

00521  
173



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**IMPLANTACION DE UNA DISCIPLINA DE MEJORA CONTINUA A LOS PROCESOS DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA QUIMICA.**



**TESIS** EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUÍMICA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO QUIMICO**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PRESENTA**

**Raúl Villala Nava**



FACULTAD DE QUÍMICA

MEXICO, D. F.



EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUÍMICA

2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE QUÍMICA**

**IMPLANTACIÓN DE UNA DISCIPLINA DE MEJORA CONTINUA A LOS  
PROCESOS DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA QUÍMICA.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA:**

Raúl Villela Nava

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recensional.

NOMBRE: Raúl Villela Nava

**2003**

FECHA: 10/Sept/2003

FIRMA: [Firma]

**MÉXICO, D.F.**

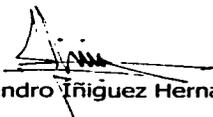
**Jurado Asignado:**

Presidente	Prof. Eduardo Rojo y de Regil
Vocal	Prof. José Luis Padilla de Alba
Secretario	Prof. Alejandro Íñiguez Hernández
1er. Suplente	Prof. Ernesto Perez Santana
2do. Suplente	Prof. Carlos Galdeano Bienzobas

**Sitio donde se desarrolló el tema:**

Facultad de Química

**Asesor:**

  
Ing. Alejandro Íñiguez Hernández

**Sustentante:**

  
Raúl Vilela Nava

**Life is like a box of chocolates.....  
You never know what you are going to get!**

**F. Gump**

A

A mis papas y hermanos, Carlos, Gloria, Paulina y Mauricio, por todo el apoyo y cariño que siempre me han brindado.

A toda la familia Nava, porque familia más unida no creo que exista.

A Papón, Mami y José Pablo, por esas inolvidables idas a Acapulco y al rancho.

A mis otros hermanos Eric y Adrián, a Alicia y a mi colega "El Brujo" (q.e.p.d), porque verdaderamente han sido mi segunda familia.

Al Ferruco, por todas las aventuras que hemos y seguiremos viviendo juntos.

A Héctor Acosta por sus consejos y su PERSISTENCIA.

A mis amigos de la Universidad: Abraham, Gonzalo, Fabio, Rodrigo, Cacha, Elisa, Viviana, Sofía y Paulina.

A mis primos Juan Manuel, Dinorah y toda la banda de Cuernavaca.

A la que sigue.....

A todas las personas que han sido o serán parte importante de mi vida.....

# Índice

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	4

## CAPÍTULO I

### EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1	Responsabilidades del Departamento de Compras.....	8
2	Objetivos del Departamento de Compras.....	11
2.1	Reducción de Costos y Obtención de Utilidades .....	12
2.2	Control de los Compromisos Financieros .....	13
2.3	Control de Negociaciones y Relaciones con Proveedores.....	14
3	Organización del Departamento de Compras.....	16
4	Las Funciones de una Operación de Compras .....	18

## CAPÍTULO II

### EL MANUAL DE SUMINISTRO

1	Propósito.....	27
2	Alcance.....	27
3	Objetivo.....	27
4	Características.....	28
5	Contenido.....	28
6	Formato Propuesto.....	29
6.1	Instrucciones para Llenar el Formato.....	30
6.2	Descripción del Contenido de los Procedimientos.....	32
6.3	Control y Administración.....	32
7	Conformación del Manual de Suministro, A Través de Subprocesos.....	33
7.1	Subproceso de Requerir.....	34

7.1.1	Visión General.....	34
7.1.2	Requisición.....	35
7.1.3	Diagrama de Costo vs Capital.....	37
7.1.4	Aprobación de la Requisición.....	38
7.1.5	Entrega de la Requisición al Comprador.....	39
7.1.6	Diagrama de Flujo.....	41
7.2	Subproceso de Comprar.....	42
7.2.1	Visión General.....	42
7.2.2	Usando Acuerdos Previamente Establecidos.....	43
7.2.3	Elaboración de Libramientos.....	44
7.2.4	Estableciendo Nuevos Acuerdos.....	45
7.2.5	Proveedores.....	46
7.2.6	Negociación con Proveedores.....	48
7.2.7	Ejecución y Distribución de Acuerdos.....	50
7.2.8	Notificación al Proveedor.....	51
7.2.9	Cambios en el Proceso de Comprar.....	52
7.2.10	Diagrama de Flujo.....	54
7.3	Subproceso de Recibir.....	55
7.3.1	Visión General.....	55
7.3.2	Recepción de Materiales.....	55
7.3.3	Devolución de Materiales.....	57
7.3.4	Recepción de Servicios.....	59
7.3.5	Diagrama de Flujo.....	60
7.4	Subproceso de Pagar.....	61
7.4.1	Visión General.....	61
7.4.2	Recepción y Revisión de Documentos.....	62
7.4.3	Factura.....	63
7.4.4	Revisión.....	65
7.4.5	Preparación del Pago.....	66
7.4.6	Verificación de Créditos (Notas de Crédito) .....	67

7.4.7	Realización del Pago.....	68
7.4.8	Diagrama de Flujo.....	69

### **CAPÍTULO III**

#### **DISCIPLINA "RCRP"**

1	¿Qué es la disciplina RCRP? .....	70
2	Límites de Autoridad.....	72
2.1	Autoridad para Aprobar / Autorizar.....	72
2.2	Autoridad para Ejecutar.....	73
2.3	Roles y Responsabilidades.....	74
2.4	¿Sistemas Electrónicos? .....	74
3	Políticas RCRP.....	75
3.1	Auto – Comprarse.....	75
3.2	Compromisos de Compra No Autorizados.....	75
3.2.1	Riesgos / Problemas.....	76
3.3	Ética.....	78
3.3.1	Guías de Ética.....	78
3.4	Negociaciones Recíprocas.....	79
3.5	Protección de la Información.....	79
3.6	Requerimientos Legales.....	80
3.7	Segregación de Responsabilidades.....	80
3.8	Comprar Inteligentemente.....	80
4	Documentación Mínima Requerida para una Adecuada Administración del Proceso RCRP.....	82

### **CAPÍTULO IV**

#### **IMPLANTACIÓN DE LA DISCIPLINA**

1	Propósito.....	86
2	Atributos.....	86
3	Para empezar... ..	88



4	Definición del Alcance del Proyecto.....	91
4.1	Propósito.....	91
4.2	Auspiciante.....	91
4.3	Definición del Equipo.....	91
4.4	Documentos por Desarrollar.....	92
4.5	Actividades Clave.....	92
4.6	Factores Críticos para tener Éxito en la Implantación.....	93
5	Desarrollo de los Diagramas Actuales del Proceso.....	93
6	Diagnóstico de Roles y Responsabilidades.....	98
7	Comparación Contra los Estándares de la Disciplina RCRP.....	99
8	Diagnóstico y Comparación Contra el Estado Futuro (Disciplinado).....	101
9	Desarrollo del Plan de Implementación.....	102

## **CAPÍTULO V**

5.	AUDITORIA AL PROCESO (RCRP) .....	103
1	Propósito.....	103
2	Alcance.....	103
3	Beneficios.....	103
4	Opciones para Realizar la Auditoría.....	104
5	Referencias.....	104
6	Pasos Básicos a Seguir en la Auditoría.....	104
6.1	Guía de Auto evaluación.....	105
6.2	Referencias.....	107

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
--	-------------------------------------	-----

	BIBLIOGRAFÍA.....	112
--	-------------------	-----

## **INTRODUCCIÓN**

La elección del tema “Implantación de una Disciplina de Mejora Continua al Proceso de Suministro en una Empresa Química”, la lleve a cabo porque he percibido a través de mi experiencia laboral, que la mejor manera posible que existe para lograr un desarrollo sustentable a través de la competitividad en cualquier empresa, es reduciendo al máximo los costos operativos de esta. Resulta evidente que el área de atención debe ser el departamento de la empresa que se encarga de suministrar todos los materiales y servicios que esta necesita para su operación.

El objetivo del departamento de compras es el de proveer a la empresa de los insumos y servicios necesarios para producir materiales y productos competitivos y de alto valor para los clientes.

La mejor manera posible de lograr el objetivo de compras, manteniendo un estricto control interno y los costos más bajos posibles, es definiendo todas y cada una de las partes del proceso, así como las personas que los llevan a cabo. De tal manera que se puedan establecer políticas, procedimientos y guías que mantengan la uniformidad en todo el proceso, lo disciplinen y aseguren una mejora continua.

Por todo lo anterior se decidió plantear como tesis la implantación de una disciplina que asegure y mantenga un estricto control de todos los procesos de suministro en cualquier empresa, especialmente las manufactureras, donde se involucran compras de equipos, refacciones, materias primas, servicios, por mencionar algunos.

El proceso de suministro dentro de una organización consiste en precisar cuáles son las necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando a los proveedores que se tienen disponibles para negociar con ellos convenios en los cuales se estipulan los términos de compra y así, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y servicios solicitados y hacer el pago correspondiente.

Típicamente, este proceso es bastante complejo, por ello, en este estudio se trata de dar una visión general en cuanto a lo que puede significar la función de compras. Puede involucrar a diversas personas que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes departamentos funcionales; asimismo, implica un ciclo administrativo que consta de autorización de las solicitudes y órdenes de compra, vigilando la aceptación o el rechazo del pedido por parte del proveedor, la recepción de mercancías o servicios, el pago y la contabilización de los bienes, que deberá contemplarse en manuales de políticas y procedimientos que evaluarán y dirigirán las funciones que se deban desarrollar.

Se pretende que estos manuales tengan como función el encausar al ejecutivo o personal de compras, a llevar al máximo la eficiencia de compras; alcanzando el costo más bajo que se pueda conseguir y que a la vez sea compatible con los requerimientos que el cliente necesita.

Esto se logra comprando la calidad correcta, en el tiempo correcto y al precio correcto, de la fuente correcta, para entrega en el momento correcto: utilizando los formularios adecuados que facilitarán y controlarán la realización de dichas funciones.

La industria química gasta sumas enormes en materias primas, repuestos y suministros que se incorporan a los productos manufacturados. Las compras de bienes de capital requieren grandes desembolsos. Por esto es necesario implantar una disciplina que controle el uso de los recursos de la empresa para satisfacer sus necesidades de bienes y servicios.

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta para la implantación de una disciplina que asegure el adecuado funcionamiento del proceso de suministro en una empresa relacionada con la industria química, manteniendo los costos de operación en el nivel más óptimo posible.

## ANTECEDENTES

La función de suministro no es un proceso que se ha desarrollado recientemente, mucho antes de que las grandes organizaciones aparecieran en forma especializada con sus departamentos de compras, las personas ya compraban, adquiriendo bienes y servicios a cambio de un precio, ya sea a nombre de las organizaciones, así como en nombre y cuenta propia.<sup>1</sup>

Las compras en las organizaciones datan de épocas anteriores a las fechas en que aparecieron los registros contables. Es muy probable que las comunidades humanas siempre hayan efectuado compras y ventas hasta cierto grado, habiéndose enriquecido tanto cultural como materialmente.

¿Existió el comercio entre las tribus primitivas en la época prehistórica? La evidencia arqueológica revela que así fue: por ejemplo, los productos característicos de la fábrica de hachas de piedra en los lagos ingleses de Langdale, se han descubierto en cientos de kilómetros de distancia en el sur de Gales. Los detalles siguen siendo una incógnita: ¿tenía Langdale agentes vendedores en aquellas lejanas épocas? O por el contrario, ¿enviaban los pobladores del sur de Gales compradores de la tribu en busca de semejantes armas? No lo sabemos. Pero lo que sí se sabe, es que fueron los registros de inventarios y transacciones comerciales los que aparecieron anotados en primer término. En una época en que la literatura y la historia eran recitadas de memoria, los primeros registros escritos, ya sea bajo la forma de barro cocido o grabado o pintado en escritura ideográfica, se referían a compras, inventarios y ventas.

---

<sup>1</sup> Administración de Compras, de Hedrick Floyd D., Editorial Técnica, S.A., México, 1971

Se inventaron los libros y en un principio se referían a temas de mayor importancia que el comercio. Sin embargo, en la propia Biblia, que es el libro más antiguo y de mayor circulación, leemos: “Es indigno, es indigno, dijo el comprador; pero al alejarse se regocija” (Proverbios 20:14).

En Canterbury Tales, de Chaucer, el libro más antiguo dentro de los cánones de la literatura inglesa, varios de los peregrinos que montaban a caballo fueron descritos como “compradores” o “achatours” (el francés había sido el idioma las clases dominantes hasta tiempos recientes). Muchos de los peregrinos a los que hizo referencia Chaucer poseían títulos que se identificaban con algún puesto y con el paso del tiempo se ha llegado a comprobar que tales nombres no eran apellidos, por ejemplo, existía un “mayordomo” a quién se le describía como un experto de compras y víveres. También existió un “cabo” quién era el más indicado incluso con preferencia respecto al “barón” para efectuar compras y ningún auditor podía llamarle la atención. El mercader se dedicaba a su oficio y en cuanto al sargento conforme a las leyes: no podía existir un mejor comprador, ni tampoco podía haber una persona tan ocupada como él.<sup>2</sup>

Existen compradores en la actualidad que nunca han llevado a cabo un peregrinaje y no saben identificar un cabo de un mayordomo pero realizan las mismas funciones que estas personas.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Administración de Compras y Abastecimientos, de P.J.H. Baily, Cia. Editorial Continental, S.A. de C.V., México, p.11

<sup>3</sup> id., p. 12

En otras palabras, la labor de compras está en auge en la comunidad comercial, porque está siendo considerada como una función que reporta utilidades. La posibilidad de incrementar las utilidades por los jefes de compras eficientes es muy elevada, ya que un determinado porcentaje de reducción en el costo de los artículos que compramos puede representar utilidad en el porcentaje de aumento en las ventas.

Existen una serie de factores que son la causa de la creciente importancia que día con día se le está dando a la función de compras, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

1. La Segunda Guerra Mundial, con los consiguientes faltantes de materiales, las necesidades perentorias del gobierno y su orden de prioridades.
2. Las oscilaciones cíclicas de sobrantes y faltantes, sumadas al rápido aumento en el costo de materiales, especialmente este último factor.
3. La "reducción de utilidades", que obliga a emplear todos los recursos de la compañía a fin de sobrevivir a la extraordinaria y continua competencia.
4. El hecho, ya mencionado, de que el costo de los materiales comprados represente una parte considerable del costo total de los artículos manufacturados.
5. La competencia extranjera cada vez mayor que encuentran los productos nacionales.
6. La complejidad de los múltiples productos de reciente creación.

7. La expansión de los mercados mundiales, con tarifas reducidas y un flujo más libre de componentes entre las compañías extranjeras y nacionales.
8. La tendencia del gobierno a exigir un mayor control de los subcontratos de una compañía. Los informes y los procedimientos exigen que la compra sea conocida. Algunas veces hasta que esté en forma contable, en lo que se refiere a la fabricación o compra de los artículos o en las adjudicaciones de contratos a las pequeñas compañías.

Y así, en el futuro, a la función de compras se le impondrán probablemente nuevas y pesadas responsabilidades a fin de mantener la posición de la compañía en el mercado. Por ejemplo: mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficientes, introducción de nuevos materiales y el mejor aprovechamiento de la tecnología en sistemas, como lo podría ser la implantación de "e-commerce" (comercio electrónico) a los procesos de suministro.

# **CAPITULO I.**

## **EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

El comprador es el custodio de la cartera de firma; su primera y más importante obligación es la integridad al gastar su presupuesto. Es responsable también de la búsqueda activa y la diseminación de las ideas y sugerencias concernientes al ahorro en costos o al mejoramiento de productos disponibles de las muchas fuentes de aprovechamiento con las que trata.

La ejecución apropiada de la función de compras es vital para la operación fluida de las diferentes unidades estratégicas de negocios dentro de la empresa. Es una responsabilidad básica del departamento de compras el obtener, el precio correcto, el material adecuado, en el momento preciso, de manera que el flujo de la producción y de la operación en general no sea interrumpido.

La negociación de la compra es responsabilidad claramente definida del comprador y en general del departamento de compras. La administración retiene la prerrogativa de decidir inicialmente si compra o no y posteriormente delega utilizando apropiadamente la supervisión, responsabilidad primordial de decidir cuándo y cuánto comprar y la calidad particular que debe especificarse.

