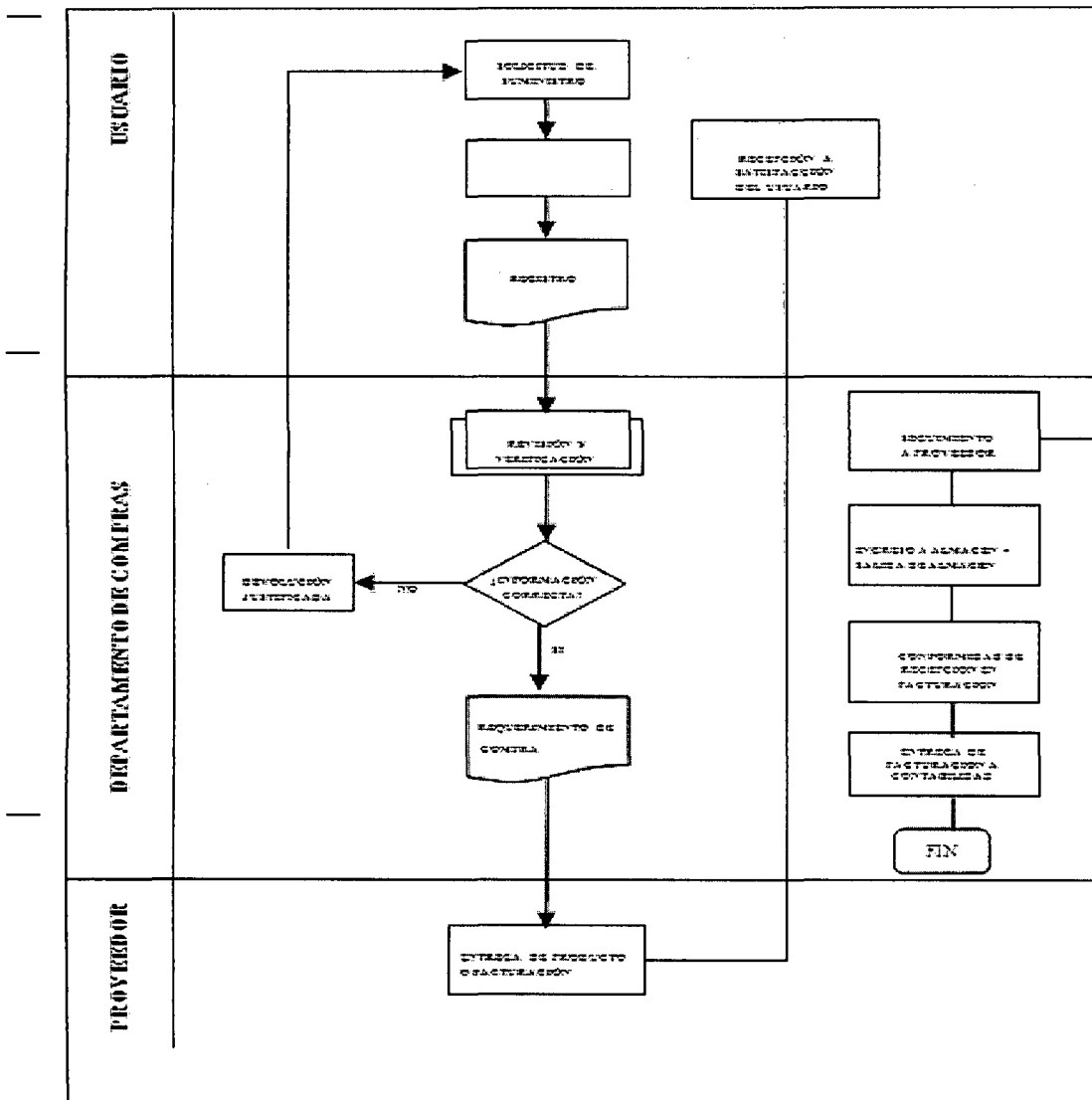
-Se comunica al cliente interno que su requerimiento está listo y se revisa junto con el.

- El usuario firma la factura en señal de conformidad con lo recepcionado.

- Pero en caso de no restar conforme no se recibe, ni se firma ningún documento hasta regularizarse.

ADQUISICIÓN DE COMPRA DIRECTA

EJEMPLO



5.2. PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE SERVICIOS EN GENERAL:

Aquellos que solicitan las áreas diferentes a las compras, tales como: limpieza de vidrios; mantenimientos de equipo de cómputo, mantenimiento de pintura, servicios de alarma y monitoreo, recarga y mantenimiento de extintores y balas de oxígeno, adquisición y/o, entre otros.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

1. **Realiza la solicitud** de suministro a través del cuadro de requerimiento con las especificaciones técnicas, si ello lo requiere, luego se procede a verificarlo para ver si es necesario el servicio y está acorde a las programaciones ya indicadas, luego se aprueba (por correo electrónico** o físicamente) con la firma del gerente.

*El usuario puede adjuntar la cotización que el crea conveniente.

2. REVISIÓN DE SOLICITUD:

1. Revisa que la solicitud contenga todas las especificaciones completas y claras.
2. Verifica que los datos de fuente, función, destino y centro de costos sean los correctos. Además que en el campo de observaciones contenga la justificación de la compra y que el suministro este en estado confirmado.
3. Compara y Verifica que la firma del pedido o suministro físico del gerente, sea la registrada en el listado de firmas autorizadas.
4. A través del correo se aprueba la solicitud de servicio.

3. COMUNICACIÓN ORDEN DE SERVICIO AL PROVEEDOR:

1. Informa al proveedor a través del correo electrónico enviando escaneada la orden de servicio

4. ENTREGA DE SERVICIO

1. Realiza el servicio al usuario

5. RECIBO DE SERVICIOS SOLICITADOS:

1. Recibe el servicio solicitado
2. Firma la factura (únicamente el personal autorizado).
3. Verificar el servicio.
4. Realiza seguimiento a proveedores (servicios planta física)-satisfactorio
5. Nota: De acuerdo con la situación generada, en el momento de recepción y/o después de la entrega del servicio, se puede generar un servicio no conforme o garantía (según procedimiento).

6. RADICACION DE FACTURA O CUENTA DE COBRO

1. Verifica que el usuario coloque la firma y/o el sello en la factura o cuenta de cobro

7. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS:

1. Recibe la factura o recibo por honorarios con firma y sello de usuario, y el área de compras.

- Verifica que la factura o RxH contenga la firma de recibido, comparando que esta última corresponda ya sea a la del gerente autorizado del listado de firmas y la firma del responsable en el área de compras quien da el seguimiento de proveedores (servicios).

Si está conforme:

-Envía los documentos a contabilidad para el trámite de pago (factura o RxH, orden de servicio, cuadro de requerimiento de servicio o documento de soporte aprobado).

No recibe:

-**Si la factura** o RxH no tiene la firma y/o sello del usuario.

-Si la firma en la factura o RxH no corresponde tiene la firma de la gerencia registrada.

2. Devuelve factura o RxH al proveedor, por estar mal emitido.

8. RECIBO DE SERVICIOS SOLICITADOS:

1. Recibe el servicio solicitado

2. Firma la factura (únicamente el personal autorizado).

3. Verifica el servicio

Realiza seguimiento a proveedores (satisfactorio), se lo registra en la cartera de proveedores

Nota: De acuerdo con la situación generada, en el momento de recepción y/o después de la entrega del servicio, se puede generar un servicio no conforme o garantía (según procedimiento).

9. CONFORMIDAD DE SERVICIO Y/O FACTURA O RECIBO POR HONORARIOS

1. Verifica que el usuario coloque la firma y/o el sello en la factura o RxH

10. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS:

1. Recibe la factura o RxH con firma y sello.

- Verifica que la factura contenga la firma de recibido, comparando que esta última corresponda ya sea a la del Gerente que se encuentre registrado en el listado de firmas.

Si está conforme:

-Envía los documentos a contabilidad para el trámite de pago (factura o RxH, orden de servicio, cuadro de requerimiento y si es necesario la cotización).