Quién deba manejar los materiales físicamente, supervisar su recepción y su almacenamiento, hereda la autoridad de la administración para decidir cómo recibirlos y almacenarlos para uso posterior. La supervisión financiera especifica el procedimiento para presupuestar y asignar fondos para las facturas.

Las responsabilidades de compras a través de esta cadena de decisiones y actos, incluye no solo la negociación de la compra en sí sino también aquella de asegurarse de que, dentro de lo razonable, todo se ha hecho para garantizar al máximo valor, el dinero gastado por la compañía.

Es también de la incumbencia del departamento de compras mantener su administración, a sus solicitantes y a su supervisión asociada constantemente informados y prevenidos de las cantidades adecuadas que deben ser compradas, la calidad más económica especificada, el calendario más práctico e insistir en que determinado procedimiento sea seguido cuando no haya consideraciones contrarias que lo contrarresten.

Y así, entre otras responsabilidades se incluyen las siguientes:

- a) Obtener precios.
- b) Seleccionar proveedores.
- c) Otorgar y ejecutar órdenes de compra.
- d) Investigar las promesas de entrega.
- e) Ajustar y arreglar quejas.
- f) Seleccionar y dar entrenamiento al personal de compras.
- g) Mantener buenas relaciones con proveedores.
- h) Programar las órdenes de compra y las entregas.
- i) Investigación de compras y mercados.
- j) Políticas de inventarios y de almacenamiento y/o control.
- k) Contratos y convenios de servicio.
- l) Ventas de desperdicios, salvamento y sobrantes.
- m) Recepción y almacenamiento de mercancías.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el alcance del departamento de compras es verdaderamente muy amplio. Cubre todos los aspectos imaginables del flujo de materiales comprados, desde preparar el pedido y expedir las órdenes de compra hasta obtener el material y distribuirlo a los departamentos que van a utilizarlo. Tiene que obtener el máximo valor en los bienes comprados al mínimo costo y, al propio tiempo, conservar bajos los inventarios a fin de mantener, o lograr, alta rotación, pero teniendo siempre el material listo para su producción o su reventa.

## **OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

La creación de un departamento de compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada. Las actividades organizadas se caracterizan por sus objetivos específicos y bien definidos. Las actividades de compras, con el fin de realizar una contribución efectiva a la institución de la que forma parte, deben ser orientadas hacia los objetivos generales de la organización. Sin embargo, la función de compras tiene objetivos de carácter más específico. Estos incluyen:

- La reducción de costos u obtención de utilidades.
- El control de los compromisos financieros.
- El control de las negociaciones y relaciones con proveedores.
- La provisión de información y asistencia en el campo especializado de compras, a la administración y grupos.

Estas clases de objetivos son independientes. A largo plazo, todos los objetivos deben ser reconocidos y perseguidos si las compras quieren lograr un máximo de economía y efectividad reales.

## **Reducción de costos y obtención de utilidades.**

El comprar es una función económica. Algunas organizaciones sin fines de lucro, tales como hospitales, escuelas y dependencias del gobierno pueden enfatizar un objetivo general de utilidades. Sin embargo, las compras en cualquier organización son una función comercial. Sus objetivos incluyen el bienestar y supervivencia de la organización de la cual son parte, en donde la utilidad es un objetivo primordial, por lo tanto las actividades de compras deben ser manejadas con ese objetivo como la justificación de su existencia.

En años recientes se ha dado mucha atención a la contribución directa que pueden hacer las actividades de compras a las utilidades de la organización. En algunas compañías el ahorro de un peso en materiales y abastecimientos comprados es equivalente a la utilidad obtenible por un aumento de diez pesos en las ventas. Esta proporción varía en distintas compañías, pero la proporción debe ser conocida por el ejecutivo responsable de las actividades de compras en una compañía en particular.

El objetivo de utilidades está implícito en el concepto de obtener materiales apropiados, al precio adecuado y en la cantidad apropiada, del vendedor conveniente en el momento preciso. Los materiales apropiados son aquellos adecuados para el trabajo en particular independientemente del grado de ejecución y de la designación de calidad del mercado.

El departamento de compras representa la operación de enjuiciar para considerar todos los factores comprendidos en una compra, y van desde el costo del material y las capacidades de la maquinaria hasta los factores de relaciones con el vendedor y los administrativos. Considerando los objetivos de utilidad al obtener el equilibrio apropiado de los factores, la función de compras reúne la experiencia y el juicio de todas las partes afectadas.

Para llevar a cabo la función económica de contribuir a la utilidad y de servir a su organización efectivamente, un comprador debe emplear competencia profesional. La competencia profesional se utiliza cuando se actúa como agente para otros que necesitan materiales, aprovisionamientos y servicios comprados. Para hacerse profesionalmente competente, el comprador debe esforzarse por aumentar sus conocimientos en muchos campos para con ello desarrollar con efectividad sus funciones y actividades.

### **Control de los Compromisos Financieros.**

Con materiales y servicios comprados que representen por promedio más del 50% del volumen de ventas, las obligaciones vigentes en todo momento significan una obligación financiera muy sustancial en cualquier compañía. Es imperativo que los miembros de la administración conozcan exactamente y en todo momento qué compromisos se han contraído y que tengan un control centralizado en la aceptación de compromisos. El departamento de compras proporciona este control:

- 1) Insistiendo en que no se acepten compromisos excepto por miembros autorizados del departamento de compras o por una autoridad delegada y aprobada.
- 2) Estableciendo un procedimiento estricto para la elaboración de órdenes de compra y manteniendo un registro de ellas.
- 3) Proveyendo a la administración de puntos de control al establecer políticas de inventarios, y asegurándose de que estas políticas son observadas.
- 4) Proporcionando mecanismos de control para compras distintas de los artículos de inventarios tales como contratos de construcción y otros conceptos.

Sin un control centralizado, la estabilidad financiera de una compañía puede ser puesta en peligro fácilmente; por lo tanto, el departamento de compras debe mantener, necesariamente, reglas muy estrictas con respecto a la aceptación de compromisos.

### **Control de Negociaciones y Relaciones con Proveedores.**

Es función inherente al departamento de compras mantener un control cuidadoso de las negociaciones y de las relaciones con los proveedores, por las siguientes razones:

1. La efectividad de un negociador de un departamento de compras es grandemente debilitada si no se le reconoce como la persona con quién tratar desde el comienzo del mismo. Debe de controlar todos los contactos con proveedores.
2. Al negociar con los abastecedores sobre el precio u otras condiciones, las revelaciones poco inteligentes pueden ser muy perjudiciales a los intereses de la compañía. Se solicita a los otros departamentos restringir sus discusiones con los proveedores, a las especificaciones y a la ejecución, y dejar las negociaciones de precios al departamento de compras.
3. Es más factible que los proveedores traten sobre una base confidencial con una organización controlada firmemente.
4. En muchas industrias existen relativamente pocas firmas altamente competitivas. El progreso tecnológico puede ser rápido. La ventaja de llegar primero con lo mejor puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. El departamento de compras es el encargado de la supervisión y el control de las negociaciones con los proveedores, con el fin de minimizar la posibilidad de dar a conocer información en forma poco hábil.
5. Las relaciones efectivas con los proveedores son necesarias para lograr la seguridad del abastecimiento y proteger la buena reputación de la compañía.

## **ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

Las cifras son una parte de la administración y deben de organizarse para operar como tales. El Departamento de Compras debe ser organizado para abarcar todos los aspectos de la función y puede incluir las compras, el control de inventario, los almacenes y el control general de materiales. La administración espera que el Departamento de Compras acepte la responsabilidad de asegurar los materiales precisos, al precio adecuado, con las condiciones de pago idóneas, en el momento oportuno y que conserve buenas relaciones con los proveedores. Para lograr esto, el departamento debe ser organizado con sólidos principios de administración, las líneas de autoridad deben ser claras y bien definidas. Las políticas deben ser formuladas solo después de haber determinado lo que se requiere en las relaciones del Departamento de Suministro con otros departamentos.

En ausencia de una dirección claramente establecida por la gerencia, el Departamento de Compras debe asumir la responsabilidad de la preparación de una guía, llamada frecuentemente *"Manual de Políticas y Procedimientos de Suministro"*, en la que establezca sus funciones para ser sometidas a la gerencia para su aprobación.

El Departamento de Compras debe de mantener en mente, de modo constante, que una de sus más importantes funciones es la de actuar como una línea de comunicación entre los representantes de los proveedores y los representantes de los diferentes negocios y funciones que compran, que especifican o utilizan los materiales o servicios. La línea de comunicación debe ser mantenida ya sea

por medio de la transmisión de información a través del departamento de compras o preparando juntas entre las partes interesadas. La información y las ideas deben ser intercambiadas para asegurar constantemente la adquisición del material más apropiado, al mejor precio disponible, en las cantidades necesarias para mantener la producción y consistente con las políticas establecidas de inventarios.

El Departamento de Compras debe ser organizado de manera que tenga conocimiento de los planes de la compañía tanto sobre las necesidades actuales como de las futuras. Debe mantener una relación apropiada con las divisiones de producción, ventas, legal y de ingeniería. Las políticas y los procedimientos deben ser desarrollados después de consultar con otros negocios y funciones, para que mutuamente establezcan claramente los procedimientos y responsabilidades del departamento.

Es decir, al organizar un departamento de compras habrá que analizar las necesidades de los negocios y lo que el departamento debe de llevar a cabo. En otras palabras, debe determinarse "para qué" se esté organizando. Debe hacerse una lista del objetivo, especificando lo que debe de hacerse y cómo tiene que hacerse y así, debe esbozarse un organigrama que describa el departamento ideal de acuerdo al tamaño y necesidades de la organización.

## **LAS FUNCIONES DE UNA OPERACIÓN DE COMPRAS**

El sistema de compras incluye todas las funciones comprendidas en la obtención del material desde el momento en que una necesidad o una posible necesidad es conocida por primera vez, hasta que se recibe el material y se aprueba su utilización.

La secuencia de actos que llevan y siguen a través de un ciclo completo de obtención en un negocio, comprende muchas funciones además de la compra, pero la función de compras esta llamada a tomar parte en cada paso. El grado de formalidad y los detalles del procedimiento pueden variar de empresa a empresa y el grado de artículos en cada firma, pero cada transacción está sujeta a la siguiente secuencia típica:

- **CONSIDERACIÓN ORIGINAL DE LA COMPRA** <sup>4</sup>(*Ver Políticas de Compra Inteligente, pag. 83*). Antes de que un artículo pueda ser comprado, alguien debe decidir si debe o no comprarse y, si esto es así, decidirá específicamente que es lo que debe comprarse. De acuerdo con el grado de importancia, el valor que signifique o la complejidad del problema, compras tiene la responsabilidad de desarrollar precios, alternativas y otra información apropiada.

---

<sup>4</sup> Ver Políticas de Compra Inteligente, pag. 80

- **ORIGEN DE LA REQUISICIÓN DE COMPRA.** Una vez decidida la compra, esta es transmitida por medio de una requisición debidamente autorizada. Puede tomar una de las siguientes tres formas típicas:
  - a) Una tarjeta de re orden repetitiva,
  - b) Una forma de requisición de rutina, o
  - c) Un memorando específico, requiriendo una procuración no usual (para la cual no se tiene en existencia procedimientos de rutina)Cualquiera que sea la forma, la requisición o solicitud de compra es la señal para proceder a comprar y estipula tres cosas esenciales:
  - a) Que la autoridad de compras haga el compromiso,
  - b) La identidad, calidad y especificaciones de lo que deba comprarse y
  - c) La fecha en la que se requiere el artículo.

La forma de la requisición proporciona usualmente cierta información adicional sobre la conveniencia del subsecuente recibo y manejo, al igual que para contabilidad y para los registros del control de costos, así como una identificación específica del destino y los códigos apropiados de costos que deban aplicarse.

- **DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES POSIBLES.** Basado en los conocimientos y en la experiencia en cuanto a los proveedores potenciales, el ejecutivo de compras determina a quién solicitarle que cotice. De acuerdo con las circunstancias y con su juicio, puede elegir: telefonar, enviar por fax o enviar por correo, incluso electrónico, su solicitud de cotización o invitar a los representantes de los proveedores para una discusión personal. Cuando el tiempo lo permite, es recomendable enviar una solicitud de cotización formal aún cuando se solicite cotización a un solo proveedor.

- **SELECCIÓN DE LA FUENTE.** La negociación del compromiso es un aspecto importante de la responsabilidad del agente de compras. Su objeto, es determinar quién, a su juicio recto y objetivo, ofrece libremente el mayor valor final por el dinero, con los factores combinados de precio, servicio y calidad.
- **TRAFICO Y RUTAS.** Es una función de compras la selección del método más económico de entrega y envío, basada en el juicio experto del departamento de distribución (logística), consistente con la confiabilidad de la entrega dentro del tiempo tolerable para ello. La selección debe ser especificada.

Si se indica la necesidad o deseo de arreglos especiales o lineamientos de embarque con la agencia de transportes, esta función es desarrollada usualmente por el departamento de distribución (logística) conforme lo requiera el departamento de suministro.

- **EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA.** Cuando se llega a un arreglo con el proveedor escogido, todas las provisiones pertinentes del arreglo son confirmadas formalmente, preparando y emitiendo una orden de compra.

Esta es una obligación que ata legalmente y la autoridad para contraer tal obligación es una función confiada a la inteligencia, juicio prudente e integridad del ejecutivo de compras. Es esencial que la obligación sea establecida en la orden de compra clara y completamente.

Usualmente la orden de compra está impresa con las condiciones estándares en las que, la empresa desea llevar a cabo la transacción, y el arreglo de la compra en particular se establece sujeta a la aceptación del proveedor de esas condiciones estándares. Las provisiones específicas negociadas para la orden en particular, incluyen la cantidad e identificación, especificaciones, precios, términos de entrega y descuentos, instrucciones de entrega, abarcando el tipo de transporte, ruta, destino y fecha de entrega (o de embarque) requerida, así como instrucciones especiales pertinentes, tales como las provisiones para inspección, certificación, empaque, muestras previas al embarque y notificación de embarque.

Con base en que el propósito principal de la orden de compra es establecer arreglo detallado al cual se ha llegado con el proveedor y autorizar la entrega del material comprado, las copias del documento sirven al propósito adicional de notificar y avisar a todos los departamentos afectados acerca de los detalles de la transacción. Así el que solicitó la compra es notificado que su material ha sido ordenado, los términos de la compra y cuando puede esperar la entrega. El personal de recibo es notificado de que material debe esperar, cuándo y cómo está programado para ser entregado, qué inspección hacer y a quién notificar en cuanto llegue. La copia del departamento de contabilidad notifica el gasto comprometido y proporciona el precio y los términos que deben ser verificados y pagados en la factura subsecuente.

Otras copias pueden ser usadas como notificaciones adicionales de acuerdo con la organización y las necesidades de la empresa en particular.

- **RASTREO Y ACELERAMIENTO DE LA COMPRA.** El rastreo es el proceso o función de verificar con el proveedor para asegurar el cumplimiento de su obligación de promesa de entrega.

El rastreo es la faena más onerosa para el ejecutivo de compras; es una necesidad del descargo satisfactorio de su responsabilidad ver que las necesidades del que solicita sean satisfechas a tiempo. El primer paso en un rastreo efectivo es un acuerdo firme, claramente entendido sobre la entrega, antes de que la orden sea entregada.

La carga del rastreo puede ser aligerada por medio de la insistencia en la confiabilidad de la entrega y por la separación sistemática de los proveedores que fallen en cumplir o que sean volubles o irresponsables en sus promesas de entrega. La carga de rastreo puede ser aligerada todavía más por la insistencia de que los proveedores proporcionen regularmente información al día acerca del estado de las órdenes colocadas. Es un punto de importancia principal para el ejecutivo de compras desarrollar procedimientos efectivos e integrales de rastreo y aceleramiento y establecer políticas claramente entendibles requiriendo una actuación de entrega confiable y estableciendo sanciones para la no-confiable.

- **RECEPCIÓN E INSPECCIÓN.** La función de recibir y de manejar físicamente los materiales entregados, conjuntamente con la verificación de que las entregas correspondan exactamente al valor especificado en la orden de compra, se ejecuta usualmente no por el departamento de compras, sino por un grupo especializado independiente de compras, desde el punto de vista de auditoría interna que trabaja en conjunto con las funciones asociadas de almacenamiento y manejo de materiales.

La inspección varía desde el conteo simple y la verificación de la lista de empaque o del talón de entrega, hasta las pruebas de laboratorio prescritas para la verificación de la calidad especificada y para elaborar las especificaciones técnicas y las demostraciones de su ejecución. La función de inspección debido a su variada amplitud, puede ser ejecutada por cualquiera de los grupos funcionales que van desde el personal de recibo hasta de niveles más altos, de acuerdo con las circunstancias dominantes.

Las instrucciones para las inspecciones pueden ser (y usualmente lo son en los casos significativos), especificadas por el requeridor, convirtiéndose por tanto, en responsabilidad del ejecutivo de compras llevar a cabo los arreglos apropiados. Es responsabilidad del agente de compras ver que el aspecto de inspección no se omita o se descuide durante el proceso de compras.

- **VERIFICACIÓN DE FACTURAS Y PAGOS.** Es una función del departamento de contabilidad generalmente preconocida, verificar la corrección de las facturas y sobre eso transmitir el pago al proveedor. Las facturas requieren tres verificaciones. Primero, verificar por comparación con los documentos de recibo, que el material facturado ha sido recibido completo y en condiciones apropiadas; segundo, verificar por comparación con la orden de compra, que los precios y términos están de acuerdo con el compromiso establecido por el ejecutivo de compras; tercero, la verificación mecánica de la factura en cuanto a su corrección aritmética.

El departamento de contabilidad en algunas empresas proporciona el servicio de rutina de:

- a) Verificar la corrección matemática de las facturas
- b) Efectuar los pagos con la prontitud adecuada
- c) Obtener los descuentos por pronto pago de acuerdo con el arreglo de compra del agente y,
- d) En algunos casos, informar de todas las variaciones entre las facturas y el arreglo de compras y remitir tales casos al ejecutivo de compras para su corrección o para su renegociación apropiada.

Una operación efectiva de compras requiere de un control completo de los órdenes abiertas, la notificación de los recibos de materiales, los pagos de facturas y la comparación de la factura y de los términos de la orden de compra.

- **CONTROL DE MATERIAL Y DE INVENTARIOS.** La función de controlar la variedad y cantidad de materiales en existencia, puede ser ejecutada ya sea por un grupo especializado o por el personal con responsabilidad en el manejo o almacenamiento físico o por el departamento de compras; o todas las tres funciones relacionadas pueden integrarse en una función de manejo de materiales. La elección de la organización depende de la naturaleza del negocio en cuestión.

La función de control de materiales e inventarios, independientemente de donde se asigne, es la de asegurar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo, de todos los materiales y abastecimientos de la calidad apropiada esencial para el negocio.

Los niveles de inventarios deben ser mantenidos entre un límite mínimo de existencia adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo determinado por las limitaciones de espacio, limitaciones de capital de trabajo y las cantidades óptimas de compras, y gastos inconvenientes por el manejo físico en una excesiva frecuencia en las entregas.

La inversión óptima en inventarios para un negocio determinado, puede obtenerse solamente estableciendo inventarios óptimos para cada artículo bajo las condiciones prevaientes de mercado y totalizando los diferentes conceptos individuales.

La función de control inventarios influye profundamente en la eficiencia de la función de abastecimientos y, a su vez, su propia eficiencia depende de la evaluación de compras sobre los mercados prevaientes.

## **CAPITULO II.**

### **EL MANUAL DE SUMINISTRO**

#### **PROPÓSITO**

Uniformizar criterios, prácticas y acciones de responsabilidad de la función de suministro, evaluando los avances sobre actualizaciones, cambios o adecuaciones implementadas, asegurando la eficacia de los procesos.

#### **ALCANCE**

El Manual de Suministro será de observancia general para todos los integrantes del departamento de Compras y será una herramienta de consulta y soporte para todos los negocios, funciones de soporte y áreas que así lo requieran.

#### **OBJETIVO**

Se pretende proporcionar una base de información confiable sobre las prácticas llevadas a cabo en el departamento de compras y al mismo tiempo, indicar las actualizaciones correspondientes a cada una de las etapas de los procesos que integran las áreas de Suministro.

## **CARACTERÍSTICAS**

Procesos sencillos, entendibles y plenamente identificados como los más representativos del departamento, que abarcan en su totalidad todas las prácticas, acciones y situaciones de correspondencia interna en el Suministro.

## **CONTENIDO**

El Manual deberá contar con las actualizaciones a los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de compras; muchos de ellos deberán ser integrados, muchos más modificados y el resto serán creados.

Dichos procedimientos deberán señalar las fechas de entrada en vigor de los mismos, la última revisión registrada, sus próximas revisiones y el total de éstas.

## FORMATO PROPUESTO

Para la edición / elaboración / actualización del contenido de los procedimientos, se propone el siguiente formato:

PROCEDIMIENTO	(1)	TITULO	(3)
CÓDIGO	(2)		
Elaborado por	(4)	Fecha de Emisión	(5)
		Próxima Revisión	(7)
Revisado por	(6)	Última Revisión	(9)
		No. Revisión	(10)
Autorizado por	(8)		
INTRODUCCIÓN	(A)		
<hr/> <hr/>			
DESARROLLO	(B)		
<hr/> <hr/>			
ANEXOS	(C)		
<hr/> <hr/>			

### **Instrucciones para llenar el formato:**

#### 1.-Procedimiento.

Se incluirán las iniciales G y/o E para definir si nos referimos a un procedimiento general que aplica a todos los negocios de la empresa y/o a uno específico que aplica únicamente para los compradores habilitados para la función de Suministro.

#### 2.-Código.

Dependerá de lo siguiente:

- a) Se aplicarán las iniciales **SL** para definir la función del negocio, enseguida la letra **S** para referirnos a procedimientos de SUMINISTRO y finalmente, se incluirá el número secuencial correspondiente. p.e.: **SLS-2**
- b) La misma indicación inicial pero para referirnos a procedimientos de LOGÍSTICA se cambiará la inicial por **L** con su número secuencial correspondiente. p.e.: **SLL-3**
- c) Al referirnos a procedimientos de COMERCIO EXTERIOR se cambiará la inicial por **CE** con su número secuencial correspondiente. p.e.: **SLCE-4**

#### 3.-Título.

Concreto, sin abreviaciones, máximo 80 caracteres, definido, claro, entendible.

**4.-Elaborado por.**

El responsable de realizar, modificar o actualizar el procedimiento.

**5.-Fecha de emisión.**

Cuando entra en vigor el procedimiento, sea de reciente creación o que haya sido modificado por alguna razón.

**6.-Ultima revisión.**

Indicar la fecha.

**7.-Próxima revisión.**

Dependerá de cómo esté valorado el procedimiento, ya sea que se trate de alguno que requiera de revisiones cercanas debido a su estado crítico o de cambio constante o simplemente se establecerá un plazo más amplio al tratarse de alguno cuyas características lo definan como poco probable de sufrir modificaciones. Los plazos de revisión pueden ser después de 2, 3 o 4 años.

**8.-No. revisión.**

Se llevará un control por medio de este apartado de las revisiones que ha sufrido el procedimiento desde su fecha de emisión hasta su última revisión.

**9.-Revisado por.**

Supervisor a que hace referencia el procedimiento.

#### 10.-Autorizado por.

El líder de negocio / función o quien manifieste estar enterado y apruebe las modificaciones / revisiones o la creación de un nuevo procedimiento.

### **Descripción del Contenido de los Procedimientos.**

#### A.- Introducción.

Explicación necesaria para introducir al lector al procedimiento subsecuente, dándole la razón de existencia del mismo, sus implicaciones y correlaciones con las diferentes etapas del proceso.

#### B.- Desarrollo.

Es el contenido del procedimiento donde se resaltan los esenciales, se incluyen diagramas de flujo de proceso, tablas, modelos descriptivos y planos. Finalmente se mencionan las referencias complementarias.

#### C.- Anexos.

Cumplen con la función de ser un complemento a la información citada. Aquí pueden especificarse formatos y documentos específicos complementarios.

### **Control y Administración**

El equipo responsable de la edición, revisión y actualización del manual es el equipo operativo del departamento de compras, quien:

- ✓ Registrará los cambios que se presenten en los procesos propios de la función, considerando las nuevas operaciones que el mercado y nuestros negocios demanden.
  
- ✓ Cumplirá con las revisiones señaladas en los procedimientos.

### **CONFORMACIÓN DEL MANUAL DE SUMINISTRO, A TRAVÉS DE SUBPROCESOS.**

Con la finalidad de tener un manual ordenado y relacionado con el proceso de suministro, se sugiere que sea desarrollado y se elaboren diagramas de flujo en base a los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Requerir
- Subproceso de Comprar
- Subproceso de Recibir
- Subproceso de Pagar

A continuación se detalla el contenido y se anexan diagramas de flujo para cada uno de los subprocesos mencionados:

## **Subproceso de Requerir:**

### **VISIÓN GENERAL**

#### **Definición:**

**El proceso de requisición consiste en:**

- **Identificación de la necesidad.**
- **Correcta aprobación (costo o capital) para cubrir la necesidad.**
- **Comunicación de la necesidad al comprador mas adecuado.**

#### **Definición / enfoque:**

**Una requisición es una comunicación escrita, ya sea en papel o a través de un sistema electrónico, que identifica un bien o un servicio solicitado.**

#### **Un proceso Iterativo:**

**Aunque parece ser un proceso secuencial, en diversas ocasiones el Proceso de Requerir suele ser iterativo, con una gran cantidad de interacciones entre varias personas antes de que la requisición final pueda ser recibida por un comprador.**

**Resumen:**

**El requeridor define la necesidad de un bien o un servicio.**

- **Se considera si es factible cubrir la necesidad internamente.**
- **Se determina si la adquisición es costo o capital.**
- **Se determinan los códigos contables y/o impuestos que apliquen.**
- **Se deben utilizar las guías que apliquen como referencia.**
- **Se involucra al comprador en el proceso.**
- **Se completa la requisición, con las debidas autorizaciones, para entregarla al comprador.**

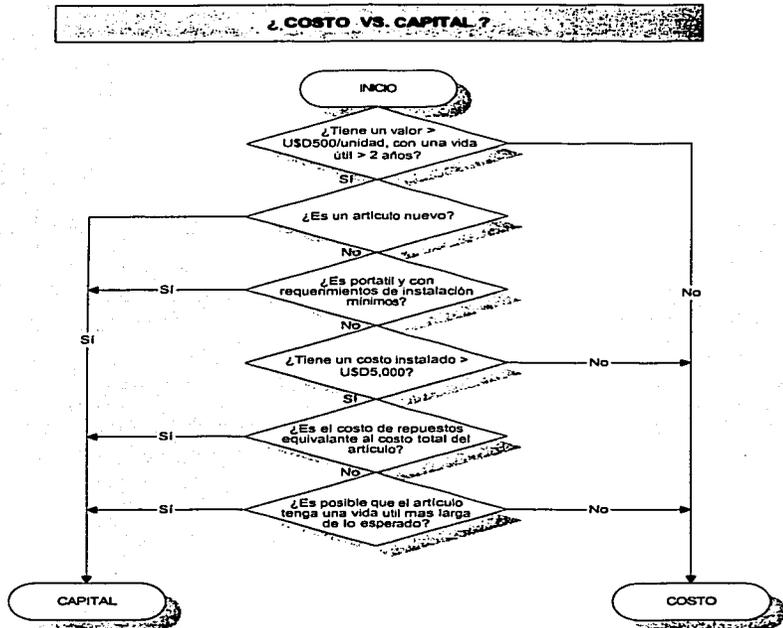
## **REQUISICIÓN**

**El requeridor debe seguir los siguientes pasos para elaborar una requisición:**

Paso	Acción
1	Definir la necesidad de un bien o un servicio, incluyendo la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del bien o el servicio</li> <li>• Especificaciones de materiales o enfoque de los servicios requeridos.</li> <li>• Cantidades que se necesitan de materiales.</li> <li>• Datos requeridos para recibir un material o empezar un servicio.</li> <li>• Requerimientos de manejo de materiales especiales o peligrosos.</li> <li>• Avisos de seguridad y ecología.</li> <li>• Consideraciones importantes.</li> </ul>
2	<b>Considerar y utilizar las políticas de "Compra Inteligente".</b>
3	Involucrar al comprador para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar factores que afecten la necesidad del negocio.</li> <li>• Usar la estrategia y las herramientas de suministro más adecuadas.</li> <li>• Aprovechar las habilidades del comprador para obtener las negociaciones más óptimas.</li> </ul>
4	Determinar si es una adquisición de costo o de capital. Ver diagrama de Costo vs. Capital. (página siguiente)
5	<b>Determinar los centros contables adecuados.</b>
6	<b>Seguir los lineamientos existentes en las guías referentes a compras.</b>
7	<b>Completar la requisición y enviársela a alguien que tenga autorización para aprobarla; a menos que esta ya este preaprobada.</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# DIAGRAMA DE COSTO VS. CAPITAL<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Investigación del Autor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **APROBACIÓN DE LA REQUISICIÓN**

### **Autoridad para Requerir:**

**Los negocios y funciones de soporte son los encargados de designar a sus Requeridores. Una vez elaborada la requisición, esta deberá ser entregada a la (s) persona (s) que tenga (n) autoridad para revisar y aprobar la requisición, ya sea en papel o por medio electrónico.**

### **Elementos a Revisar:**

**Al revisar una requisición se debe asegurar que:**

- **Realmente cubra una necesidad.**
- **Este dentro de los límites de autorización.**

### **Autoridad para Aprobar:**

**Toda requisición deberá estar propiamente revisada y aprobada por alguien autorizado a hacerlo. Es responsabilidad del requeridor asegurarse que la requisición este propiamente aprobada antes de entregársela a un comprador.<sup>6</sup>**

**La autorización para aprobar depende de la cantidad y tipo de compra.**

---

<sup>6</sup> Ver "Límites de Autoridad", pág. 72

#### **Pre-Aprobaciones:**

En algunos casos, una misma persona lleva los roles de requeridor aprobador al mismo tiempo, cubriendo un bien o una necesidad previamente acordada y aprobada. En estos casos se considerará pre-aprobada la requisición, y el requeridor podrá efectuar el libramiento.

### **ENTREGA DE LA REQUISICIÓN AL COMPRADOR**

#### **Entrega al Comprador:**

Una vez aprobadas las requisiciones deberán ser entregadas al Comprador o Liberador adecuado, según los procedimientos de cada Negocio o función de soporte.

Las requisiciones que fueron procesadas en sistemas electrónicos son enviadas automáticamente al Comprador / Liberador apropiado.

#### **Revisión del Comprador:**

Una vez recibida (s) la (s) requisición (es), el Comprador / Liberador deberá efectuar la siguiente revisión:

Paso	Acción
1	Revisar la requisición para asegurar que contenga toda la información necesaria para poder ejecutar el acuerdo o la liberación.
2	Si se requiere de mas información deberá contactar al requeridor para acordar cambios o adiciones.
3	Si la información está completa se deberá documentar la revisión emitiendo el acuerdo o la liberación.  En requisiciones recibidas en sistemas electrónicos, se completa la revisión cuando se ejecuta la liberación.

#### DIAGRAMA DE FLUJO

En la hoja siguiente se anexa el diagrama de flujo propuesto para el proceso de requerir:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **Subproceso de Comprar:**

### **VISIÓN GENERAL**

El Proceso de Comprar toma a la necesidad ya identificada como una requisición aprobada y la compara con un proveedor que pueda satisfacer la necesidad, ya sea con acuerdos previamente establecidos o creando nuevos acuerdos.

El Proceso de Comprar requiere:

- Que el comprador entienda la necesidad.
- Que se identifiquen las diferentes fuentes de suministro.
- Evaluación y selección de proveedor (es).
- Negociación.
- Terminación y ejecución de los acuerdos con el (los) proveedor (es).

La mayor parte del Proceso de Comprar es llevado a cabo por el comprador, en conjunción con el requeridor y el proveedor. Este proceso debe estar alineado con los planes de negocio y las estrategias ya establecidas.