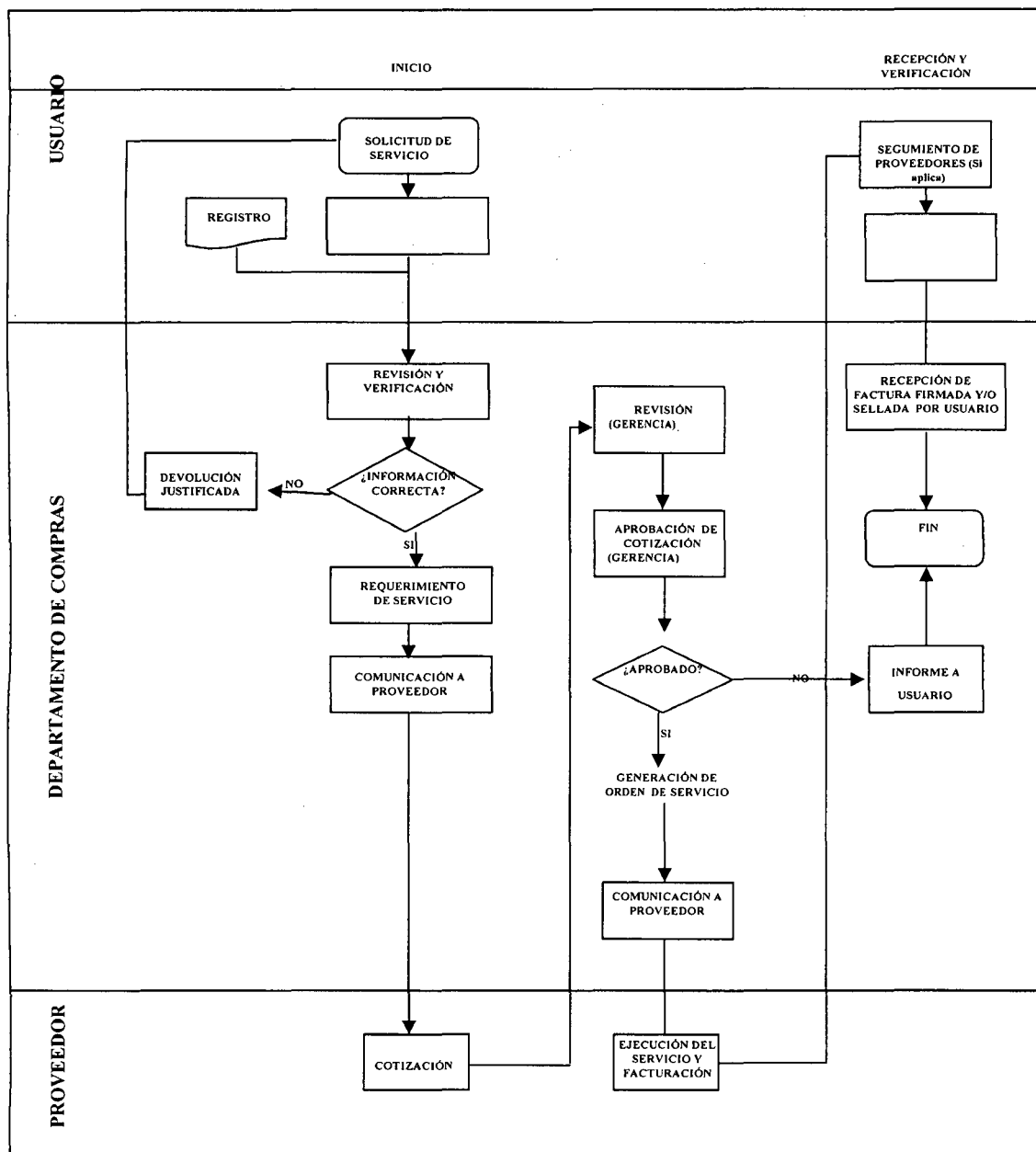
2. No recibe:

-Si la factura o RxH no tiene la firma y/o sello del usuario o de la jefatura de área.

-Si la firma de la gerencia en la factura o RxH no es la registrada en el listado de firmas autorizadas.

- Se devuelve la factura o RxH al proveedor para el cambio correspondiente, si los datos están errados.

FLUJOGRAMA ADQUISICIÓN DE SERVICIOS EN GENERAL



5.3 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION PARA OBRA CIVIL Y PROYECTOS MOBILIARIO: Tales como adecuaciones de nuevos concesionarios (modificaciones en infraestructura), entre otros; solicitadas a través del Departamento de gerencia de proyectos y área de compra.

GERENCIA - PROVEEDORES

1. SOLICITUD DE CITACIÓN A PROVEEDORES:

1. Gerencia general envía correo electrónico a gerencia de proyectos indicando realizando la solicitud de realización de una construcción ampliación o modificación de algún local de la empresa, al mismo tiempo solicitando se realice las bases para las licitaciones con la cartera de proveedores.

AREA DE COMPRAS - PROVEEDORES

2. CITACIÓN A PROVEEDORES:

1. Envía correo a los proveedores realizando la correspondiente citación de proveedores.

3. REUNIÓN CON PROVEEDORES:

1. Según agenda se realice la atención a los proveedores.
2. Realiza el recorrido con el encargado de proyectos asignado por la empresa.

AREA DE COMPRAS - PROYECTOS

4. ENTREGA DE REQUISITOS E INSTRUCCIONES PARA LICITACION:

1. Proyectos de las instrucciones al proveedor y así se define y consolida el producto a cotizar, considerando las sugerencias del proveedor.
2. Establece la fecha límite para que envíen los diseños a proyectos, ya sean físicos o por correo electrónico.

5. ELABORACIÓN DE DISEÑOS:

1. Envía diseños a proyectos ya sean físicos o por correo electrónico.

6. REVISIÓN Y SELECCIÓN DE DISEÑOS:

1. Se revisa las propuestas de los proveedores.
2. Se selecciona la mejor propuesta que se ajuste a las necesidades de la

empresa.

3. El área de compras de contacta con los proveedores y se comunica a todos la propuesta seleccionado y la ficha técnica, solamente a los proveedores que anteriormente entregaron la propuesta (diseño), con el fin que todos coticen bajo las mismas especificaciones.

7. ENTREGA DE PROPUESTA APROBADA:

1. Se entrega las propuestas a proyectos para que la revise y analice.
2. Al momento que ya se tiene la elección, el área de compras recibe de proyectos la propuesta seleccionada y ficha técnica.
3. Se envía al proveedor el correo con la propuesta ganadora de acuerdo al perfil buscado y enviado previamente.

AREA DE COMPRAS - PROVEEDOR

8. VALIDACIÓN DE PRESUPUESTO:

1. Realiza trámite correspondiente.
2. Devuelve el respectivo presupuesto a proyectos, con el sello de personal responsable de la decisión.

9. APROBACIÓN DEL GASTO:

1. Revisa y aprueba colocando su firma o sello de revisado.
2. Lleva todos los proyectos de obra civil o mobiliario, para el respectivo visto bueno del autorizador de gasto (gerente de proyectos)
 - **Si aprueba:** Da la instrucción de envió de copia del visto bueno al personal de compras, para el respectivo trámite (generación de orden a raíz del presupuesto).
 - **No aprueba:** da la instrucción para que se avise por correo electrónico o verbalmente al usuario.
3. Realiza la obra de acuerdo a la orden de Trabajo, bajo la interventoría de proyectos y el área de compras.

10. ORDEN DE SERVICIO:

1. Realiza orden de servicio en el sistema para la aprobación y constatación
2. Solicitar la aprobación vía correo adjuntando (presupuesto, aprobación de proyectos, aprobación de gerencia general, gerencia de finanzas, autorización de jefatura de área de compras)

11. REVISIÓN DE SOLICITUD DE MATERIALES:

1. Revisa que la solicitud de materiales de la contrata contenga todas las especificaciones completas y claras.
2. Verifica que los datos de función, destino y centro de costos sean los correctos. Además que en el campo de observaciones contenga la justificación de la compra y que el suministro este en estado confirmado.
3. Compara y verifica que la firma de la gerencia de proyectos y gerente general, sea la registrada en el listado de firmas.
4. Si los datos **NO** están correctos: Devuelve la solicitud.
5. Remitir a los proveedores vía correo la lista de materiales para la cotización.
6. Se revisa las cotizaciones y se elige la mas conveniente y se solicita la firma de gerencia de proyectos.

*Aquellas cotizaciones que no fueron seleccionadas, se archivan en una carpeta virtual o física

AREA DE COMPRAS – PROVEEDOR

12. ELABORACIÓN ORDEN DE COMPRA DE MATERIALES:

1. Elabora la orden de compra de acuerdo a la lista de materiales reportada en el presupuesto a realizar.
2. Se solicita la aprobación de la orden de compra a gerencia de proyectos.
3. Se remite al proveedor la orden de compra debidamente firmada para su atención, coordinando (tiempo de entrega y las condiciones de la misma).

13. RECEPCIÓN DE FACTURAS

- **PARA ANTICIPO CON ORDEN DE TRABAJO:** Presupuesto más orden de trabajo, mas valorización y factura.
- **PARA PAGO 100% CON ORDEN DE TRABAJO:** Presupuesto más orden de trabajo, mas valorización, mas factura y acta de conformidad y entrega de obra (firmado por representante de constructora, gerente de proyectos, gerente de sucursal y jefatura de compras).

14. RECEPCION DE OBRA

1. Recibe la obra o servicio a satisfacción a través de un acta final de entrega (documento físico).
2. Firma y pone sello al acta dando conformidad a la obra o servicio recibido.
3. Realiza seguimiento de pago al proveedor
4. Se envía a contabilidad para el respectivo trámite de pago con presupuesto, orden de servicio, valorización, acta de conformidad, acta de entrega de obra y factura.
5. No está conforme: No recibe y devuelve factura para su modificación de acuerdo al presupuesto aprobado.