## USANDO ACUERDOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS

### Visión General:

Una vez que el comprador ha revisado una requisición aprobada, deberá determinar si se puede o se debe utilizar algún acuerdo previamente establecido para satisfacer el bien o el servicio requerido.

El uso apropiado de estos acuerdos aseguran que la empresa:

- Maximice las operaciones con sus proveedores.
- Tome ventaja de los precios, términos y condiciones que son favorables.
- Utilice sus recursos efectiva y eficientemente al no duplicar trabajo previamente realizado.

### Procedimiento:

Después de revisar por completo una requisición aprobada, el comprador debe seguir los siguientes pasos para determinar si se debe utilizar un acuerdo previamente establecido:

Paso	Acción
1	Revisar los archivos donde se encuentran los acuerdos existentes para ver si existe y se puede utilizar alguno.
2	Si existe algún acuerdo que cubra la necesidad, usarlo como referencia.
3	Si no existe ningún acuerdo, establecer uno nuevo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ELABORACIÓN DE LIBRAMIENTOS

### Visión General:

Una vez que este propiamente autorizado y aprobado un acuerdo o requisición, se debe realizar un libramiento para poder adquirir los bienes o servicios requeridos.

### Información:

Los libramientos deben contener:

- Números que relacionen el libramiento con algún acuerdo o requisición.
- Referencia a algún acuerdo o requisición, si es que no existe un número que los relacione.
- Códigos contables.
- Especificar cantidades.
- Fecha y hora en que se deben entregar materiales o se debe empezar a proporcionar un servicio.
- Tipo de compra, por código o descripción.

### Documentos:

La documentación del libramiento debe seguir los requerimientos del negocio o función, ya sean en papel o en sistemas electrónicos.

## ESTABLECIENDO NUEVOS ACUERDOS

### Visión General:

Una de las responsabilidades clave del comprador es la de establecer y ejecutar acuerdos. El proceso para realizarlos comprende las siguientes etapas:

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
1	Entender las necesidades.
2	Encontrar las posibles fuentes que puedan satisfacer dichas necesidades.
3	Desarrollar una estrategia de abastecimiento: Desarrollar y promover buenas relaciones con los proveedores. Establecer competencia.
4	Evaluar y seleccionar proveedores.
5	Negociar con los proveedores.
6	Considerar el impacto económico.
7	Considerar los costos de distribución (logística).
8	Preparar la documentación para la compra.
9	Distribuir y ejecutar los nuevos acuerdos.
10	Notificar al (los) proveedor (es).

### Mantener Archivos:

Los compradores deben mantener y conservar información acerca de proveedores, para poderla utilizar en:

- Selección de proveedores.
- Negociación de acuerdos.
- Recomendación de bienes o servicios alternos.
- Evitar interrupciones de suministro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROVEEDORES

### Contenido de los Archivos:

Toda la información que se archive acerca de proveedores, productos y servicios deberá contener:

- Análisis financieros.
- Récord histórico del desempeño en seguridad y servicio.
- Información acerca de la precisión en su facturación.
- Resumen de las entrevistas con sus representantes de ventas.
- Información acerca de la calidad de los productos o servicios del proveedor.
- Políticas ambientales.
- Entendimiento básico de sus procesos de manufactura.
- Catálogos, listas de precios y literatura de ventas.

### Documentos de Referencia y Soporte:

También se pueden consultar revistas, Internet, directorios, periódicos y otras fuentes para contactar proveedores potenciales.

Es importante conocer como afectan las condiciones del mercado la competitividad del proveedor y su capacidad de tener disponibles sus productos.

## RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE DOCUMENTOS

### Definición:

En el proceso de revisión de deben revisar y comparar:

- Facturas.
- Órdenes de Compra.
- Informes de Materiales y/o Servicios Recibidos.

### ¿Porque revisar?

La revisión asegura que:

- Los recursos de la empresa estén propiamente protegidos usando guías de control internas.
- Se le pague a los proveedores bien y a tiempo.

### Excepciones:

En algunos casos, hay excepciones al proceso de revisión de factura vs. informe de material / servicio recibido vs. orden de compra o acuerdo. Dichas excepciones deberán ser aprobadas por el Director de la función de compras, los líderes de la disciplina R-C-R-P y los líderes financieros de los negocios y funciones de soporte.

## Entrevista con Representantes de Ventas:

Una de las mejores fuentes de información acerca de las condiciones de mercado son los representantes de ventas de los proveedores. El comprador deberá entrevistarse con ellos y discutir acerca de:

- Tendencias de los precios.
- Estimado de disponibilidad de materiales o servicios.
- Relaciones laborales y sus condiciones.
- Problemas de manufactura.
- Ofrecimientos de nuevos productos y servicios.
- Regulaciones gubernamentales.

En resumen, los compradores deben:

- Reunirse con sus proveedores frecuentemente.
- Mantener las citas acordadas.
- Ir preparados a las discusiones.
- Ser corteses y profesionales.
- Ver en los vendedores una buena fuente de información.
- Indagar cuanto sea posible acerca de proveedores clave y sus vendedores.
- No dar un tratamiento preferencial a ningún proveedor.
- Ser duro cuando sea necesario.

## NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

### Introducción:

Después de seleccionar al proveedor de materiales o servicios requeridos, el comprador deberá negociar con el para tener un acuerdo que cubra todos los aspectos de la compra.

### Habilidad Personal:

El arte de la negociación es una habilidad que el comprador debe desarrollar a través de entrenamientos y su propia experiencia. Dos personas no negocian igual y la negociación que sirve con algún proveedor puede fallar con otro.

### Necesidades Básicas:

En adición a las habilidades básicas para negociar, el comprador debe saber la necesidad de negocio, las capacidades del proveedor, empleados clave del proveedor y las condiciones de la industria.

### Considerar el Impacto:

El comprador debe poner en especial mucha atención en el impacto que tendrá la compra sobre los recursos de la empresa.

**Considerar los Costos de Distribución:**

**Las decisiones tomadas acerca de la distribución de materiales afectan significativamente los costos totales de suministro.**

**Pregunte:**

**Si se les pregunta, los proveedores estarán dispuestos a proporcionar mejores condiciones, como pueden ser servicios especiales, menores costos y entrenamientos, con tal de mantener relaciones de negocios con la empresa. Este tipo de acciones no las harán por voluntad propia, por lo que es necesario preguntar todo lo que se pueda.**

**Ventaja Competitiva:**

**El acuerdo final al que se llegue con el proveedor debe de asegurar una ventaja competitiva a los negocios y funciones de soporte de la empresa.**

## EJECUCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ACUERDOS

### Ejecución de los Acuerdos:

Cuando los acuerdos y los documentos que los soportan ya han sido preparados, el Comprador se debe asegurar que estos sean propiamente ejecutados y distribuidos.

### Completar el Proceso de Revisión:

La firma de ejecución ( o su equivalente electrónico) indica que esa persona ha completado la revisión e inspección del acuerdo.<sup>7</sup>

En los casos donde el acuerdo requiera la revisión de 2 ó más personas cada una de estas pondrá sus Iniciales (o su equivalente electrónico) indicando que han completado la revisión e inspección del acuerdo.

### Distribuir el Acuerdo:

Una vez que el acuerdo ha sido ejecutado, el Comprador debe asegurarse que sean distribuidas copias de este a todo el personal que se indique en los procedimientos.

Los acuerdos que requieran doble firma serán enviados al proveedor y recibidos con firma antes de distribuir cualquier documento.

Todos los originales deberán quedar en poder del Comprador.

---

<sup>7</sup> Ver "Límites de Autorización", pág. 72

## NOTIFICACIÓN AL PROVEEDOR

### Ejecución Formal:

Quando un Comprador ejecuta un acuerdo, este involucra la compra de materiales o servicios por parte de la empresa, a ese proveedor.

### Notificación:

Generalmente se le notifica al proveedor antes de la ejecución del acuerdo que envíe materiales ó empiece a proporcionar servicios. Esta notificación casi siempre se realiza por teléfono, fax o e-mail, y representa un compromiso legal que puede ser utilizado por el proveedor.

### Aceptación del Proveedor:

Una orden de compra se convierte en acuerdo cuando el proveedor la acepta, ya sea:

- Enviando el material.
- Enviando una notificación o una aviso de embarque.
- Comenzando a proporcionar un servicio.

## CAMBIOS EN EL PROCESO DE COMPRAR

### Responsabilidades:

El requeridor y el Administrador de Contratos son responsables de:

- Iniciar los cambios en las condiciones de trabajo y especificaciones.
- Reiniciar el proceso de aprobación, en caso de ser necesario.

### Monitorear Renovaciones de Acuerdos:

Los periodos de renovación de acuerdos se deben monitorear:

Rastreando las fecha de expiración o revisión generando reportes de seguimiento.

### Evaluar Incrementos de Precios:

Si un proveedor solicita un incremento de precios o un cambio de términos, el Comprador debe evaluar la propuesta examinando y cuestionando:

- El desempeño histórico del proveedor.
- Alternativas en el mercado.
- El ambiente corporativo y de negocios.

**Ejecutar Alteraciones:**

El comprador ejecuta las alteraciones a los acuerdos, para reflejar los cambios a las necesidades de compra o a las condiciones de estas.

**DIAGRAMA DE FLUJO**

En la hoja siguiente se anexa el diagrama de flujo propuesto para el proceso de comprar:



## **Subproceso de Recibir:**

### **VISIÓN GENERAL**

#### **Definición:**

El Proceso de Recibir es el proceso que registra y documenta la recepción de materiales o servicios, para asegurar que la necesidad ha sido cubierta por el proveedor.

#### **Beneficios:**

La recepción correcta y a tiempo facilita el pago al proveedor.

### **RECEPCIÓN DE MATERIALES**

A continuación se resume el proceso de recepción de materiales:

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
1	Físicamente aceptar / recibir el material.
2	Realizar la verificación al material / embarque.
3	Realizar pruebas e inspecciones de calidad.
4	Entregar el material a su destino final dentro de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Etapa 1 (Físicamente aceptar / recibir el material):**

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	<p>Determinar el peso del material recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para materia prima enviada por camión, carro tanque o barco.</li> <li>• Este se determina donde sea el destino final dentro de la empresa.</li> <li>• Esto no se realiza en materiales que vengan empacados.</li> </ul>
2	Descargar el embarque.
3	Verificar el embarque contra la orden de compra que lo ampare.
4	<p>Anotar cualquier embarque incompleto o dañado en el recibo antes de firmarlo. Notificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediatamente cualquier discrepancia al representante del transportista.</li> <li>• Al comprador en caso que se necesite resolver cualquier problema con el proveedor o el transportista.</li> </ul>
5	Avisar al transportista la recepción del embarque.

**Etapa 2 (Realizar la verificación al material / embarque):**

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	Determinar que orden de compra o libramiento es el que corresponde al embarque.
2	Comparar la orden de compra o el libramiento con el recibo del material.
3	Anotar cualquier discrepancia.
4	Hacer recibos por cualquier contenedor retornable que llegue con el embarque.
5	Verificar si aplican requerimientos de inspección.
6	Ingresar la recepción del material en el sistema electrónico que aplique.
7	Identificar el material con un documento numerado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Etapa 3 (Realizar pruebas e inspecciones de calidad):

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	Verificar los requerimientos de inspección y pruebas.
2	Realizar la inspección y pruebas.
3	Identificar y anotar los resultados.
4	Aceptar o rechazar el material.
5	Liberar el material para su uso o almacenamiento.

Etapa 4 (Entregar el material a su destino final dentro de la empresa):

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	Identificar los destinos de entrega o almacenaje.
2	Coordinar y arreglar el envío de los materiales.
3	Entregar el material al centro de almacenaje o a su destino final dentro de la empresa.

#### DEVOLUCIÓN DE MATERIALES

A continuación se resumen los pasos a seguir para la devolución de materiales:

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
1	Regresar el material rechazado al proveedor.
2	Obtener la acreditación correspondiente por parte del proveedor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Etapa 1 (Regresar el material rechazado al proveedor):**

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	<p>El requeridor o receptor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina las razones de la devolución</li> <li>• Contacta al comprador</li> <li>• Se hace responsable del material hasta que este sea devuelto al proveedor.</li> <li>• Completa las formas y las instrucciones para que pueda ser devuelto el material al proveedor.</li> </ul>
2	<p>El requeridor o el comprador contacta al proveedor para una autorización de devolución, requiriendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de autorización de devolución</li> <li>• Dirección donde será devuelto el material</li> </ul>
3	<p>El comprador determina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quien paga el embarque de la devolución</li> <li>• Si hay algún cargo o penalización</li> <li>• Con que transportista se va a devolver el material.</li> </ul>
4	<p>El comprador revisa los precios y el tipo de crédito que se solicitará al proveedor (nota de crédito, reemplazo del material, crédito y reemplazo o garantía de reparación o reemplazo).</p>
5	<p>Se embarca el material de regreso al proveedor.</p>

**Etapa 2 (Obtener la acreditación correspondiente por parte del proveedor):**

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>
1	<p>Determinar si el material debe ser devuelto por crédito. Considerar esto si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios en precio son inaceptables.</li> <li>• Si el material recibido no es el que debía ser.</li> </ul>
2	<p>Evite aceptar crédito aplicable en compras futuras, ya que este es en beneficio del proveedor y en perjuicio de los recursos de la empresa.</p>
3	<p>El comprador debe de actuar conjuntamente con cuentas por cobrar para procesar rápidamente el crédito que otorgue el proveedor.</p>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## RECEPCIÓN DE SERVICIOS

### Visión General:

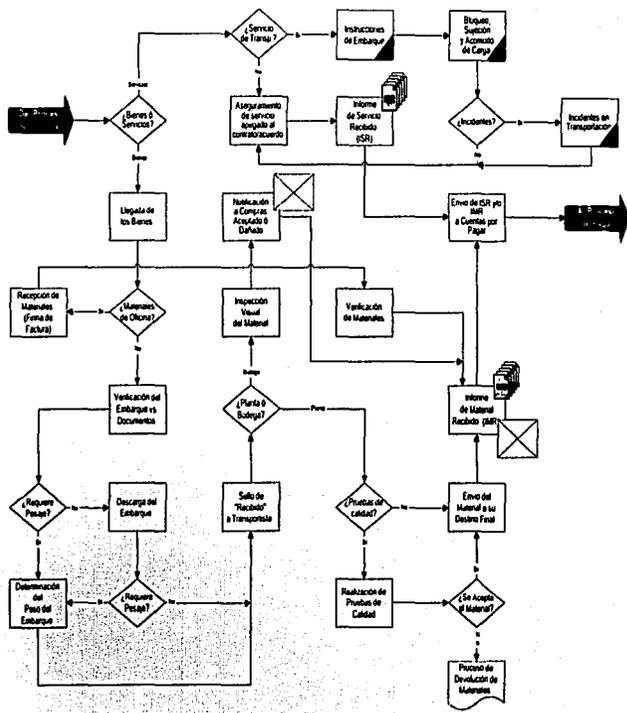
La recepción de servicios requiere que el administrador de contratos:

- Se asegure que el proveedor realice el servicio de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- Verifique el número de horas trabajadas por los empleados del proveedor.
- Verifique la cantidad de materiales recibidos, usados o instalados.
- Verifique el número de horas de uso de equipos.
- Documente cualquier retraso.
- Mitigue la duración y costos de dichos retrasos.
- Documente cualquier cambio en la prestación de servicios o en el diseño de cualquier construcción.
- Se asegure que los empleados conozcan y apliquen los lineamientos de seguridad de la empresa.
- Se asegure que el trabajo de los empleados del proveedor no interfiera con el de empleados de la empresa y viceversa.
- Se asegure que el trabajo del proveedor no interfiera con la producción de la empresa.

### DIAGRAMA DE FLUJO

En la hoja siguiente se anexa el diagrama de flujo propuesto para el proceso de comprar:

# PROCESO DE RECIBIR



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **Subproceso de Pagar:**

### **VISIÓN GENERAL**

#### **Definición:**

El Proceso de Pagar es el paso final dentro del proceso R-C-R-P para completar la transacción con el proveedor. Este proceso:

- Autentifica las facturas recibidas del proveedor.
- Programa los pagos al proveedor basándose en los acuerdos con este.
- Genera propiamente el pago y lo distribuye a los centros de contables que apliquen.