15. RECEPCIÓN DE FACTURA: ASISTENTE DE COMPRAS Y SUMINISTROS

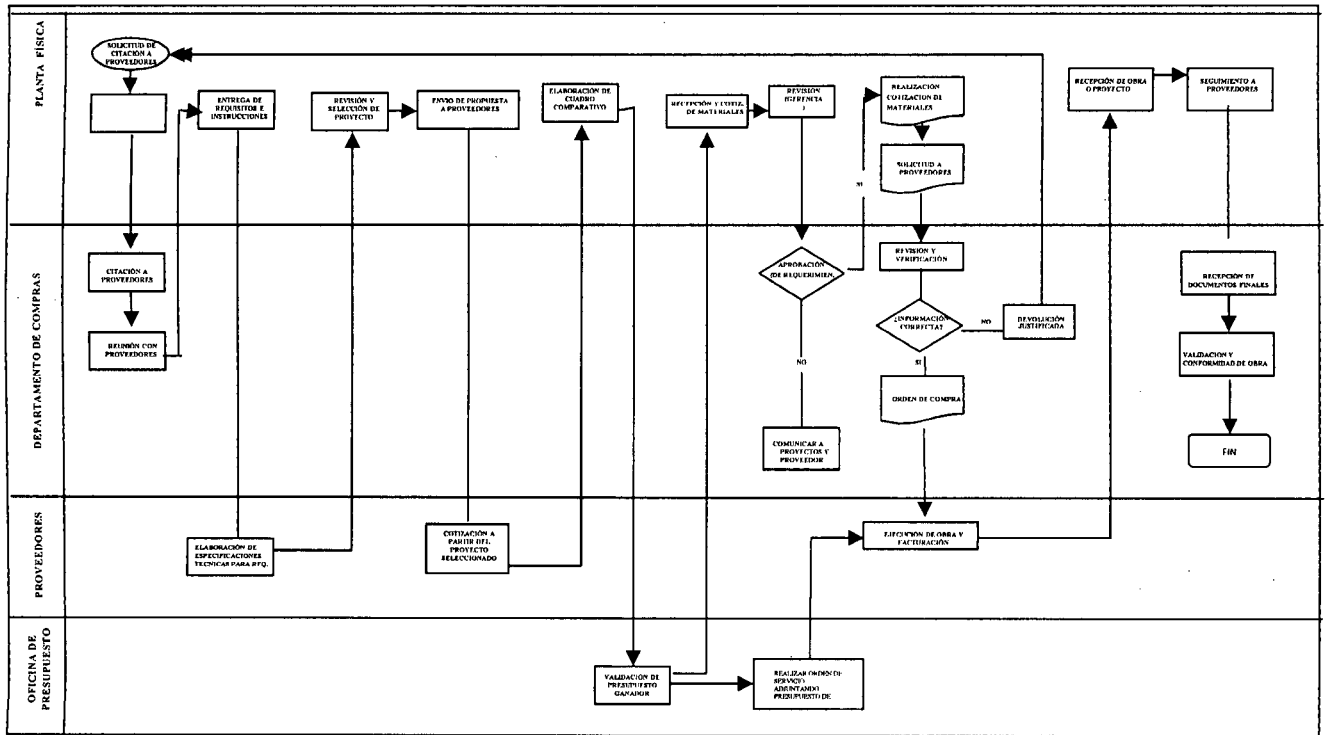
1. Recibe el documento verificando la firma y/o el sello de conformidad del Director de Planta Física o del personal registrado en el formulario de entregas almacén.
2. No recibe. Si la Factura o cuenta de cobro no tiene la firma y/o el sello de conformidad o que no haya acta final de entrega.

16. PERSONAL DE ALMACEN

- Ingresa al sistema de información, relacionando la orden de compra y el número de factura o cuenta de cobro, para hacer la entrada al almacén.
- Envía los documentos para el trámite de pago (Factura o cuenta de cobro, orden de compra, entrada, cuadro de adjudicación o cotización aprobada).

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION PARA OBRA CIVIL Y PROYECTOS MOBILIARIO



5.4 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE PUBLICIDAD IMPRESA:

Comprende elementos de publicidad tales como volantes, afiches, carteles, botones, camisetas publicitarias, entre otros.

CLIENTE INTERNO – AREA DE COMPRAS

1. SOLICITUD DE SUMINISTRO:

Realiza la solicitud del requerimiento a través del módulo del cuadro de requerimientos con las especificaciones técnicas, si ello lo requiere, luego procede a consolidarlo con el resto de requerimientos (por correo electrónico** o físicamente) con la firma de la jefatura de área solicitante.

1. AREA DE COMPRAS

2. REVISIÓN DE REQUERIMIENTO:

1. Revisa que el requerimiento contenga todas las especificaciones completas y claras.
2. Verifica que los datos de medidas, tiempo de uso y centro de costos sean los correctos, además que en el campo de observaciones contenga la justificación del requerimiento y este aprobado vía correo..
3. Compara y verifica que la firma de aprobación del pedido sea del gerente registrado en el listado de firmas.
4. Se aprueba la solicitud del requerimiento para generar la solicitud de compra.
5. Si los datos NO están correctos: Se le remite correo de devolución de la solicitud y que la vuelva a generar según indicaciones.

AREA DE COMPRAS - PROVEEDORES

3. COMUNICACIÓN DE REQUERIMIENTO A LOS PROVEEDORES:

1. Armar el cuadro de requerimientos consolidado.
2. Envía por correo a los proveedores el cuadro de requerimiento indicando el pedido.

PROVEEDOR

TRAMITE DE COTIZACIÓN:

1. Realizar la cotización dentro de los tiempos establecidos.

5. CONFIRMACION DE COTIZACIONES

1. Confirma todas las cotizaciones que los proveedores indicaron al correo electrónico, de acuerdo a la fecha límite establecida.

6. REVISION DE COTIZACIONES:

1. Se arma un cuadro comparativo considerando las especificadores presentadas en el requerimiento.
2. Se presenta el cuadro comparativo a gerencia para su conformidad.
3. Se da conformidad al proveedor seleccionado.

7. CUADRO DE REQUERIMIENTO CON PROVEEDOR SELECCIONADO:

1. Se presenta el cuadro de requerimiento con el proveedor seleccionado, de acuerdo a los precios que ha presentado.
 - La demás cotizaciones que no son seleccionadas por precio, quedan registradas y guardadas en la base de datos, para ser consultadas en caso de auditoría, o para seleccionar en segunda instancia si sucede algún problema con el primer seleccionado.

AREA DE COMPRAS – MARKETING Y GERENCIA

8. APROBACIÓN DE CUADRO DE REQUERIMIENTO CON PROVEEDOR SELECCIONADO:

1. Se revisa y aprueba colocando su firma o sello de revisado.
2. Lleva todas las compras, para el respectivo visto bueno de jefatura de Marketing y gerencia.

- **En caso no aprueba**, da la instrucción para que se avise por correo electrónico al usuario y al proveedor con las indicaciones respectivas.

9. APROBACION ORDEN DE COMPRA:

1. Aprueba la orden de compra, que previamente estaba en estado

PENDIENTE, y la pasa a estado **APROBADO** de acuerdo al cuadro de requerimiento con proveedor seleccionado y/o el documento que soporte la autorización para realizar el servicio.

2. Se **ANULA** la orden de compra, cuando no es aprobada por área de Marketing y/o Gerencia.

AREA DE COMPRAS - PROVEEDOR

10. COMUNICACIÓN ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR:

1. Informa al proveedor a través del correo electrónico la orden en PDF que le ha sido asignada, a fin de que sea su sustento al momento de reclamar su pago.
2. Indica al proveedor que debe comunicarse con su Dpto. de comunicaciones, mercadeo y publicaciones para que les entreguen el arte y así definir los criterios de impresión.

11. ENTREGA DE MATERIAL:

1. El proveedor entrega a nuestra empresa los elementos o servicio solicitado junto con factura, orden y guía de remisión.

PROVEEDOR – AREA DE COMPRAS – CLIENTE INTERNO

12. APROBACIÓN Y RECEPCION DE MATERIAL:

1. Recibe el material, se revisa, le da conformidad y lo aprueba, luego el área requirente firma la factura en señal de la conformidad.
2. **NO** recibe: si **NO** es aprobado por el personal y se devuelve al proveedor.