#### **Factores que Afectan el Pago Final:**

El pago correcto y a tiempo al proveedor se ve afectado principalmente por las siguientes condiciones:

- Calidad y cobertura de los acuerdos de compra.
- Disponibilidad de información y datos a todas las personas que los necesiten dentro del proceso.
- Aviso de recepción de materiales a tiempo.
- Facturas mal preparadas o incorrectas.

## FACTURA

### Revisión:

En cuanto es recibida la factura se inicia el proceso de revisión, en el cual se comparan las ordenes de compra o acuerdos contra la factura y el informe de material o servicios recibidos. Las facturas que son preparadas y recibidas correctamente mejoran el proceso de revisión y promueven una paga puntual al proveedor.

### Atributos de una Buena Factura:

Una factura correcta es un documento original (no fotocopia ó fax) recibido por cuentas por pagar y que incluye:

- Nombre y dirección completos del proveedor.
- Números de identificación de la empresa correctos y completos.
- Detallada descripción del material o servicio, incluyendo precio, cantidad, unidades de medida y especificaciones.
- Fecha y número de factura.
- Cantidad monetaria total.
- Términos y condiciones de pago, incluyendo desglose de descuentos, impuestos, cuotas de transporte y maniobras.

#### Devolución de Factura:

Las facturas serán regresadas al proveedor sin pago y sin ser procesadas si:

- Falta o está incorrecto el número de acuerdo o de libramiento.
- Difiere el nombre del proveedor con el del acuerdo o libramiento.
- No es una factura original.
- La factura es enviada a una locación incorrecta.
- La facturada ha sido alterada.

#### Regla:

Cuentas por pagar no va a iniciar el proceso de pago a un proveedor si su factura no aprueba los criterios de revisión.

#### Nueva Facturación:

En los casos en que este incorrecta o incompleta la factura, se le solicitará al proveedor que vuelva a enviar una factura nueva y corregida.

La factura original no deberá ser alterada en ningún caso por personal de la empresa. Tampoco se deberá pagar menos, ó más de lo indicado en la factura.

Administración:

Cuentas por Pagar deberá generar un análisis que:

- Documente todos los casos donde no concuerde la factura contra los documentos internos.
- Se archive toda la información referente a la causa y las soluciones a las discrepancias entre dichos documentos.

### REVISIÓN

General:

La persona que efectúa la revisión debe realizar las acciones que se enuncian a continuación:

Paso	Acción.
1	Verificar el informe de materiales o servicios recibidos contra la factura y la orden de compra o acuerdo.
2	Verificar que esa factura no ha sido previamente pagada.
3	Verificar que los impuesto o descuentos que apliquen estén bien calculados en la factura.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Caso Especial (Contratos):

El costo de revisión se justifica al eliminar el riesgo de pérdida por facturas duplicadas o cargos no autorizados. En contratos que cubren equipos rentados o financiados, la revisión únicamente aplica en la primera factura y la última al término del contrato. Todas las demás facturas son pagadas sin ser revisadas hasta la culminación del contrato. Es importante que se revise a fondo la última factura para asegurar que no hubo cambios no autorizados durante la vigencia del contrato.

### PREPARACIÓN DEL PAGO

#### Visión General:

Una vez que la factura ha sido revisada y aprobada, se prepara la realización del pago.

Este proceso incluye:

- Aplicación de términos y descuentos que apliquen.
- Cálculo de las fechas de vencimiento.
- Validación de los centros de contables que apliquen.

Cuando se han completado los pasos antes mencionados, se genera una solicitud de pago de factura y se introduce en sistema electrónico.

### Distribución de Costos:

Los cargos se deben de distribuir, una vez aprobada la factura, a los centros de contables que se especificaron en la orden de compra o el acuerdo.

### VERIFICACIÓN DE CRÉDITOS (NOTAS DE CRÉDITO)

#### Razones:

Las notas de crédito son entregadas por el proveedor debido a las siguientes razones:

- Descuentos por volumen.
- Discrepancias en los precios.
- Devolución de materiales.
- Devolución de depósitos hechos por contenedores.
- Penalización por mala calidad, entrega o desempeño.

#### Fuente de Recursos:

Las notas de crédito representan un ingreso de recursos. Se deben de utilizar lo antes posible para crear un ingreso a los recursos de DuPont.

## REALIZACIÓN DEL PAGO

### ¿Cuándo Pagar?

Los pagos se realizan:

- En la fecha de pago de la factura.
- Cuando el cheque es elaborado y entregado al proveedor.
- Cuando se realiza una transferencia bancaria.

Es muy común que se reciba la factura días después de la fecha que trae anotada. Se considerará pagada la factura en el momento que DuPont emita el cheque o realice la transferencia bancaria.

### Pagos Tardíos:

Se retrasará el pago si el proceso de revisión fue más largo del tiempo que otorga el proveedor. Esto ocurre casi siempre por falta de datos en el proceso.

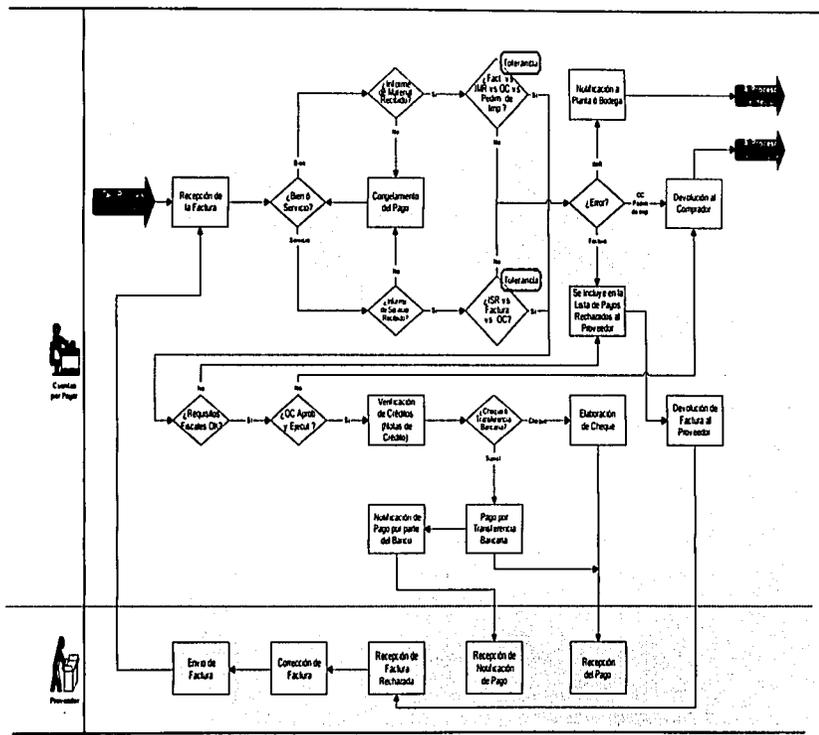
Es responsabilidad de cuentas por pagar de monitorear y archivar las razones por las cuales se atrasó el pago.

## DIAGRAMA DE FLUJO

En la hoja siguiente se anexa el diagrama de flujo propuesto para el proceso de pagar:

# PROCESO DE PAGAR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **CAPITULO III.**

### **DISCIPLINA "RCRP"**

#### **¿QUE ES LA DISCIPLINA RCRP?**

Requerir - Comprar – Recibir – Pagar (RCRP)

RCRP es una disciplina de mejora continua aplicada a lo largo del proceso de suministro. Esta disciplina esta enfocada en la administración del proceso y en la mejora alineada con ciertos estándares. Los principales indicadores de la disciplina son la revisión de facturas (sin errores) y el pago a proveedores (correcto y a tiempo). Adicionalmente los reembolsos por parte de proveedores correspondientes a pagos incorrectos y/o duplicados serían muy buenos indicadores sobre la efectividad de la disciplina en el proceso de suministro. Todo el proceso se da por bueno cuando concuerdan 3 documentos: factura, informe de material y/o servicio recibido y la orden de compra. El documento que debe gobernar todo el proceso debe ser un "Manual de Suministro" (ver capítulo 2), donde deben ser incluidos todos los procedimientos, políticas y guías que tengan que ver con el proceso en cuestión. Para el desarrollo de la disciplina es necesario involucrar a los departamentos de finanzas, cuentas por pagar, auditoria y sistemas. Los beneficios de una efectiva y eficiente implantación de la disciplina incluyen la eliminación de trabajo duplicado, pagos confiables y a tiempo a proveedores, que aseguran mejores relaciones comerciales (precios más competitivos), estandarización de prácticas, control interno y mejor administración en general.

Las siguientes preguntas pueden ser usadas como guía para definir si la empresa en cuestión requiere o no implantar la disciplina:

1. ¿Cuenta la empresa con **guías escritas para comprar inteligentemente**, las cuales han sido difundidas y cuentan con un proceso de auditoría para corregir desviaciones?
2. ¿Ha sido **optimizado el número de requeridores** en la empresa, para asegurar calidad y control en la generación de requisiciones de compra?
3. ¿Ha sido **optimizado el número de personas que aprueban gastos de costo/capital** en la empresa, asegurando calidad y control de los desembolsos?
4. ¿Existen un **líder y un controlador del proceso RCRP**, que aseguren la mejora continua a través de la aplicación del mismo?
5. ¿Existe una **lista de proveedores aprobados**, que asegure la optimización de los mismos, cumpliendo con todas las guías corporativas?
6. ¿Se cuenta con una **lista vigente de acuerdos / contratos**, que permita realizar compras repetitivas a través de órdenes de compra abiertas?
7. ¿Se encuentra definida y se lleva a cabo la segregación de funciones como una parte de **las guías de control interno**?
8. ¿Se han establecido **papeles y responsabilidades** y se les ha dado el adecuado **entrenamiento** para asegurar el correcto desempeño de sus actividades?
9. ¿Se cuenta con **mediciones dentro del proceso** que demuestren su desempeño y mejora (pagos correctos, a tiempo y facturas rechazadas)?

Para cada pregunta de las anteriores verifique lo siguiente:

- ¿Esta documentado?
- ¿Se esta siguiendo al pie de la letra el procedimiento documentado?

Si el departamento de compras de la empresa en cuestión no cumple satisfactoriamente con las preguntas hechas en la página anterior o no cuenta con la documentación necesaria, es recomendable que inicie un proyecto de implantación de la disciplina RCRP. Dicho proyecto no requiere de ninguna inversión de capital, además de que puede llevarse alternamente a las responsabilidades diarias de los empleados que participan en el proceso de suministro. Como se puede observar el desarrollo del proyecto no genera ningún costo extra en la empresa y puede brindar grandes ahorros en los montos derogados para la compra de insumos, además de que garantiza un adecuado control interno.

## **LIMITES DE AUTORIDAD**

Para asegurar un estricto control interno y una adecuada utilización de los recursos de DuPont es necesario establecer límites de aprobación, ejecución y autorizaciones dentro del proceso de suministro.

### **Autoridad para Aprobar / Autorizar.**

Esta autoridad se basa en el principio de que cada unidad de negocio o función de soporte, tiene asignado un presupuesto para ser gastado en la adquisición de bienes y servicios, y que las personas en cuestión tienen la autorización para utilizar dicho presupuesto en nombre del negocio. Aquellas personas con Autoridad para Aprobar no pueden comprometer recursos de la compañía, esto solo lo pueden hacer quienes tengan Autoridad para Ejecutar.

Los gerentes de las Plantas, los Directores de las unidades de Negocios y los Directores / gerentes de las Funciones de soporte, deberán tener la facultad de aprobación directa o delegable hasta un nivel establecido. Dicha facultad deberá estar documentada con un formato pre-establecido, y solo podrá ser delegada por el presidente de la compañía.

### **Autoridad para Ejecutar.**

Es la autoridad requerida para poder comprometer recursos de la compañía en la satisfacción de cualquier Necesidad.

La autoridad de ejecución deberá ser delegada por el Director Corporativo del departamento de compras, quién a su vez delegará dicha autoridad de ejecución a los miembros del departamento de compras (compradores experimentados y entrenados en el proceso RCRP).

La ejecución es un requisito indispensable para hacer oficial una Orden de Compra, ya que solo mediante la delegación de esta autoridad se pueden comprometer los fondos de la compañía.

Sin esta firma, la Compañía no esta obligada a nada, y por consiguiente el proveedor tampoco. El departamento de compras es responsable de los lineamientos comerciales de compras y de dar el apoyo necesario al resto de las funciones y negocios para la satisfacción de sus necesidades de suministro.

No todos los empleados tienen autorización para ejecutar una orden de compra, seleccionar un proveedor o buscar acuerdos que comprometan a la Compañía.

Esto sólo puede ser realizado por personal de compras que tienen el debido entrenamiento y autorización.

Para tener el control de las personas a las cuáles se les delegarán límites de autorización / ejecución, se sugiere elaborar una tabla donde estas queden registradas, anotando el nombre del comprador, el tipo materiales o servicios y la cantidad límite que tiene dicha persona tiene autorizada.

### **Papeles y Responsabilidades.**

Deberá ser política de la empresa, que los papeles de requeridor, aprobador y ejecutor queden separados, asegurando así un adecuado control interno; de esta forma ningún empleado puede aprobar y al mismo tiempo ejecutar una compra, aún cuando cuente con autorización de realizar las dos funciones. En dicho caso se deberá solicitar la aprobación o ejecución a otro empleado que cuente con la debida autorización y que tenga un nivel mayor.

### **¿Sistemas Electrónicos?**

Existe una clara tendencia a utilizar sistemas de comercio electrónico, que permitirán realizar compras directamente a través del Internet. Estos sistemas están diseñados para aumentar la velocidad del ciclo de compras, promover el apalancamiento y reducir los costos transaccionales que actualmente se pagan. Este tipo de sistemas deberán integrar límites de autoridad y quien tiene delegados dichos límites.

## **POLÍTICAS RCRP**

### **Auto - comprarse:**

Existen muchas empresas que cuentan con diversas unidades estratégicas de negocios (SBU's); en las cuales manejan diferentes productos. Siempre que sea posible se deberán comprar bienes o servicios de la misma compañía.

### **Compromisos de Compra No Autorizados:**

La Política Corporativa de la empresa deberá establecer lo siguiente: "Por decreto de la oficina de la presidencia, se otorga al Director del área de compras la autorización ilimitada y exclusiva para ejecutar acuerdos de compra así como el derecho para delegar esta autoridad. Únicamente los empleados y agentes a quienes se les hubiese delegado esta autoridad podrán generar o firmar acuerdos de compra, o de cualquier manera comprometer a la Compañía, sea de forma escrita o verbal, para la adquisición de materiales o servicios".

Cabe aclarar que dichas delegaciones de autorización deberán documentarse en una matriz, donde se indique el nombre de las personas y el límite monetario sobre el cual pueden ejecutar compromisos de compra. Para esto se recomienda revisar el tema "Límites de Autoridad y Autorizaciones", el cual viene en la pag. 75.

Queda entendido que solamente el personal que tenga delegada la autoridad para ejecutar acuerdos de compra, podrá realizar algún compromiso con proveedores de materiales o servicios. El que un empleado que no tenga dicha autorización comprometa materiales o servicios con proveedores, se tomará como un "compromiso de compra no autorizado.

## Ejemplos de Compromisos de Compra No Autorizados:

- Un Comprador pide a un Proveedor embarcar un material antes de tener la requisición correspondiente debidamente aprobada.
- Una Persona no autorizada acuerda precios con un Proveedor antes de que un comprador con autoridad delegada hubiese tenido la oportunidad de negociar los términos o condiciones de compra, o de obtener el mejor precio.
- Se pide a un Proveedor embarcar un material para evaluación, con compromiso de adquirirlo si el resultado de la evaluación es aceptable.
- Se formaliza un compromiso de compra con un Proveedor antes de que el comprador hubiese ejecutado la orden de compra correspondiente.
- Se ordena a un Contratista o a un Prestador de Servicios inicie trabajos sin tener un contrato aprobado o sin que se hubiese otorgado autorización expresa de emergencia.

## RIESGOS / PROBLEMAS

Los compromisos de compra inadvertidos o intencionales, hechos por Personas no autorizadas obligan a la empresa a comprar materiales, equipos o servicios que la exponen a riesgos serios y a penalizaciones que pueden resultar en:

- Perder la posición de negociación necesaria para obtener el mejor valor de compra.
- Poner en riesgo la estabilidad de fuentes de suministro existentes por compromisos con otros Proveedores.
- Celebrar un acuerdo con especificaciones incorrectas.

- Excesivo retraso en el pago a Proveedores por no tener definidos acuerdos de pago.
- Exponer a la empresa a riesgos potenciales con Contratistas que trabajen en planta sin cláusulas de responsabilidad adecuadas en sus contratos.

El Comprador que identifique un Compromiso de Compra No Autorizado deberá, sin excepción, solicitar al empleado que incurrió en la desviación llenar un Reporte de Compromiso de Compra No Autorizado, en el cuál se solicita al Director de su unidad de negocio y al Director corporativo de compras su autorización, para que se pueda liberar el pago al proveedor. Se entregará una copia de dicho reporte al Director de Compras, archivando el original en el expediente de la orden de compra. Se recomienda también llevar métricas acerca del desempeño de cada unidad de negocio respecto a los compromisos de compra no autorizados, buscando la mejora continua a través de la reducción de estos.

Es importante recordar que emitir un libramiento de una orden de compra abierta vigente no constituye un Compromiso de Compra No Autorizado siempre que el libramiento esté adecuadamente aprobado antes de ordenar al Proveedor que embarque; que el libramiento hubiese sido generado por una persona con la delegación de autoridad correspondiente para el libramiento y que se le entregue oportunamente a Suministro una requisición debidamente aprobada para dicho embarque o para prestar los servicios solicitados.

### Ética:

Todas las actividades del proceso de suministro se conducirán de acuerdo a las políticas y procedimientos de ética establecidos por la empresa.

Dentro de la "Guía de Conducta Comercial de cualquier empresa" se manifiestan las normas que deben seguir los empleados para no comprometer a la Compañía debido a la interacción con proveedores y clientes. Para el personal de Suministro los puntos que se refieren a "Conflictos de Interés" y "Recepción de regalos", son de interés particular.

### GUÍAS DE ÉTICA

Para lograr tener buenas relaciones con proveedores, se aplican las siguientes guías:

No.	Guía
1	Todas las actividades deben tener un propósito de Negocios.
2	Ninguna actividad debe comprometer a la Compañía ó al individuo.
3	Los empleados no deben involucrarse en actividades que engañen ó tomen ventaja de los proveedores.
4	Resolver diferencias en forma justa y rápidamente
5	El personal debe evitar reciprocidades con los proveedores
6	Se debe proteger y mantener confidencialidad sobre la información de: <b>La Empresa:</b> Patentes, especificaciones y diagramas de proceso <b>Proveedores:</b> Cotizaciones y patentes <b>Cliente:</b> Especificaciones del cliente
7	El compromiso con los proveedores debe estar respaldado con un documento autorizado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Negociaciones Recíprocas**

Debe ser política de la empresa:

- separar las actividades de ventas y de suministro y,
- dejar las actividades de compra únicamente al personal de compras.

Las razones de esta política son las siguientes:

- Evitar implicaciones de coerción ilegal entre las actividades de venta y suministro.
- Facilitar la toma de decisiones en los suministros al no tener implicaciones de ventas.

En cumplimiento de esta política ningún empleado podrá realizar negociaciones recíprocas con algún cliente / proveedor sin contar antes con:

- La revisión y aceptación por parte del Departamento Legal
- La no-objeción, por parte del personal de Compras

## **Protección de la Información.**

Dado que muchos empleados no están en posición de diferenciar entre la información clasificada como importante y la que no lo es, es recomendable que toda la información relacionada con los asuntos de la Compañía se considere como confidencial.

### **Requerimientos legales.**

Es un precepto fundamental que todos los empleados de la empresa conduzcan los Negocios de la compañía de acuerdo con las leyes establecidas. El personal del departamento de compras debe asegurarse que los acuerdos de compras de la empresa, particularmente aquellos que son críticos para el éxito de sus negocios estén documentados para:

- Defender exitosamente a la empresa en los tribunales.
- Disuadir a los proveedores de evadir sus responsabilidades contractuales.

### **Segregación de Responsabilidades.**

Es política de la empresa que los procesos de aprobación de compras, ejecución, entrega, recepción y verificación de facturas antes del pago se separen para asegurar un adecuado control interno.

### **Comprar Inteligentemente.**

Adquirir solamente lo necesario para realizar el trabajo de una forma eficiente , segura y con calidad, asegurando además un mínimo de costos.

A continuación se anexa una tabla con las políticas que aseguran a la empresa un gasto eficiente e inteligente:

Paso	Acción.
1	<p><b>¡Si no lo necesita...no lo compre!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El comprar este producto o servicio va a ayudar a mejorar lo que le ofrezco a mis clientes, o a mantener un ambiente seguro?</li> <li>• ¿Se puede utilizar menos?</li> <li>• ¿Lo puedo obtener de la misma empresa?</li> </ul>
2	<p><b>Analizar si el costo y el valor de lo solicitado es mayor a los requerimientos mínimos o estándar.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Entenderá el cliente el valor de la mejora y estará dispuesto a pagar por ella?</li> <li>• ¿El tener el mínimo me sigue asegurando un ambiente seguro?</li> </ul>
3	<p><b>Planear el consumo de bienes o servicios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar inventarios, comprando "just in time" y no "just in case".</li> <li>• Evitar compras de "emergencia".</li> <li>• Tomar el tiempo necesario para poder evaluar cual es la mejor propuesta.</li> </ul>
4	<p><b>Optimizar la compra...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluyendo gente experimentada en suministro durante el proceso.</li> <li>• Estandarizando al máximo la compra.</li> <li>• Usando proveedores con los que ya se esta trabajando, para obtener mejores precios por volumen.</li> <li>• Dejando los inventarios al proveedor.</li> <li>• Mejorando precios y términos de pago.</li> </ul>
5	<p><b>Incluir al proveedor en cualquier proceso de simplificación o de mejora.</b></p>

## **DOCUMENTACIÓN MÍNIMA REQUERIDA PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO RCRP.**

A continuación se describe la documentación mínima que se requiere para la adecuada administración del proceso RCRP:

### **a) Procedimiento para compras de emergencia<sup>8</sup> / urgencia<sup>9</sup>**

Existen solo 3 razones por las cuales se considera una compra de emergencia:

- *Paro de planta:* Cuando existe la posibilidad de parar la operación si no se cuenta con materia prima, servicios, refacciones y/o material de empaque.
- *Seguridad:* Cuando se pone en peligro la integridad de las personas, instalaciones o medio ambiente.
- *Falla a un cliente:* Cuando la empresa puede verse comprometida para satisfacer las necesidades de algún cliente en específico.

Se debe establecer que una urgencia no es igual a la emergencia. Las urgencias son necesidades que se debieron satisfacer pero que no se realizaron en tiempo, por lo cual se deben de tramitar con mayor prontitud.

**NOTA:** Toda emergencia se debe de documentar para su posterior identificación.

---

<sup>8</sup> Emergencia: acción o efecto de emerger. Suceso o accidente súbito.

<sup>9</sup> Urgencia: calidad de urgente, falta, necesidad apremiante de algo. Que se cursa con mas rapidez de lo ordinario

**Compras de emergencia por paro de planta y/o seguridad:** Debido a la naturaleza de este tipo de necesidades, el proceso de compra se podrá dar con la debida autorización del Líder y/o Superintendente. Para la compra de materiales que resulten ser emergencias se deberá realizar lo siguiente:

- Llenar formato de requisición, con los datos y firmas necesarias.
- Justificación por escrito de la emergencia y firma de autorización del Supervisor y/o Superintendente para la compra del material.
- Se deberán anotar los tiempos de emergencia (fecha y/o hora límite)

Cuando las emergencias se presenten en ausencia del personal del departamento de compras, se podrá pedir el servicio y/o material, pero se deberá dar aviso al supervisor del área, gerente de operaciones y personal de compras en cuanto sea posible. La notificación deberá ser por escrito.

Compras de emergencia por falla a cliente: Estas compras se realizarán y se documentarán posteriormente. Se deberá notificar al supervisor o al director del negocio para su posterior autorización. Esta notificación deberá ser por escrito y se le informará al personal necesario.

**b) Elaborar procedimiento para administrar los avisos de excepción.**

Se entienden como avisos de excepción, todas las veces que se tiene que notificar a los proveedores de fallas en su facturación, como pueden ser:

- Fechas erróneas
- Datos del proveedor o de la empresa erróneos (Nombre ó RFC.)
- Volúmenes facturados erróneos
- Precios erróneos

**c) Política y proceso correctivo para atender los compromisos de compra no autorizados.**

A través del formato donde se solicita autorización del Director de Compras y del director de la unidad de negocio o la función de soporte, se puede realizar un análisis de causa raíz, enfocado en la mitigación de dichos compromisos no autorizados. Además se sugiere medir el número mensual de compromisos no autorizados por negocio o función, evaluando su desempeño hacia la mejora continua.

**d) Guía vigente de compradores corporativos.**

En dicha guía deberán venir los datos principales de los compradores autorizados, anotando el detalle del tipo de materiales o servicios que dichos compradores tienen autorizados, así como los límites de gasto con los que cuentan.

**e) Guía para desarrollo de competencia.**

En esta guía se deberá especificar de que manera se puede desarrollar competencia entre varios proveedores, indicando el número de cotizaciones que se deben solicitar sobre la base de montos de compra predeterminados y asentando el proceso a seguir en el caso de licitaciones.

#### **f) Tabla de Límites de Aprobación<sup>10</sup>.**

Tabla en la cuál se podrán observar a todas las personas que tienen autorización para aprobar gastos, ya sea de costo o de capital en las distintas unidades de negocio o en las funciones de soporte.

#### **g) Tabla de Límites de Ejecución<sup>11</sup>.**

Tabla en la cuál se podrán observar a todos los compradores corporativos que tienen delegados límites de ejecución por parte del Director de Compras. Es importante que en dicha tabla se especifique el tipo de materiales o servicios que puede ejecutar cada comprador, y el monto límite que tiene autorizado.

#### **h) Guías para entrenamiento de “Liberadores”**

En esta tabla se debe documentar el entrenamiento de las personas que estarán autorizadas para ejecutar libramientos contra una orden de compra abierta, que ha sido previamente analizada y correctamente aprobada y ejecutada, por personas que cuentan con las debidas autorizaciones.

#### **i) Procedimiento para Devolución de Materiales.**

En este procedimiento se deberá especificar la manera en la cuál se deben retornar a los proveedores los materiales que no cumplan con las especificaciones solicitadas en el contrato o en la orden de compra.

---

<sup>10</sup> Ver Límites de Autorización en este mismo capítulo (pág. 72).

<sup>11</sup> Id.. (pág 72).

## **CAPITULO IV.**

### **IMPLANTACIÓN DE LA DISCIPLINA.**

#### **PROPÓSITO**

El propósito de esta pequeña “Guía de Implantación” es el de proveer a los líderes del proceso un documento de referencia fácil de utilizar y que contenga...

- La documentación sobre las bases de una implantación efectiva
- Conocimientos clave de un trabajo anterior de implantación
- Las herramientas necesarias para soportar una efectiva implantación.

#### **ATRIBUTOS.**

Para poder lograr una implantación efectiva del proceso RCRP, este deberá:

- Estar claramente definido y entendido por todas las personas participantes
- Estar implementado y operado de una manera disciplinada y estandarizada.
- Estar administrado de forma correcta.
- Contar con controles adecuados
- Cumplir con todos los requerimientos éticos, legales y financieros.

Para alcanzar un nivel adecuado de efectividad, se deberán seguir los siguientes estándares durante el desarrollo del proceso RCRP:

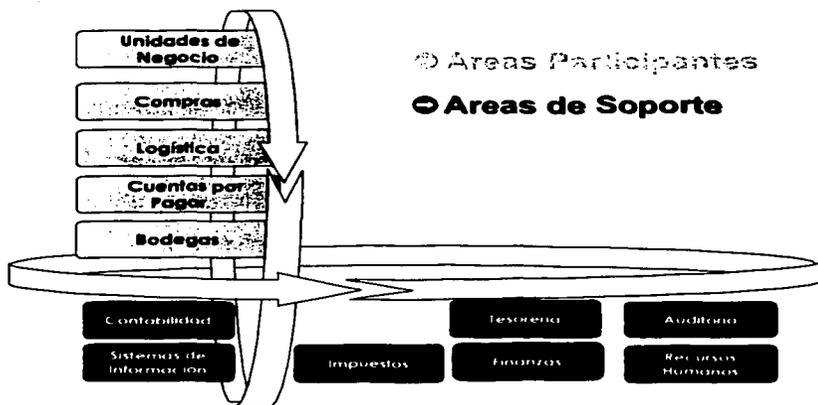
No.	Estándares RCRP
1	El proceso RCRP deberá cumplir con estándares de control interno, segregación de funciones, impuestos y requerimientos contables.
2	Todas las compras deberán contar con autorizaciones, ya sean de costo o de capital, antes de ser procesadas.
3	Cualquier transacción de compra deberá contar con la debida autorización de ejecución, antes de ser colocada con el proveedor.
4	Todo comprador deberá estar previamente entrenado en el proceso RCRP, antes de que se le puedan otorgar límites de autorización y/o ejecución.
5	Se deberá establecer un archivo donde estarán registradas todas las personas con autorización y ejecución de compras.
6	Todos los representantes legales de la empresa deberán tener conocimiento en el proceso RCRP.
7	En todos los puntos en los que hay transferencia de responsabilidades, la persona que entrega / envía, será la responsable de asegurarse que la información sea de calidad y se apegue al proceso RCRP.
8	Todas las compras deberán ser negociadas antes de hacer un compromiso con los proveedores.
9	Todos los contratos deberán incluir condiciones y términos adecuados.
10	Todos los criterios para desarrollar competencia con proveedores serán establecidos únicamente por el departamento de compras.
11	Siempre se deberá contar con evidencia de recepción de materiales o servicios, antes de pagar cualquier orden de compra.
12	Siempre se deberá verificar que las facturas de los proveedores coincidan (dentro de límites previamente especificados), con lo acordado, antes de proceder al pago de las mismas.
13	Todos los pagos realizados a proveedores deberán coincidir con lo términos y condiciones previamente establecidos.
14	Todos los indicadores de desempeño que se midan deberán ser analizados y utilizados para la mejora continua.

## **PARA EMPEZAR...**

### **Cuatro herramientas básicas se necesitan para una efectiva implantación...**

1. Políticas y Guías que definan la disciplina (Manual de Procedimientos de Suministro)
2. Definir las posiciones de Líder del Proceso y de Controlador del Proceso
3. Un mapeo del Proceso de Suministro indicando pasos clave, mejores prácticas y documentación.
4. Métricos y un proceso de resolución de problemas que conduzcan el proceso hacia una mejora continua.

Es de vital importancia el presentar un buen caso de negocio ante los Directores de la Empresa, para que estos siempre estén dispuestos a brindar apoyo y soporte al proyecto de implantación. En dicho caso de negocio, se debe también presentar el soporte que deben brindar otras áreas y como se relacionan entre sí. Dichas áreas deberán ser: Compras, Finanzas / Tesorería, Auditoría y Cuentas por Pagar. (Ver el diagrama que se anexa a continuación).



Ref: Desarrollo del autor.

Como todo proyecto, antes de comenzar...

primero se debe establecer el **PORQUE**,

después definir **PARA QUE**,

y por último se planea el **COMO** ejecutar el proyecto.

¡Después de definir el cómo y el porqué, deberá de facilitarse el cómo!