13. VERIFICACION DE FACTURA:

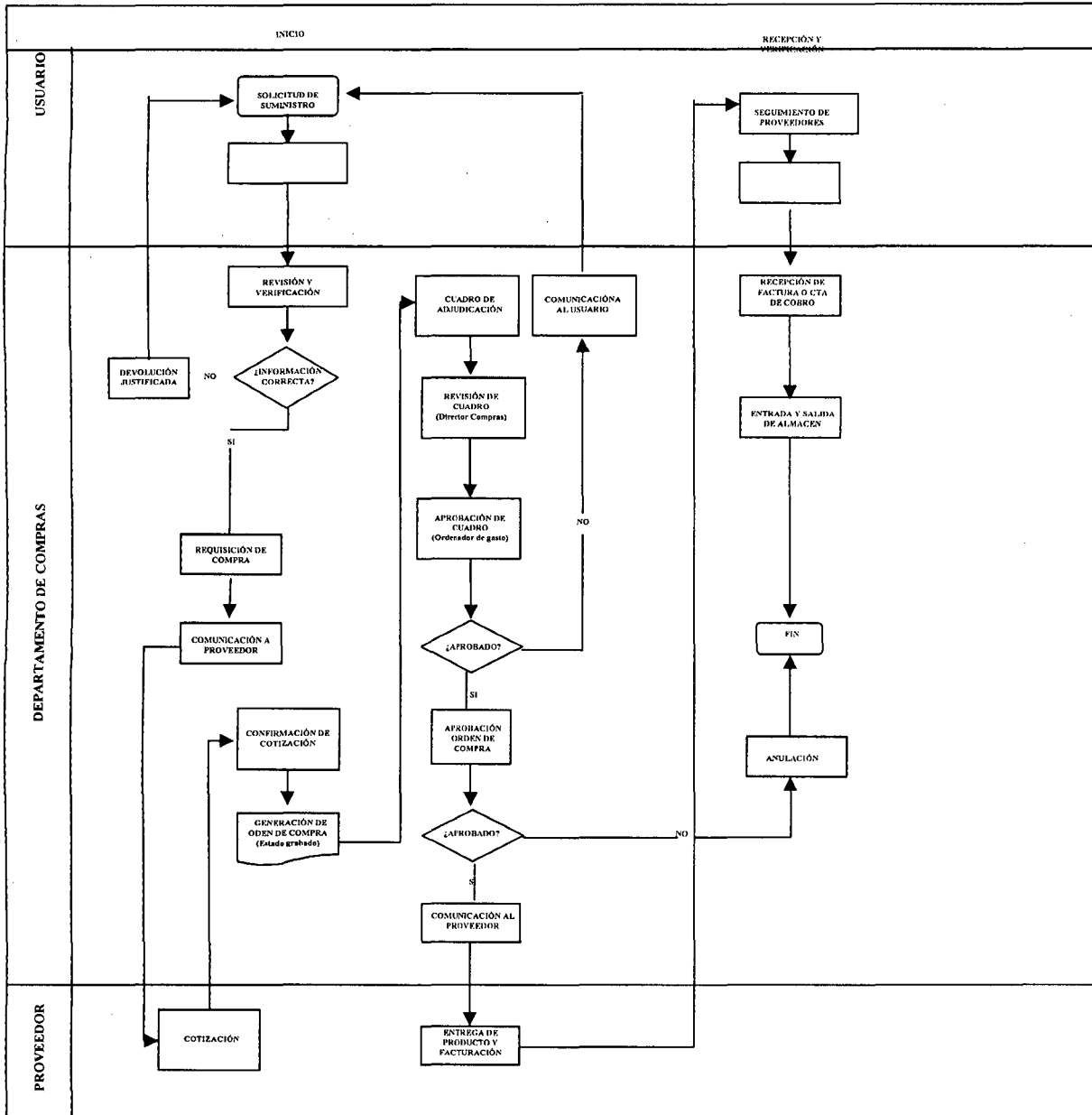
1. Se recibe la factura verificando que contenga la orden de servicio remitida al inicio del requerimiento.
 - Se revisa que la factura contenga la firma de conformidad del cliente interno, del área de Marketing y de la gerencia.
 - Envía los documentos para el trámite de pago a contabilidad (factura, orden de servicio y cuadro de requerimiento aprobado).
 - **No recibe.** Si la factura se encuentra mal emitida o no adjunta los documentos indicados anteriormente.

Nota: De acuerdo con la situación generada, en el momento de recepción y/o después de la entrega del producto, se puede generar un producto no conforme o garantía (según procedimiento).

FLUJOGRAMA



PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE PUBLICIDAD IMPRESA



5.5 PROCEDIMIENTO PARA TRATAMIENTO PRODUCTO NO CONFORME:

Aquellos productos que no cumplan los requerimientos del cliente final, pueden ser detectados durante la recepción del producto o después de la entrega del mismo al cliente interno. Es responsabilidad del usuario realizar el levantamiento del mismo. Para efectuar el respectivo trámite el usuario deberá remitir un correo indicando en ASUNTO: REGISTRO PRODUCTO NO CONFORME adjuntando el cuadro de requerimiento y la justificación de porqué no se encuentra conforme dicho usuario.

CLIENTE INTERNO

1. DETECCION E IDENTIFICACION DEL PRODUCTO NO CONFORME

1. Identifica, informa a través del correo el producto no conforme detectado

El registro de producto no conforme incluye:

Dependencia.

Fecha.

Cuadro de requerimiento.

Descripción del producto no conforme.

Evidencia objetiva (justificación, inc. fotografías).

Naturaleza del producto no conforme

Plan de corrección y fotografías de lo que se requiere

AREA DE COMPRAS

2. REVISION DEL REGISTRO DE PRODUCTO NO CONFORME

1. Revisa a través del correo electrónico que el registro este correcto y totalmente despachado.

Responde correo informativo del cliente interno.

- Debe traer el producto para confrontarlo y poder iniciar tramite o
- Justificar ante el cliente interno y su jefatura que el producto no es considerado producto no conforme.

CONFRONTACION DEL PRODUCTO CON EL REGISTRO DE PRODUCTO NO CONFORME.

1. Revisa el producto y lo confronta con el registro de producto no conforme.

- Si esta correcto:
 - Solicitar se entregue el producto en el mismo estado de la entrega..
 - Informa al proveedor a través de correo electrónico sobre la solicitud de producto no conforme.
2. **No** está correcto:
- Devuelve producto al cliente interno y da respuesta a la solicitud enviada por correo.

AREA DE COMPRAS – CLIENTE INTERNO

TRAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

1. Corregir o cambiar el producto:

- Se cumple con la solicitud del usuario.

2. Reubicar a otra área operativa o administrativa el producto:

- Asigna a otra área operativa o administrativa, para que lo use; y esta deberá regularizar con un cuadro de requerimiento para quedárselo

3. Gestionar nuevamente la adquisición del producto:

Realiza el trámite de acuerdo al tipo de producto

AREA DE COMPRAS - CONTABILIDAD

3. Comité de Bajas: Contabilidad envía al área de compras el listado de productos que se dará de baja previa aprobación de contraloría.

INFORMACION AL USUARIO

1. Se informa al usuario que debe presentarse al área de compras con el fin de verificar si el producto que se le va a entregar como solución es la indicada a lo solicitado.

RECEPCION DEL BIEN Y/O SERVICIO

1. Se presenta al área de compras y verifica el producto:

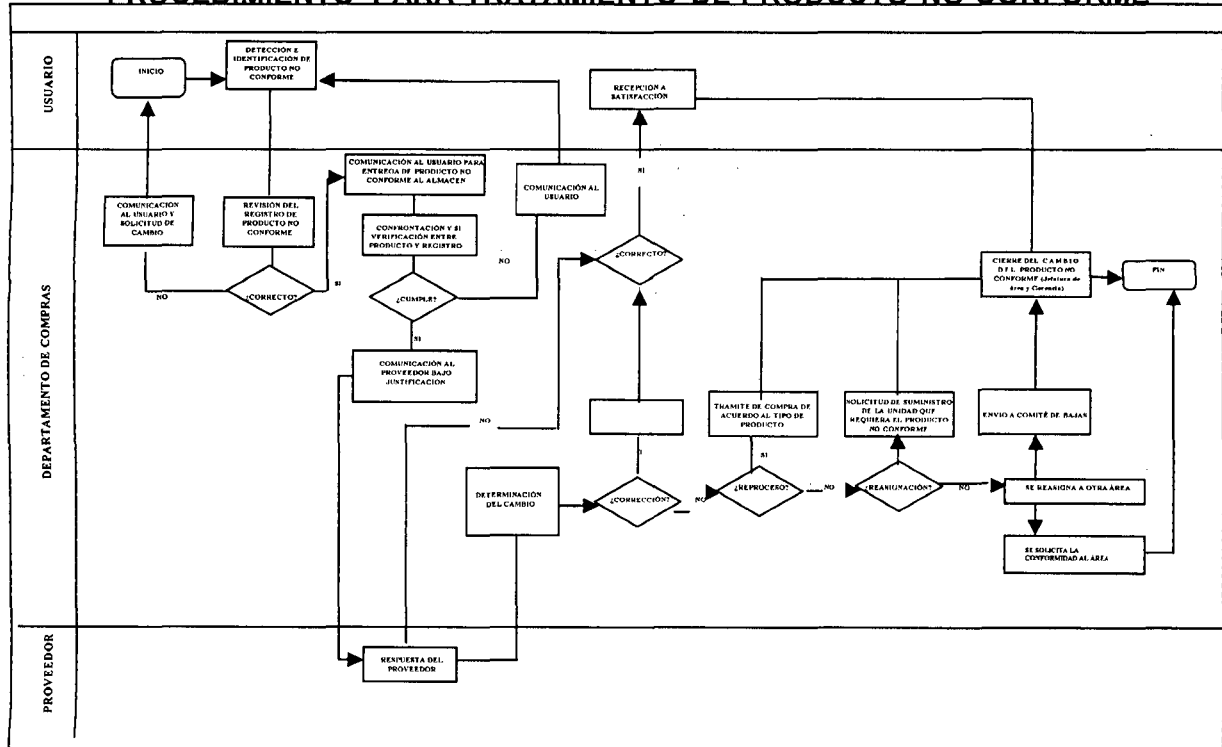
- Si es correcto: Retira el producto y firma el recibido a satisfacción en el documento emitido por el área de compras.

- No es correcto:

Se informa por correo al proveedor sobre la no aceptación del producto por parte del usuario para su devolución.

FLUJOGRAMA

PROCEDIMIENTO PARA TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME



5.6 PROCEDIMIENTO PARA TRATAMIENTO DE DEVOLUCION DE PRODUCTOS: Es la devolución, al área de compras, de los bienes o materiales que no se requieren en cierta área para el objetivo para el cual fueron destinados. Siempre y cuando cumpla con las siguientes características: 1) Este en mal estado. O 2) No lo necesiten en el área. El personal de compras al recibir los bienes o elementos deberá verificar que el producto este en las condiciones que se entregó al área usuaria.

CLIENTE INTERNO

1. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO DEVOLUTIVO

1. Identifica e informa a través del correo la devolución de productos.

En el registro de devolución de producto, que incluye:

- Fecha.
- Orden de requerimiento
- Nombre de área
- Descripción del producto devolutivo
- Motivo de devolución.
- Nombre del responsable o jefatura de área
- Tratamiento del producto devolutivo
- Observaciones.

ÁREA DE COMPRAS – CLIENTE INTERNO

2. REVISION DE LA HOJA DE DEVOLUCION DE REQUERIMIENTO.

1. Responde correo informando que se procederá a revisar el producto devuelto.
- Debe traer el producto para confrontarlo y poder iniciar tramite o
- El requerimiento debe ser revisado correctamente.

CLIENTE INTERNO – ÁREA DE COMPRAS

3. ENTREGA DE PRODUCTO EN EL ÁREA DE COMPRAS

1. Verifica el correo donde se le informa que puede entregar el producto en el área de compras.
2. Entrega el producto para ser confrontado contra el registro de devolución de productos.

4. CONFRONTACION DEL PRODUCTO CON LA HOJA DE DEVOLUCION DE REQUERIMIENTO (DEVOLUCION DE PRODUCTO)

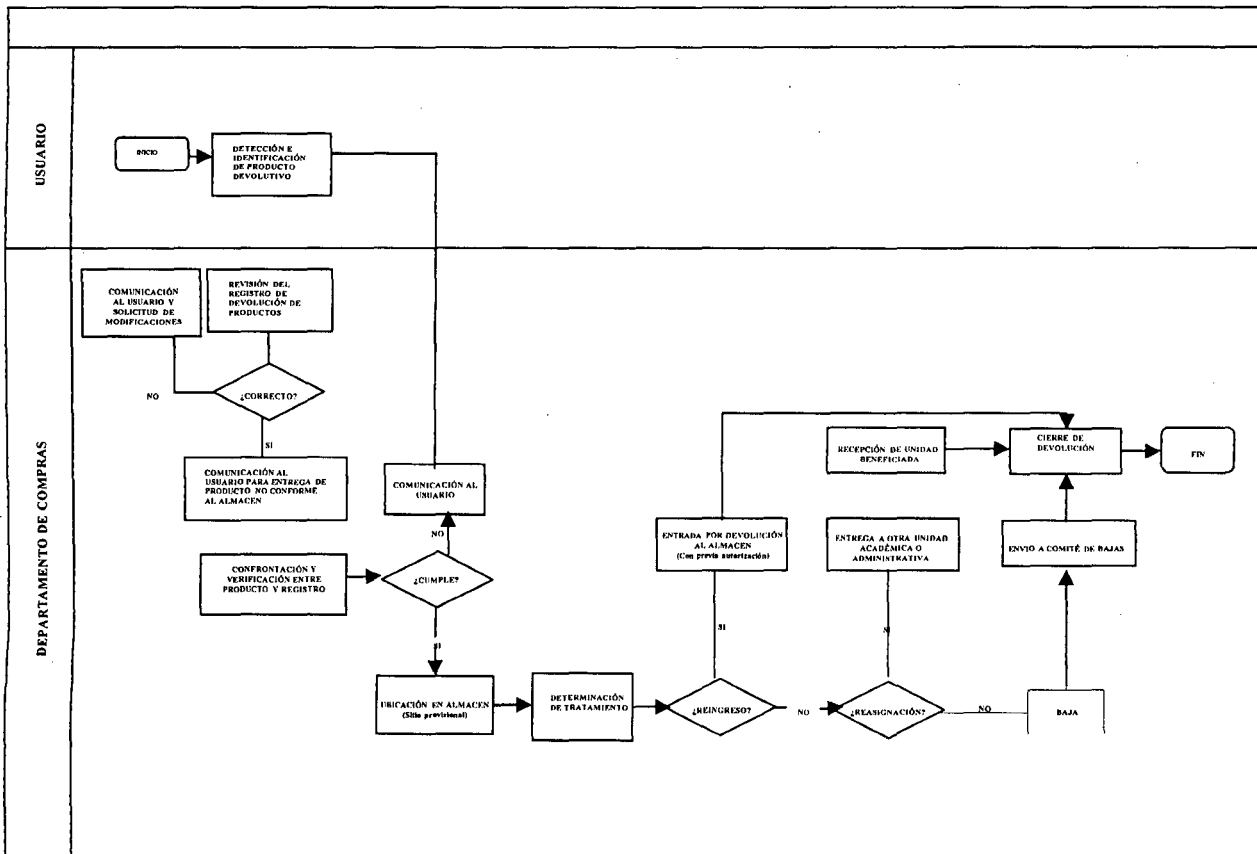
1. Revisa el producto y lo confronta con la hoja de devolución de requerimiento (devolución de producto).
2. Si esta correcto:
 - Explicar al cliente interno la funcionalidad del producto o solicitar que el mismo proveedor realice la explicación para mejor entendimiento.
3. No es correcto:
 - El cliente interno devuelve el producto y da respuesta a la solicitud de devolución enviada por correo.

5. TRATAMIENTO DEL PRODUCTO DEVOLUTIVO:

1. Se determina el procedimiento que se efectuará y se consigna en el campo de observaciones.
 - Reingreso: Al momento que se genera la nueva compra se reingresa al sistema NISIRA, incluyendo en el campo de observaciones (ENTREDA POR CAMBIO DE PRODUCTO).
 - Reasignación: Se entrega el producto anterior a otra área que lo necesite para su uso.
 - El usuario firma la factura como conformidad de entrega.
 - Baja: se envía en el listado de elementos de baja. Previa aprobación de gerencia.

PROCEDIMIENTO PARA TRATAMIENTO DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS

FLUJOGRAMA



6. ENCUESTA SATISFACCION

La encuesta de satisfacción se realiza para ver la percepción que se tiene de la gestión de compras y saber si fueron alcanzadas las expectativas en relación al producto o servicio entregado a las aéreas seleccionadas para su aplicación

LISTADO DE AREAS DE LA EMPRESA AUTONORT CAJAMARCA SAC

1. REPUESTOS
2. VENTA DE VEHICULOS
3. SERVICIO POST VENTA (MANTENIMIENTO Y REPARACIONES)
4. AUTOBOUTIQUE
5. PLANCHADO Y PINTURA
6. MINA
7. GERENCIA
8. ADMINISTRACION DE VENTAS
9. MARKETING
10. SISTEMAS
11. FINANZAS
12. CONTABILIDAD
13. COMPRAS
14. RECURSOS HUMANOS
15. SERVICIOS GENERALES

Las dependencias que componen la lista, se clasificaron teniendo en cuenta que son las áreas por las cuales las demás de la empresa solicita cualquier producto o servicio, inc. la papelería, y son a ellas a quien finalmente el área de compras entrega.

7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

PUESTO	DESCRIPCIÓN
Jefe de compras	Supervisar la gestión de cada asistente, analista y coordinador, revisando que se cumplan los parámetros de compra y almacenamiento.
Analista Senior de compras	Se encarga de realizar las compras y servicios que son necesarios en la empresa, revisando stocks para poder evaluar la necesidad del requerimiento. Realiza el trabajo de un asistente pero con mayor independencia para buscar dentro de su cartera de proveedores que le sea más conveniente.
Asistentes I y II (En AUTONORT CAJAMARCA solamente se cuenta con Asistente I)	Realizar la digitación de órdenes de compra, servicio y solicitar la aprobación a las jefaturas correspondientes. Realizar la compra de bienes y servicios previo VºBº de la jefatura. Analizar pequeñas compras mediante un cuadro comparativo con la instrucción de la jefatura.

7.1 ACTIVIDADES:

En la empresa AUTONORT CAJAMARCA SAC, solamente se cuentan con los puestos de: ANALISTA SENIOR DE COMPRAS (que realiza el papel de jefatura dentro de la empresa y controla el trabajo en toda el área).

ANALISTA SENIOR LOGISTICA		
ITEM	DESCRIPCION	
1	REALIZAR SEGUIMIENTO MENSUAL A LA ENTREGA DE RECIBOS (TELEFONICA, CLARO, CABLE, INTERNET)	PERMANENTE
2	REALIZAR SEGUIMIENTO DE EQUIPOS MOVILES DE PERSONAL DE CAJAMARCA	PERMANENTE
3	REVISAR VALORIZACIONES PRESENTADOS DE TALARA Y SULLANA	PERMANENTE
4	SEGURIDAD	PERMANENTE
5	COURIER	PERMANENTE
6	CONTROL DE COMBUSTIBLES	PERMANENTE
7	INSTALACION DE DISPENSADORES , ABASTECIMIENTO DE AGUA	PERMANENTE
8	TABLEROS DE CONTROL MUEBLES	PERMANENTE
9	ARREGLO DE MUEBLES, PUERTAS, CANDADOS	TEMPORAL
10	CONTROL DE LAS ALARMAS CONTRA ROBO	PERMANENTE
11	INSTALACIONES DE ALARMAS DE SEGURIDAD	TEMPORAL
12	REALIZAR LAS MODIFICACIONES Y ADICIONALES QUE GERENCIA INDCA AL LOCAL DE TORRECTAS, AUN NO SE ENCUENTRA COMPLETO AL 100%	TEMPORAL
13	TRAMITE DE INDECI COLUMBO: LEVANTAR OBSERVACIONES, SON 80. (INSPECCION DE DEFENSA CIVIL),	TEMPORAL
14	REALIZAR LA IMPLEMENTACION DE SEGURIDAD DE LOCAL DE TORRECITAS INDICADO POR RRHH	TEMPORAL
15	MUDANZAS, REDACCION DE CONTRATOS PARA CADA MUDANZA, SOLICITUD DE CREDITO	TEMPORAL/PERMANENTE
16	REPARACIONES DE TODOS LOS SERVICIOS LUZ , AGUA	TEMPORAL
17	MANTENIMIENTOS LIJADO,PINTADO, DECORACIONES,REPARACIONES	TEMPORAL
18	ATENDER CON LOS REQ. DE AIRE ACONDICIONADO EN TALARA Y TUMBES	TEMPORAL
19	VISITAS DE TDP	TEMPORAL

20	GENERACION DE OS PARA RRHH-MANTITAS, ACTIVIDADES POR ESCOLARIDAD, NAVIDAD, EXAMENES MEDICOS, ETC	TEMPORAL
21	GENERACION DE OS PARA PASAJES DE VUELO	TEMPORAL
22	OBRA DE SULLANA, ARREGLOS REPARACIONES DE INFRAESTRUCTURA, PINTADOS EN LAS SEDES TUMBES Y TALARA	

ASISTENTE DE LOGISTICA

ITEM	DESCRIPCION	
1	UTILES	PERMANENTE
2	LIMPIEZA	PERMANENTE
3	HERRAMIENTAS- MINA, SERVICIO	PERMANENTE
4	EPPS	PERMANENTE
5	FORMATERIA	PERMANENTE
6	COMPUTO	PERMANENTE
7	TALLER-SERVICIO	PERMANENTE
8	TARJETAS PERSONALES	PERMANENTE
9	GASEOSAS/ VASOS/ GALLETAS	PERMANENTE
10	PERIODICOS	PERMANENTE
11	PAPEL FOTOGRAFICO	PERMANENTE
12	BOTIQUIN	TEMPORAL
13	CONTROL DEL SERVICIO DE TAXIS	PERMANENTE
14	PINES	PERMANENTE
15	UNIFORMES	PERMANENTE
16	SELLOS	TEMPORAL
17	TANGIBLES	TV, SILLAS
18	GENERACION DE GUIAS DE REMISION	

8. DEFINICIONES:

- **USUARIO AUTORIZADO CON CLAVE EN EL SISTEMA DE INFORMACION:** es la persona autorizada por la empresa para realizar la generación de ordenes en el sistema (en este caso el área de compras tiene dicha facilidad).
- **ORDEN DE COMPRA:** es el documento que emite el comprador para pedir mercancías al vendedor indicando cantidad, detalle, precio y lugar de entrega.
- **ORDEN DE SERVICIO:** es el documento que emite la universidad para solicitar servicios o licenciamiento.
- **APROBADOR DE ORDEN:** persona facultada para aprobar una compra de un bien o servicio.
- **PROVEEDOR:** personas naturales o jurídicas que habiendo cumplido los requisitos mínimos establecidos por la empresa AUTONORT CAJAMARCA SAC pueden tenerse en cuenta para proveer bienes y suministros, servicios, obra civil y consultoría.
- **COTIZACION:** Documento que emite el proveedor para hacer su propuesta económica
- **PRODUCTO NO CONFORME:** Producto o servicio que no cumple con alguna característica requerida, por el usuario o cliente final.
- **COMPRAS OCASIONALES DE MENOR CUANTÍA:** corresponden a aquellas que no se generan por el procedimiento de compras y suministros por el sistema, que solo requiere un VºBº del gerente o jefatura; por ser de caja menor.
- **CUADRO DE REQUERIMIENTO – PEDIDO:** es el documento que se usa para solicitar un producto o servicio.
- **CUADRO DE SOLICITUD DE PRODUCTO NO CONFORME/RECHAZADO:** el producto recepcionado por el usuario no cumple con los requisitos de requerimiento realizado a criterio del personal de compras, pero para el personal de compras el producto cumple con las especificaciones requeridas por el usuario, por lo que no lo acepta su reclamación.
- **CUADRO DE SOLICITUD DE PRODUCTO NO CONFORME/ACEPTADO:** cambio del producto.
- **REUBICACION DEL PRODUCTO:** entregar a otra área operativa o

administrativa el producto que por su naturaleza le puede servir para el uso diario de sus actividades.

- COMITÉ DE BAJA - CONTRALORIA: área encargada de autorizar las bajas de productos y elementos físicos y de la información financiera de la empresa.

9. DOCUMENTOS RELACIONADOS:

- PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS PARA AUTONORT CAJAMARCA
- CONTROL PATRIMONIAL DE MUEBLES, MAQUINARIAS Y EQUIPO
- LISTADO DE FIRMAS DIGITALES

10. REGISTROS:

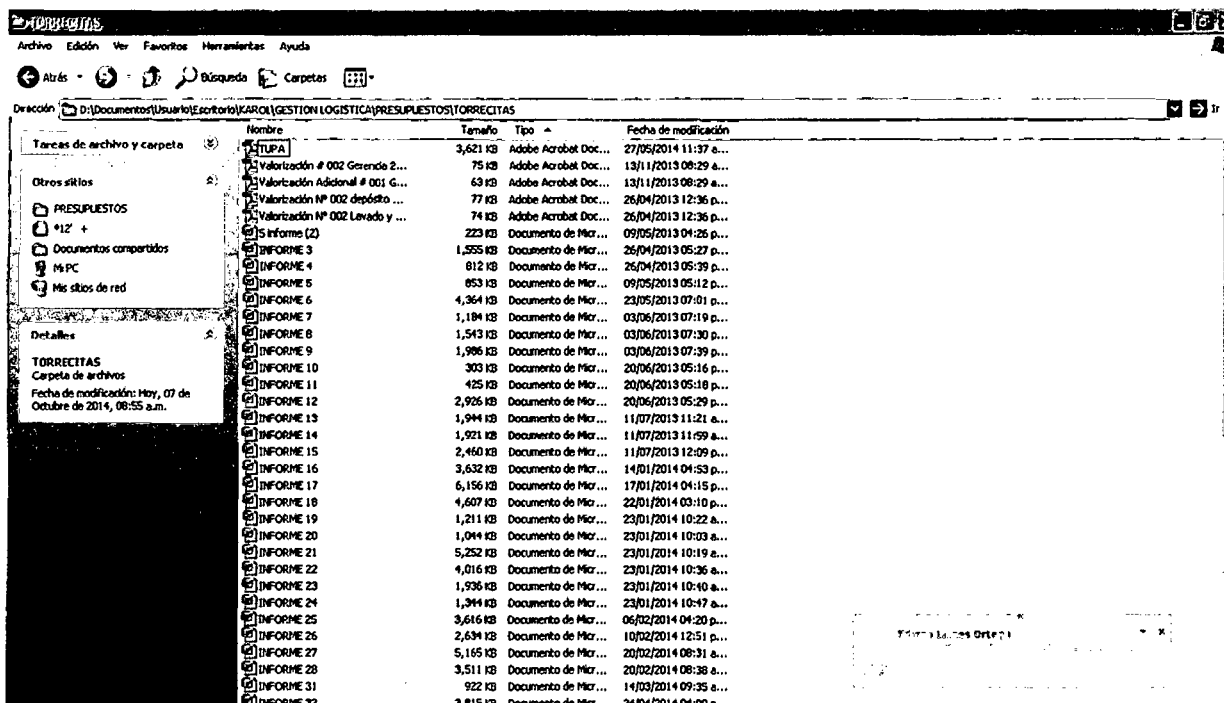
- Registro solicitud de requerimiento (Ejemplo)



CUADRO REQUERIMIENTOS PARA COMPRA Y/O CONTRATAR

ITEM	MATERIA/EQUIPO	ESPECIFICACIONES, MEDIDAS, COLORES, TAMAÑOS, MATERIAL	MARCA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PROVEEDOR	AREA	SUSTENTO DE COMPRA Y/O SERVICIO	TIEMPO ESTIMADO DE USO
1	BOTAS DE AGUA	TALLA 38		PAR	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	6 MESES
2	OVEROLL	TALLA S		UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	6 MESES
3	GUANTES DE JEBE	TALLA M		PAR	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	3 MESES
4	CASCO DE SEG.	TALLA M	MSA	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES
5	TALADRO	PROFESIONAL	BOSCH	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	8 MESES
6	BROCAS	1/8"	BOSCH	UNIDAD	10		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	15 DIAS
7	BROCAS	1/4"	BOSCH	UNIDAD	10		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	15 DIAS
8	REMACHADORA	PROFESIONAL	STANLEY	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES
9	REMACHES	2 GOLPES		UNIDAD	2000		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	1 MES
10	EXTENSION	REFORZADA		MTRS	15		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES
11	ASPIRADORA	PROFESIONAL	KARTCHER	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES
12	KIT HERRAMIENTAS	LLAVES MIXTAS	STANLEY	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES
13	KIT DESARMADORES	ESTRELLAS Y PLANOS	STANLEY	UNIDAD	1		PDS	LAVADO VEHICULOS ENTREGA	12 MESES

- Registro cotización de productos: Se guarda todas las cotizaciones en una carpeta por nombre de local para su ubicación más fácil (Ejemplo).



- Registro producto no conforme (Ejemplo).



AUTÓNORT CAJAMARCA S.A.C

ITEM	DESCRIPCION DE PRODUCTO	RECIPCIÓN DEL PRODUCTO			DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO				REASIGNACIÓN			BAJA DEL PRODUCTO
		RESPONSABLE	FECHA	AREA	MOTIVO DE DEVOLUCION	RESPONSABLE	FECHA	AREA	RESPONSABLE	FECHA	AREA	AREA
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

- Registro devoluciones de productos (Ejemplo).



AUTONORT CALABARZO S.R.L.

DEVOLUCION SOLICITADA POR:

CUADRO DE DEVOLUCION DE COMPRA

ITEM	MATERIA/EQUIPO (H)	ESPECIFICACIONES: MEDIDAS, COLORES, TAMAÑOS, TIPO DE MATERIAL ETC.(H)	MARCA (H)	UNIDAD DE MEDIDA (H)	CANTIDAD (H)	AREA	SUSTENTO DE COMPRA Y/O SERVICIO (H)	PERIODO DE USO PROYECTADO (H)	JUSTIFICACION O DEVOLUCION
1	Vidrios para Parantes de Specs	Vidrios de 4 cm de ancho por 34 cm de largo.	TEMPLEX	2	2	Ventas	para parantes de Showroom donde se exhibe los especificaciones y precios de los vehiculos.	05 AÑOS	NO INDICA LA MAR SOLICITADA
2									
3									
4									

11. CONTROL DE CAMBIOS:

No REV	FECHA	DESCRIPCION
	01/12/2013	Emisión inicial
1	22/12/2013	1. Se incluyó metodología para medir la satisfacción de los usuarios del área de compras.
2	01/01/2013	2. Se incluyó metodología para las compras en general debido a su necesidad de conocimiento de la compra. Se incluyó al manual de procedimientos de compras; igualmente se desglosó en dos procedimientos las adquisiciones de compras de material impreso y la adquisición de materiales para obras.
3	01/02/2014	Actualizamos bases para evaluación de proveedores. Cambios los criterios de la evaluación de proveedores
4	22/03/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Las compras hasta S/. 150.00) ciento cincuenta 00/100 nuevos soles clasificadas como urgentes se diligenciarán directamente por el área de Compras previa autorización de gerencia. • Nota: No será necesario realizar el procedimiento de cuadro comparativo y selección para aquellos proveedores que se les haga compras ocasionales. Entiéndase por ocasional aquellas compras en las que se genera 02 o 03 veces al año. A estos proveedores se les exige únicamente estén habidos y activos en SUNAT inc. dar un periodo crediticio. • Mejora al procedimiento de adquisición de compras <p>Se actualizó el flujo de APROBACIÓN DE COMPRAS</p> <p>COMPRAS DE CAJA CHICA: Todas aquellas compras ocasionales hasta S/. 150.00 nuevos soles se tramitan a través del área de Compras. Los criterios para realizar esta compra son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No es obligatorio que el proveedor este registrado en el listado de proveedores. • Las facturas deben tener los requisitos mínimos legales exigidos (estar activo y habido). • Debe ser consultada y autorizada por la gerencia de sucursal. <p>Se eliminó el cuadro de requerimiento y la orden en el sistema porque se creó solamente y cuadro en Excel para hacer más rápido la aprobación de la compra por caja chica.</p>
5	17/04/2014	<p>Se actualizó el literal separando cada metodología de acuerdo a bien o servicio que se compre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de compras en general - Adquisición de servicios en general - Adquisición de obra civil e inmobiliario (inc. materiales) - Adquisición publicidad impresa <p>Se incluyó la evaluación de proveedores porque se creó una carpeta en donde se visualiza la gestión de evaluación y certificación de los proveedores.</p> <p>Se actualizó la información separando cada metodología de acuerdo a bien o servicio que se compre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de compras en general - Adquisición de servicios en general - Adquisición de obra civil e inmobiliario (inc. materiales) - Adquisición publicidad impresa - Procedimiento de producto no conforme
6	21/06/2014	
7	31/06/2014	En la actividad RECEPCIÓN DE ELEMENTOS * realiza la evaluación de proveedores, se eliminan las palabras selección ya que lo que se realiza es un seguimiento de proveedores.
8	01/08/2014	Se agrega compra de caja menor por eventos. Se realiza cambio en todos los procedimientos Se genera procedimiento para tratamiento de devolución de producto. Se genera procedimiento para tratamiento de devoluciones.
10	10/08/2014	Actualización de los diagramas de flujo de los procedimientos que conforman el manual.

CONCLUSIONES

1. Quedo identificado los principales factores de las deficiencias en el área como:
 - Los usuarios no respetan las políticas de atención del área de compras, programación de atenciones, consolidados a presentar aportando valor, llenar correctamente los cuadros de requerimiento.
 - No se lleva un control adecuado (inventario) de las entregas a los usuarios.
 - Se realiza la atenciones JUST IN TIME pero se necesita un JUST IN TIME = CALIDAD.
2. Se identificaron los procedimientos a realizarse con un mapeo de procedimientos para poder tener una base fundamental en el manual de procedimientos y mejorar los resultados en el área de compras
3. Identificamos los factores, elementos, aspectos, dificultades y limitantes para determinar las deficiencias en el área como:

FACTORES

- Los usuarios no respetan las políticas de atención del área de compras.
- No se lleva un control adecuado (inventario) de las entregas a los usuarios.
- Se realiza la atenciones JUST IN TIME pero se necesita un JUST IN TIME = CALIDAD.

ELEMENTOS

- Directamente: proveedores, clientes internos y área de compras
- Indirectamente: Gerencia y jefaturas.

ASPECTOS

- Falta de cooperación, comunicación, formación constante, insatisfacción.

DIFICULTADES

- Falta de esclarecimiento de la ubicación en el organigrama de la empresa.
- Falta definir el ciclo de compras y sistematizar el proceso de compras.
- Falta de análisis de proveedores (valor), formalización con proveedores.

LIMITACIONES

- Una limitación de la presente investigación es la falta de apoyo con la entrega de información de todas las áreas para recopilación de información necesaria.
 - La poca predisposición de la gerencia para poder brindar el apoyo económico para el desarrollo del proyecto de implementación de los manuales de procedimientos a todas las áreas.
4. Con la encuesta realizada a toda la empresa, se determinó que el manual de procedimientos es una herramienta óptima para mejorar y hacer más efectivo el trabajo del área de compras.
 5. El manual desarrollado nos permitirá la evaluación del sistema de control interno por medio del manual para afianzar las fortalezas del área frente a la gestión.

Se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos de compra.

RECOMENDACIONES

1. Como punto inicial de la introducción del manual de procedimientos al área de compras de la empresa Autonort Cajamarca Sac, se debe de dar a conocer a la gerencia y solicitar el apoyo absoluto a este plan de mejora.
2. Dar a conocer y exigir su aplicación a todo el personal de la empresa para así poder tener un mayor control de los gastos y optimizar recursos.
3. Presentar un avance mensual de las mejoras con la aplicación del manual de procedimiento y realizar un feedback para mejorarlo continuamente.
4. El procedimiento de compras se realiza de manera más rápida en situaciones de prioridad como son: evaluación de Kodawari (mide estándares de calidad de venta de repuestos, vehículos y servicio post venta), seguridad en el trabajo (Ministerio de trabajo), Defensa civil (INDECI), pero se debe aplicar el JUST IN TIME= CALIDAD, para poder afianzar el trabajo eficiente del área.

BIBLIOGRAFIA

- 1 ÁLVAREZ, M. (2001), "*Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*" (Primera Ed.). México: Panorama Editorial SA.
- 2 ANAYA, J. (2007), "*Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*" (Primera Ed.). México: ESIC Editorial.
- 3 BALLOU, R. (2004), *Logística; Administración de cadena de suministros* (Quinta Ed.). Bruselas, Bélgica: Pearson Educación.
- 4 BELTRÁN, J. (2010), "*Guía Para Una Gestión Basada en Procesos*" (Primera Ed.).Venezuela: INSTITUTO Edición BERKITZA.
- 5 BOWERSOX, D. (2005), *Administración y logística en la cadena de suministros*, (Segunda Ed.). Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- 6 CHRISTOPHER, M. (1999),"*Logística. Aspectos estratégicos*" (Primera Ed.). México: Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
- 7 FRANKLIN, B. (2002), "*Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*" (Primera Ed.), México: Ediciones Mc Graw Hill.
- 8 FINCOWSKY, E. (2000), "*Manuales administrativos, guía para su elaboración*" (Primera ed.). México: Publicaciones CAF.
- 9 MENDEZ, C. (2005), *Metodología de la investigación* (Segunda Ed.), Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- 10 PRIDA, B. (1998), "*Logística de Aprovisionamiento*" (Primera ed.), España: Ed. Mc Graw Hill.
- 11 RAMIREZ, J. (2004), "*Elaboración y uso de los manuales administrativos*" (Tercera Ed.), México: ECAFSA.
- 12 RODRIGUEZ, J. (2002), "*Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*" (Tercera Ed.), Brasil: Internacional Thompson Editores.
- 13 MEJIA, B. (1998).*Gerencia de procesos* (Primera Ed.), Bogotá, Colombia. W. editorial Ltda.
- 14 TERRY, G. (2005).*Principios administrativos* (Primera Ed.), Colombia: Continental S.A.

LINKOGRAFIA

[http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guiaTec.Elaboracion Manuales](http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guiaTec.Elaboracion%20Manuales)

[http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guiaTec.Elaboracion Manuales](http://www.cgeson.gob.mx/documentos/guiaTec.Elaboracion%20Manuales)

http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/instrumentos/rof_2013.pdf

MAYNARD, James Keenan. *Manual del ingeniero industrial*. 2a Ed.

México: Thompson, 2005. 300p.

NIEBEL, Benjamín. *Ingeniería industrial*. 3° ed. México: Alfa Omega,

2006. 287 p.

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENCUESTA (GERENCIAS Y JEFATURAS)

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objetivo diagnosticar si el diseñar un manual de procedimientos para el área de compras de la empresa Autonort Cajamarca torna más efectivo el trabajo en el área.

I. DATOS REFERENCIALES:

A. Nombre del Entrevistado:

B. Cargo:
.....

II. CUESTIONARIO:

1.- ¿Cuál es la causa del bajo rendimiento del área de compras ante sus clientes internos?

- a) Mala estructura de logística
- b) Falta de procedimientos
- c) Falta de recursos

2.- ¿Cómo considera que es la entrega de los bienes o servicios requeridos por los solicitantes?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

3.- ¿Considera que el área de compras cumple los requisitos para la distribución de requerimientos a los clientes internos?

- a) SI
- b) NO

4.- ¿Usted cree que el área de compras tiene controles en la asignación de bienes y/o servicios a los clientes internos?

SI

NO

5.- ¿Los requerimientos realizados son asignados en el tiempo correcto a los solicitantes?

SI

NO

6.- ¿Usted cree que el área de compras necesita de un manual de procedimiento como plan de mejora?

- a) SI
- b) NO

7.- ¿Podría señalar que se tendría que mejorar o implementar en el manual de procedimientos?

- a).- Evaluación Continua
- b).- Feedback
- c).- Ambos

Agradecemos su colaboración.

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO (Cliente interno)

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante un aspa (X), la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:

0. Prácticamente no se realiza
1. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
2. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
3. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
4. Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.

1) ¿Está establecida la política de la calidad en entregas y los objetivos de la calidad en entregas?

0 1 2 3 4

2) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad en el área de compras?

0 1 2 3 4

3) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Sistema de gestión de compras?

0 1 2 3 4

4) ¿Están establecidos y controlados los documentos de requerimientos en el Sistema NISIRA?

0 1 2 3 4

5) ¿Se impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro del área de compras de la empresa Autonort?

0 1 2 3 4

6) ¿Usted cree que se reconoce la dirección de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0 1 2 3 4

7) ¿Usted cree que puede describir sus requerimientos con sus especificaciones y sea comprendido rápidamente por el área de compras?

0 1 2 3 4

8) ¿Usted cree que revisan los precios y calidad del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el proveedor?

0 1 2 3 4

9) ¿Usted lleva acabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones hacia el área de compras?

0 1 2 3 4

10) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del cliente interno teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas con las atenciones de los requerimientos?

0 1 2 3 4

11) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0 1 2 3 4

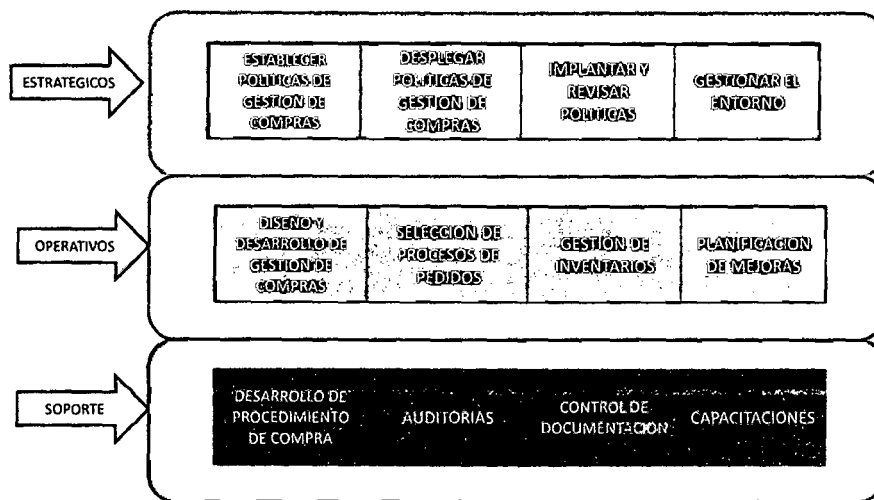
12) ¿Son en general positivos los resultados de atención de requerimientos y complementan a los indicadores importantes de producción de la empresa?

0 1 2 3 4

ANEXO N° 03

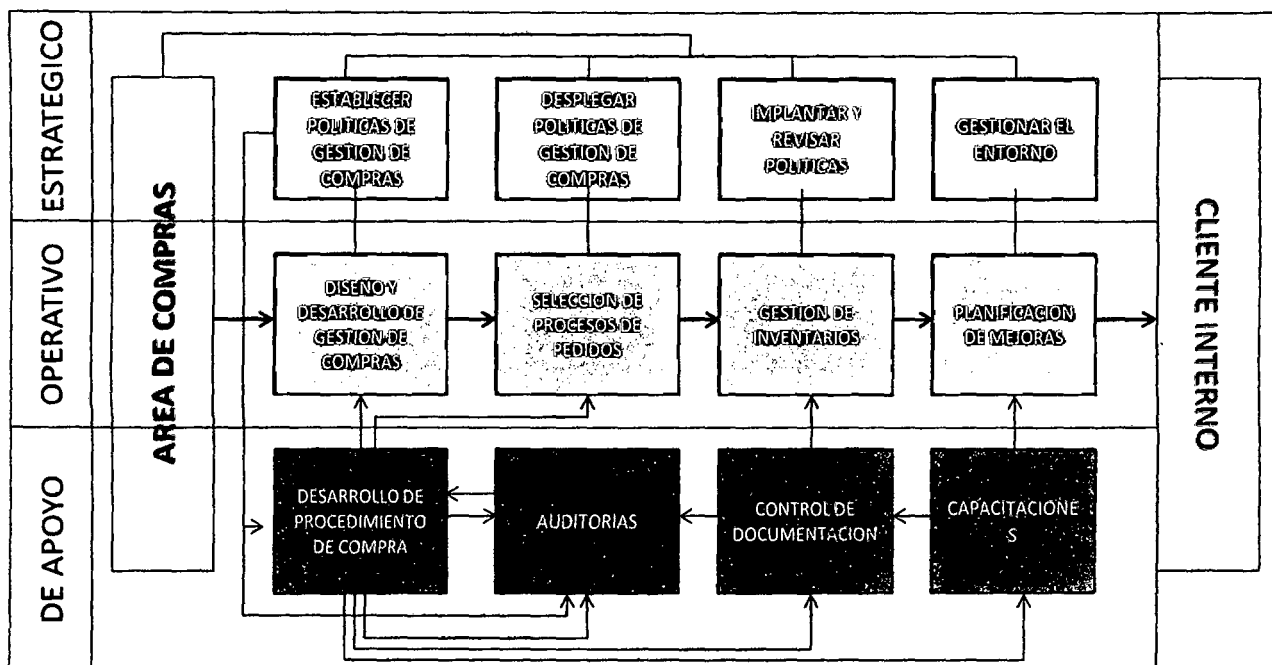
MAPEO DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS



ANEXO N° 04

DIAGRAMA DE PROCESOS



ANEXO 04

HOJA DE OBSERVACION

I. Datos Generales.

Nombre de la empresa: _____

Fecha: _____

Ubicación: _____

II. Observaciones del área de compras

Se realiza el requerimiento formal al área de compras

- A) SI
- B) NO

Se llena la hoja de requerimiento formalmente

- A) Excelente.
- B) Bueno
- C) Regular
- A) Suficiente
- B) Insuficiente

Cómo es su trato del entorno al área de compras

- A) Armonioso
- B) Ameno
- C) Muestran desinterés

Atención al cliente

- Bueno
- Regular
- Malo

Desempeño en la atención al cliente

- A) Excelente
- B) Bueno
- C) Regular

Áreas que presentan requerimientos con mayor frecuencia

- A) Áreas operativas
- B) Áreas administrativas
- C) Áreas de apoyo

Otras

observaciones _____