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**A continuación se anexa un plan de acción para la implantación y desarrollo del proyecto:**

- 1. Definir el alcance del proyecto.**
- 2. Definir a las áreas y personas participantes.**
- 3. Hacer un diagrama del proceso actual de compras. (Como referencia se pueden consultar los diagramas del "Manual de Suministro", incluidos en el Capítulo II).**
- 4. Definir los papeles y responsabilidades de todos los participantes.**
- 5. Revisar que tanto se apegue el diagrama actual con lo que indican los estándares del proceso RCRP.**
- 6. Revisión de los hallazgos con el equipo de implantación.**
- 7. Comparación entre el estado actual y el estado futuro.**
- 8. Actualización de los diagramas para establecer el estado futuro.**
- 9. Actualización de políticas, documentos y procedimientos, de tal manera que se pueda alcanzar el estado futuro propuesto.**
- 10. Elaboración de reportes de control, para asegurar la correcta transición hacia el estado futuro.**
- 11. Definición del proceso para administrar los avisos de excepción, que se emiten cuando se detectan errores en la facturación de los proveedores.**
- 12. Definición del proceso que se va a seguir para administrar a los compradores que tendrán asignados límites de autorización / ejecución.**

## **DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

A continuación se detallará el objetivo, auspiciante, miembro del equipo, pasos críticos, tiempos factores clave para una correcta implantación de la disciplina RCRP.

### **Propósito**

Establecer un proceso bien documentado y disciplinado que permita apoyar las compras de cualquier planta, bodega u oficinas. Deberá abarcar TODAS las compras de servicios y materiales en los sitios que se mencionan. La mete será la precisa verificación de todas las facturas de proveedores antes de emitir cualquier pago, eliminando trabajo repetitivo al mismo tiempo que se asegura un estricto apego a las políticas de control interno.

### **Auspiciante**

Se deberá documentar el apoyo del Presidente de la compañía, para que todas las personas involucradas tengan presente la importancia del proyecto.

### **Definición del Equipo**

Antes de arrancar con la implantación, se deben definir los siguientes miembros del equipo:

- Líder de proceso en cada planta, bodega u oficina.
- Controlador del proceso en cada planta, bodega u oficina.
- Líder o representante de cada unidad de negocio o función de soporte.
- Comprador líder de la implantación

- Representante del área de cuentas por pagar.
- Representante del área de auditoría.

### **Documentos por desarrollar**

- Lista con los problemas y oportunidades detectados antes de iniciar la implantación.
- Proceso disciplinado y documentado de Requerir-Comprar-Recibir-Pagar.
- Plan de Implantación (deberá incluir responsable y fechas de vencimiento).

### **Actividades Clave**

- 1) Definir plan de acción para la implantación, obteniendo la aprobación del auspiciante y de los Directores de los negocios y funciones participantes.
- 2) Desarrollar los diagramas actuales del proceso, identificando en ellos los problemas y las áreas de oportunidad.
- 3) Documentar la aprobación y apoyo de todos los Directores de la empresa, para la ejecución del plan de implantación.
- 4) Desarrollar los diagramas del estado futuro, el cuál deberá ser parte de un proceso disciplinado de suministro.
- 5) Análisis de las diferencias encontradas entre los diagramas del estado actual y los del estado deseado.
- 6) Definir por orden de prioridad las tareas a realizar que se derivan del análisis de los diagramas actuales y deseados.
- 7) Plan de acción, con tareas, responsables y fechas.
- 8) Implantación.

## **Factores Críticos para Tener Éxito en la Implantación**

- Apoyo por parte de los Directores de la empresa.
- Compromiso y participación de las personas que van a participar representando a las plantas, bodegas y oficinas.
- Romper todos los paradigmas que tiene la gente para cambiar su manera de hacer las cosas.
- Continuo análisis de los indicadores de desempeño, buscando siempre la mejora continua

## **DESARROLLO DE LOS DIAGRAMAS ACTUALES DEL PROCESO**

El propósito de desarrollar dichos diagramas es (1) el de identificar áreas problemáticas y (2) promover un aprendizaje más profundo en todo el personal que estará involucrado en el proceso de compras (RCRP). Normalmente toma alrededor de dos horas desarrollar el diagrama de cada uno de los procesos (Requerir – Comprar – Recibir – Pagar). Para empezar, se recomienda colocar hojas tamaño rota folio en la pared, definiendo a un coordinador de la junta, a otra persona para llenar el diagrama y finalmente a otra que pueda tomar nota de todos los problemas, puntos de discusión o áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo de los diagramas. Primero se deberán ir llenando cuadros donde se puedan anotar (se recomienda usar verbos) las actividades que se realizan en cada parte del proceso, y una sola frase entre signos de interrogación dentro de diamantes que indican que partes del proceso involucran una toma de decisiones. Se debe de ser muy directo a la hora de hacer preguntas a las personas que son parte del proceso y que son interrogadas para el desarrollo del diagrama. Se recomienda hacerles preguntas como: ¿Qué es lo primero que haces?, ¿Qué haces después?, ¿Quién decide? Y ¿Cómo se toma la decisión?.

Se debe seguir con esta mecánica desde el punto en que surge una necesidad hasta que se elabora y aprueba una requisición (Proceso de requerir), se ejecuta una orden de compra (Proceso de Comprar), se reciben los materiales o servicios (Proceso de Recibir) y se le paga al proveedor (Proceso de Pagar). Finalmente se revisa todo el diagrama, haciendo nuevas preguntas para aclarar todas las partes del proceso.

#### Preguntas Generales para la Realización del Diagrama:

- 1) ¿Ya ha sido documentado este proceso?
- 2) ¿Se encuentran definidos los papeles y responsabilidades dentro del proceso?, ¿Han sido comunicados y son claramente entendidos por todo el personal?
- 3) ¿Qué programas de entrenamiento ya están definidos?
- 4) En todos los puntos donde existen tomas de decisión, ¿están documentadas y entendidas todas las posibles alternativas?
- 5) ¿Cuánto tiempo se requiere para cada etapa del proceso?
- 6) ¿Cuántas compras son planeadas con respecto a las que se tienen que efectuar prácticamente de emergencia?
- 7) ¿Existe un proceso para notificar a los proveedores de errores en su facturación?, ¿Es efectivo?

**Preguntas Referentes a los proceso de compras (Requerir – Comprar – Recibir – Pagar).**

**Requerir.**

- 1) **¿Qué proceso existe para asegurar que una requisición este completa, con datos precisos, con alcance del trabajo solicitado, especificaciones de materiales o servicios, suficientemente detallada y autorizaciones de costo o capital correspondientes a los límites de autorización?**
- 2) **¿Cuántas personas están solicitando requisiciones de servicios?**

**Comprar.**

- 1) **¿Qué experiencia tiene la localidad con respecto a los compromisos de compra no autorizados?**
- 2) **¿Existe un procedimiento para compras de emergencia?, ¿Esta debidamente documentado?**
- 3) **En el caso de que el comprador no sea un empleado directo de la empresa (p.e. un contratista), ¿qué guías se encuentran documentadas para controlar dichas compras (control de proveedores, términos y condiciones y límites de aprobación / ejecución)?**

**Liberar.**

- 1) **¿Qué entrenamiento se le ha dado a la gente que libera ordenes de compra abiertas?**
- 2) **¿Qué controles se tienen para asegurar que solo sean liberadas ordenes de compra debidamente aprobadas y ejecutadas?**

#### Seguimiento.

- 1) ¿Qué actividades de seguimiento existen?
- 2) ¿Cuáles son los criterios de seguimiento?, ¿Están documentados?
- 3) ¿Se llevan a cabo análisis de causa raíz durante el seguimiento de órdenes?
- 4) ¿De que manera y a quién se le retro alimenta el desempeño de los proveedores?
- 5) ¿Existen metas definidas para la reducción / eliminación de seguimiento manual?

#### Administración de Precios.

- 1) ¿Existen órdenes que se emiten sin un adecuado control de precios?
- 2) ¿Qué proceso se sigue para administrar cambios en precios?, ¿Quién lo lleva a cabo?
- 3) ¿Quién tiene la responsabilidad de auditar los precios que se encuentran listados en bases de datos contra los precios que se pagan en la facturación de los proveedores?

#### Recepción.

- 1) ¿Cuántos puntos de recepción de materiales o servicios existen en la localidad?
- 2) ¿Se revisan los materiales a recibir contra talones de embarque?, ¿Se abren los paquetes para verifica el contenido o simplemente se cuentan los paquetes?
- 3) ¿Cuántas personas tienen acceso al sistema de la empresa para registrar recibos de materiales o servicios?
- 4) ¿Existe un procedimiento / proceso para la devolución de materiales?

#### Administración de Contratistas.

- 1) ¿Cuántos administradores de contratistas existen en la localidad?, ¿Se verifican los servicios recibidos contra los términos, condiciones y alcance de trabajo especificados en el contrato, antes de proceder a realizar pagos al proveedor?
- 2) ¿Cómo se verifica la recepción de materiales cuando estos son comprados por contratistas?

#### Verificación de Facturas.

- 1) ¿Cuántas personas verifican facturas en la localidad?, ¿Están entrenadas?

Existen otros dos diagnósticos que se deben realizar durante la sesión de valoración del estado actual.

Los tres diagnósticos en conjunto deben generar un listado de los problemas y oportunidades detectadas dentro del proceso y que requieren analizarse para determinar los pasos que se deberán seguir para alcanzar el estado futuro deseado.

Todas las oportunidades detectadas, deberán caer dentro de las siguientes clasificaciones:

- 1) Problemas relacionados al diagrama de flujo.
- 2) Diferencias entre los papeles y responsabilidades definidos contra las actividades realizadas.
- 3) Cumplimiento y apego a los controles y estándares de la disciplina RCRP.

## DIAGNÓSTICO DE PAPELES Y RESPONSABILIDADES

El diagnóstico de papeles y responsabilidades estará enfocado en los nuevos papeles que se derivan de la disciplina RCRP. Dichos papeles son el **Líder del Proceso** y el **Controlador del Proceso**.

A continuación se describen los distintos papeles dentro de la disciplina RCRP:

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidad</b>
Líder del Proceso	Es dueño del proceso, se asegura el apego a las políticas de la disciplina RCRP, entiende a la perfección todo el proceso, da guía al personal involucrado, desarrolla indicadores para medir el desempeño del proceso e <u>identifica necesidades de personal</u> .
Controlador del Proceso	Se asegura de sea correctamente ejecutada la disciplina RCRP, interactúa con todo los demás papeles, tiene conocimiento de todas las herramientas, sistemas y procesos, aplica análisis de causa raíz para identificar medida preventivas y mantiene al corriente la <u>documentación del proceso</u> .
Requeridor	Inicia el proceso, traduce necesidades en requisiciones, utiliza las políticas de "compra inteligente", recopila las especificaciones adecuadas y obtiene la aprobación del <u>negocio o función de soporte</u> .
Aprobador de Costo / Capital	Tiene delegados límites de aprobación y se asegura que la compra este contemplada dentro del presupuesto del <u>negocio o función de soporte</u> .
Comprador	Tiene delegados límites de ejecución, se encarga de la selección, administración y negociación de proveedores, tiene un alto conocimiento de los mercados en los cuáles enfoca sus compras, realiza planes de abastecimiento, elabora reportes de "compromisos de compra no autorizados, evalúa el desempeño de sus proveedores y <u>resuelve los errores de facturación</u> .
Administrador de Precios	Mantiene actualizadas las bases de datos de precios, tiene conocimiento y da asesoría para la elaboración de contratos, emite reportes y comunica cualquier cambio en <u>las tablas de precios</u> .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Papel</b>	<b>Responsabilidad</b>
Liberador	Crea, revisa, altera y ejecuta liberaciones contra ordenes de compra abiertas que tienen las debidas firmas de aprobación y ejecución.
Corresponsal	Comunica la necesidad detalladamente a los proveedores y mantiene actualizados los indicadores de desempeño de los proveedores.
Receptor	Físicamente recibe los materiales o servicios, inspecciona y acepta o rechaza los materiales o servicios, verifica cantidades contra la orden de compra y factura, inicia el proceso de devolución y retro alimenta indicadores de desempeño de proveedores y transportistas.
Inspector de Calidad	Verifica la correcta aplicación de políticas, sistemas y estándares de calidad, lleva a cabo auditorias y verifica la aplicación de acciones correctivas.
Administrador de Contratos	Asegura que los contratistas entreguen los materiales o servicios de acuerdo con lo establecido en el contrato, verifica que se apliquen los controles internos, participa en licitaciones, elabora reclamaciones y resuelve errores en documentación.
Verificador Financiero	Verifica que la información en facturas este correcta, verifica que los términos sean los estipulado en los acuerdos comerciales y genera los avisos de excepción si detecta errores en la facturación.
Liberador de Pagos	Controla, revisa, verifica, aprueba y emite pago.

## **COMPARACIÓN CONTRA LOS ESTÁNDARES DE LA DISCIPLINA RCRP**

El tercer diagnóstico es una simple comparación contra los estándares de la disciplina RCRP. El propósito de dicho diagnóstico, es el de verificar las diferencias que existen entre el proceso actual contra los estándares del proceso y del Manual de Suministro, entrenando al mismo tiempo a todas las personas involucradas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Este tercer diagnóstico se puede llevar a cabo a través del siguiente formato:

No.	Estándares	Principio
1	El proceso RCRP deberá cumplir con estándares de control interno, segregación de funciones, impuestos y requerimientos contables.	Conocimiento , aplicación y seguimiento de la política
2	Todas las compras deberán contar con autorizaciones, ya sean de costo o de capital, antes de ser procesadas.	No exceder los límites de autorización.
3	Cualquier transacción de compra deberá contar con la debida autorización de ejecución, antes de ser colocada con el proveedor.	Solo los compradores que tengan delegados límites de ejecución podrán dar dicha autorización.
4	Todo comprador deberá estar previamente entrenado en el proceso RCRP, antes de que se le puedan otorgar límites de autorización y/o ejecución.	El entrenamiento es de vital importancia para establecer un proceso disciplinado.
5	Se deberá establecer un archivo donde estarán registradas todas las personas con autorización y ejecución de compras.	Este será el único archivo oficial para revisar quién y que límites tiene delegados.
6	Todos los representantes legales de la empresa deberán tener conocimiento en el proceso RCRP.	No debe de duplicarse ninguna política.
7	En todos los puntos en los que hay transferencia de responsabilidades, la persona que entrega / envía, será la responsable de asegurarse que la información sea de calidad y se apegue al proceso RCRP.	Esto asegura que no se pierda la calidad de la información al pasar de una persona a otra.
8	Todas las compras deberán ser negociadas antes de hacer un compromiso con los proveedores.	Asegura precios competitivos.
9	Todos los contratos deberán incluir condiciones y términos adecuados.	Brinda protección adicional a la empresa.
10	Todos los criterios para desarrollar competencia con proveedores serán establecidos únicamente por el departamento de compras.	Mantiene una base de proveedores competitivos.
11	Siempre se deberá contar con evidencia de recepción de materiales o servicios, antes de pagar cualquier orden de compra.	No se debe descapitalizar a la empresa hasta verificar la entrega de materiales.
12	Siempre se deberá verificar que las facturas de los proveedores coincidan (dentro de límites previamente especificados), con lo acordado, antes de proceder al pago de las mismas.	Se asegura no pagar de más.
13	Todos los pagos realizados a proveedores deberán coincidir con los términos y condiciones previamente establecidos.	Mantiene la ética y la confianza del proveedor.
14	Todos los indicadores de desempeño que se midan deberán ser analizados y utilizados para la mejora continua.	Lo que no se mide no puede ser mejorado.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## **DIAGNÓSTICO Y COMPARACIÓN CONTRA EL ESTADO FUTURO (DISCIPLINADO):**

Existen 3 pasos en este diagnóstico:

- 1) Revisar con el líder del proceso y el controlador del proceso el diagrama de flujo del estado ideal (disciplinado), enfocándose en las mejores prácticas y la documentación requerida. En cada uno de estos puntos, se deberán preguntar ¿Y esta correctamente documentado? y ¿Se sigue como lo indica la documentación?
- 2) Procesar el diagrama del estado actual, comparándolo al mismo tiempo con el diagrama del estado ideal. A través de esto se deberán identificar las diferencias, sin pretender buscar soluciones.
- 3) Revisar las variaciones encontradas, verificando si realmente son una oportunidad de mejora y deben ser incluidas en el proyecto de implantación. Se debe tener en mente durante todo este proceso de revisión que el estado futuro debe mantener los 7 pasos de la estructura de la disciplina RCRP:
  - Identificación de la necesidad y requisición de materiales y/o servicios.
  - Aprobación del gasto conforme a los límites establecidos.
  - Selección del proveedor y definición de términos y condiciones.
  - Ejecución de la orden de compra de acuerdo a los límites establecidos.
  - Verificación de la recepción de materiales y/o servicios.
  - Verificación de la factura del proveedor.
  - Pago de la factura.

## DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN:

El plan se debe implantar basándose en...

- 1) Los problemas y oportunidades identificados durante la etapa de evaluación.
- 2) Los requerimientos indicados en la documentación de la disciplina RCRP.
- 3) Las acciones necesarias para alcanzar la documentación mínima necesaria para certificar la disciplina RCRP.

A manera de ejemplo, se anexa a continuación el formato sugerido para documentar el Plan de Implantación de la disciplina RCRP:

Acciones / Oportunidades	Responsable(s)	Estatus	Fecha
Crear en la localidad una guía de la disciplina RCRP que contenga: - Papeles y Responsabilidades documentados - Diagramas del estado futuro (disciplinado) - Lista de Proveedores Aprobados - Guía de Requeridores - Guía de referencia para compradores - Proceso para notificar a proveedores de errores en su facturación - Documentación de los límites de aprobación y ejecución en la localidad. - Guías para el muestreo y recepción de materiales y/o servicios.	<i>Anotar a la persona responsable de realizar las acciones / oportunidades.</i>	<i>Anotar los avances que se vayan teniendo.</i>	<i>Anota la fecha en la que se concluyen las acciones / oportunidades</i>
Implementar guías de "compra inteligente" efectivas y aprobadas por el gerente de la localidad.			
Actualizar los diagramas actuales por tipo de compra (materia prima, equipos de ingeniería y servicios.), anotando las diferencias que se tienen que corregir para alcanzar el estado futuro (disciplinado).			
Evaluar y en caso de ser necesario, optimizar el número de requeridores y compradores en la localidad.			

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

## **CAPITULO V.**

### **AUDITORIA<sup>12</sup> AL PROCESO (RCRP)**

#### **PROPÓSITO**

El propósito de este procedimiento es el de tener las herramientas para poder evaluar en que condiciones se encuentra su empresa con respecto al proceso RCRP. Con este procedimiento se pretende determinar si su empresa contiene las políticas y estándares del proceso RCRP. También está diseñado para encontrar puntos de mejora dentro de todo el proceso RCRP.

#### **ALCANCE**

- Todos los servicios y materiales que se compran en la empresa: Refacciones, Servicios Contratados, Materia Prima y Activos Fijos.
- Este procedimiento aplica para la función de suministro (compras).

#### **BENEFICIOS**

- Un proceso de Suministro efectivo, eficiente y consistente con los estándares corporativos RCRP
- Promueve la mejora continua en todo el proceso de Suministro
- Promueve la difusión de las prácticas de mejora en todas las áreas y departamentos de la empresa
- Permite al personal capacitado en el proceso de suministro mejorar sus habilidades y su experiencia para aplicarla en todas las áreas de la empresa

---

<sup>12</sup> **Auditar** viene la palabra latina "auditus", que significa tener una audiencia o una conferencia.

## **OPCIONES PARA REALIZAR LA AUDITORIA**

Existen varias opciones para realizar auditorias, cada área o departamento de la empresa debe decidir cual o cuales opciones utilizará

*Opción 1: Auditoría por Área o Departamento.* Esta auditoria es llevada a cabo por empleados de la misma área o departamento.

*Opción 2: Auditoría interna.* Esta es llevada a cabo por empleados de otras áreas o departamentos pero de la misma empresa.

*Opción 3: Auditoría externa.* Este tipo de auditoria es llevada a cabo por personal totalmente ajeno a la empresa. Se recomienda enlazar este tipo de auditorias con certificaciones de calidad como pueden ser "International Organization for Standardization (ISO)" o "Quality System (QS)".

## **REFERENCIAS**

- Documentación y estándares RCRP
- Guía de evaluación para la certificación RCRP
- Manual de Procedimientos de Suministro

## **PASOS BÁSICOS A SEGUIR EN LA AUDITORIA**

1. Notificar al departamento de compras en que fecha y a que hora se va a realizar la auditoria.
2. Preparar una junta informativa antes de la auditoria.
3. Llevar a cabo la auditoria siguiendo la "Guía de Evaluación".

4. Realizar una junta después de la auditoria para comunicar los resultados y discutir las acciones correctivas.
5. Documentar las acciones correctivas para verificar su mejora en futuras auditorias.

### **Guía de Auto evaluación.**

Cualquier respuesta negativa indica que se debe realizar una acción correctiva. Se debe evaluar contra dos reglas básicas: (1) ¿Esta documentado?, (2) existe una clara evidencia de que el departamento en cuestión esta siguiendo procedimientos bien documentados. Se debe escoger una muestra que considere el número de transacciones, exposición ante posibles pérdidas e historial de problemas anteriores.

Sección	Pregunta	Como probarlo.	Como auditarlo
Políticas de: "Compra Inteligente"	1. ¿Se han establecido políticas de "Compra Inteligente"?	¿Están aprobadas por el Director de Suministro?	Revisar las copias de las políticas de "Compra Inteligente".
	2. ¿Están documentadas dichas políticas?	Verificar que sean claras y estén a la mano.	
	3. ¿Están enterados y entrenados en sus respectivos papeles los empleados que forman parte de la disciplina?	¿Están documentadas juntas de entrenamiento?	
Papeles y Responsabilidades	4. ¿Conocen bien la disciplina CRP los empleados que intervienen en el proceso de suministro?	Entrevistar a algunos empleados involucrados en el proceso.	Identificar a 2 ó 3 candidatos.
	5. ¿Se entiende y se cumple la política de compromisos no autorizados?	Entrevistar a algún requeridor que se haya visto envuelto en un compromiso no autorizado.	Solicitar el reporte de compromisos no autorizados.
Control Interno	6. ¿Se entienden y se cumplen todos los objetivos de control interno?	Entrevistar a algunos empleados involucrados en el proceso.	Identificar a 2 ó 3 candidatos.
	7. ¿Están separados los papeles de autorización, ejecución y verificación para pago?	Entrevistar al líder de CRP para verificar que este segregando dichos papeles.	Solicitar el reporte más reciente de control interno.
	8. ¿Están completas y concisas las descripciones y cantidades en las requisiciones?		Solicitar copias de 2 ó 3 requisiciones para revisarlas conjuntamente con un comprador.
Proceso de Requerir	9. ¿Están documentados todos los empleados que tienen autoridad para aprobar requisiciones?	Verificar.	
	10. ¿Existen y son usados contratos o acuerdos?	Verificar.	Solicitar reporte de contratos y acuerdos.
Proceso de Comprar	11. ¿Se cuenta con una lista actualizada de proveedores aprobados?	Verificar.	
	12. ¿Están documentados todos los empleados que tienen autoridad para aprobar y para ejecutar órdenes de compra?	Verificar.	
Proceso de recepción.	13. ¿Esta documentado el proceso de recepción?	Compararlo con la guía CRP:	
	14. ¿Esta documentado y se sigue el proceso de devolución de materiales?	Verificar documentos.	
Proceso de Pago.	15. ¿Son revisadas todas las facturas antes de ser pagadas?	Verificar una muestra de facturas.	Revisar con el departamento de cuentas por pagar.
	16. ¿Hay procedimientos para los avisos de excepción?	¿Estos avisos aumentan o disminuyen?	Solicitar dichos procedimientos.
	17. ¿Existe algún proceso que asegure que se estén aprovechando todos los posibles descuentos?	Verificar algunas facturas para sacar un tiempo promedio de procesamiento.	Solicitar los reportes de cuentas por pagar.
Mejora Continua.	18. ¿Se están midiendo la primera revisión de facturas, la precisión de los pagos y que estos se realicen a tiempo?	¿Mejoran dichas mediciones?	Solicitar todos estos indicadores.
	19. ¿Existe un plan de mejora para los indicadores antes mencionados?	¿Se están analizando las causas?	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Referencias.

- **Manual de Suministro.**
- **Plan de Implantación.**
- **Estándares de la disciplina.**

A continuación se anexa la guía sugerida para revisar y calificar las auditorías:

**Guía de Certificación para la Disciplina RCRR**

Sección	No. ítem	Ítem	Calificación	Puntos Máximos	Puntos Obtenidos	
PLANIFICACIÓN	"1"	"Compra Inteligente".		12		
		1.1. ¿Están las guías documentadas?	0 1 2 3			
		1.2. ¿Están difundidas en toda la localidad?	0 1 2 3			
		1.3. ¿Se actualizan una vez al año (como mínimo)?	0 1 2 3			
		1.4. ¿Existe un proceso para identificar y administrar excepciones?	0 1 2 3			
"2"	Guía de Compras	2.1. ¿Esta documentado el procedimiento de compras?	0 1 2 3	21		
		2.2. ¿Dicho procedimiento contiene herramientas?	0 1 2 3			
		2.3. ¿Esta correctamente difundido?	0 1 2 3			
		2.4. ¿Existe una guía para compras con tarjeta corporativa?	0 1 2 3			
		2.5. ¿Existe un procedimiento para la generación de órdenes de compra (electrónicas o manuales)?	0 1 2 3			
		2.6. ¿Existe una base de datos de proveedores aprobados?	0 1 2 3			
		2.7. ¿Existe un procedimiento para compras de emergencia?	0 1 2 3			
		"3"	Roles y Responsabilidades	3.1. ¿Están identificados y documentados los nombres de las personas que participan en el proceso de compras?	0 1 2 3	9
3.2. ¿Esta dicho personal entrenado en el rol que va a llevar a cabo?	0 1 2 3					
3.3. ¿Existe una correcta segregación de actividades dentro de la localidad?	0 1 2 3					
IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	"4"	Proceso Disciplinario.		12		
		4.1. ¿Esta el proceso documentado de acuerdo a los mapas del Manual de Suministro?	0 1 2 3			
		4.2. ¿Están claramente entendidos y se cumplen los objetivos de control interno?	0 1 2 3			
		4.3. ¿Esta entendida y se audita la política de compromisos de compra no autorizados?	0 1 2 3			
		4.4. ¿Se realizan acciones correctivas?	0 1 2 3			
	"5"	Proceso de Registro	5.1. ¿Es consistente con el Manual de Suministro?	0 1 2 3	15	
			5.2. ¿Se requiere una completa descripción antes de procesar cualquier compra?	0 1 2 3		
			5.3. ¿Existe un catálogo de los productos cuyas compras son repetitivas?	0 1 2 3		
			5.4. ¿Están documentados los nombres de los empleados que tienen autorización para aprobar gastos de costo / capital?	0 1 2 3		
			5.5. ¿Existe un listado de los contratos que se tienen con proveedores?	0 1 2 3		

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

** 6	Proceso de Comprar	6.1) ¿Existe un procedimiento para la selección / aprobación de proveedores? 6.2) ¿Existe un procedimiento para desarrollar competencia entre proveedores (licitaciones)? 6.3) ¿Existe un procedimiento para la elaboración de ordenes de compra "abiertas"? 6.4) ¿Están documentados los nombres de los empleados que pueden ejecutar de ordenes de compra? 6.5) ¿Se comunica a los proveedores los requerimientos de facturación? 6.6) ¿Se verifica que todas las compras estén debidamente negociadas antes de solicitar materiales o servicios al proveedor? 6.7) ¿Se coordina con el área de finanzas cualquier problema de pagos?	0 1 2 3 4 5 6	21
** 7	Proceso de Liberar	7.1) ¿Están documentados los nombres de los empleados que tienen autorización para generar libramientos? 7.2) ¿Está claramente definido y auditado el que los liberadores no pueden cambiar los términos y condiciones de la orden de compra abierta? 7.3) ¿Tienen acceso los liberadores a las ordenes de compra abiertas?	0 1 2 3	9
** 8	Administración de Ordenes de Compra Abiertas	8.1) ¿Se documenta y se aprueba cualquier cambio a una orden de compra abierta antes de colocarla con un proveedor? 8.2) ¿Se verifica que dichos cambios estén de acuerdo a los límites de ejecución? 8.3) ¿Existe un listado vigente de todas las ordenes de compra? 8.4) ¿Existe un procedimiento para la generación y revisión de ordenes de compra abiertas 8.5) ¿Existe un proceso documentado para administrar y comunicar a tiempo cambios en precios?	0 1 2 3 4	15
** 9	Proceso de Recibir	9.1) ¿Está documentado el proceso de recibir? 9.2) ¿Existen procedimientos para el retorno de contenedores? 9.3) ¿Están documentados los criterios para muestreo y análisis de materiales? 9.4) ¿Existe un procedimiento para verificar pesos y/o volúmenes de materiales a recibir? 9.5) ¿Existe un procedimiento para verificar servicios recibidos? 9.6) ¿Existe un procedimiento para la devolución de materiales?	0 1 2 3 4 5	16
** 10	Proceso de Pagar	10.1) ¿Son revisadas las facturas antes de ser pagadas? 10.2) ¿Existe un proceso definido para rechazar y devolver factura empuñada al proveedor? 10.3) ¿Están documentados todos los descuentos que pudiesen ofrecer los proveedores por pronto pago?	0 1 2 3	9
<b>MEJORA CONTINUA</b>				
** 11	Mejora Continua	11.1) ¿Hay indicadores definidos para medir y monitorear el proceso? 11.2) ¿Existe un plan para mejorar el desempeño actual, basándose en los indicadores del proceso? 11.3) ¿Se realizan análisis de causa raíz?	0 1 2 3	9

Puntos Totales

150

**Guía de Puntuación:**

- 0 No existen indicios de un plan.
- 1 Existe un plan, pero la documentación es mínima.
- 2 Existe un plan con la debida documentación.
- 3 El plan está correctamente documentado y ha sido comunicado a toda la localidad.
- 4 El ítem no aplica.

**Guía para asignar la certificación:**

- A) No obtener ningún 0 (cero) en todos los ítems.
- B) Obtener al menos el 90% de los puntos posibles en cada una de las categorías.
- C) Un mínimo de 120 puntos es necesario para obtener una certificación con condiciones.
- D) Un mínimo de 132 puntos es necesario para una certificación total.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Cualquier empresa sin importar su tamaño necesita abastecerse de bienes y servicios continuamente para poder operar. Mientras más grande sea la empresa en cuestión, más grandes serán los costos derogados para la satisfacción de sus necesidades. Estos costos son aún mayores en empresas químicas, ya que tienen que comprar grandes cantidades de materias primas, empaque, servicios, equipos y refacciones para mantener la operación y la producción de sus plantas; además de los costos generados por la adquisición de servicios y/o consultoría.

Todas las empresas miden su eficiencia en base a las utilidades que obtienen, es decir restando todos los gastos de operación (fijos y variables) del volumen total de ventas. Una manera de incrementar las utilidades sería aumentando el volumen de ventas, pero la mayor parte de la gente olvida que otra forma de incrementar las ganancias de una empresa es optimizando las operaciones de suministro, lo cual se traduce en la reducción de gran parte de los costos variables de la empresa.

La manera más común que se tiene para reducir los costos de suministro de una empresa es a través de negociaciones o de la búsqueda de proveedores con costos más competitivos, pero a veces olvidamos que primero debemos optimizar, mejorar y disciplinar los procesos internos de la empresa.

A través de la implantación de una disciplina de mejora continua que logre obtener ahorros de tiempo en horas hombre y sobre todo ahorros monetarios, se lograría reducir los errores que normalmente se realizan durante todo el proceso de suministro y que hacen que se tenga que realizar el mismo trabajo dos o más veces. Además esta disciplina conllevaría el pago puntual y correcto a los proveedores, lo cual fortalece las relaciones y permite a los compradores de la empresa negociar mejores precios, acuerdos y créditos.

Como valor agregado la disciplina a desarrollar asegura un estricto control interno, lo cual es de gran importancia, ya que los compradores de una empresa de esta naturaleza derogan grandes cantidades de dinero y son susceptibles de cometer fraudes o de realizar negocios no éticos con sus proveedores. El objetivo de la disciplina en este aspecto consiste en establecer políticas internas que aseguren la mejor utilización de los recursos de la empresa y que eviten en lo posible acciones no éticas por parte de los compradores y proveedores.

Como se puede ver, esta Tesis únicamente pretende desarrollar y proponer el plan de implantación, por lo que queda abierta una invitación a cualquier estudiante que quiera darle seguimiento y desarrolle como Tesis un caso práctico donde se aplique todo lo que se propone en este trabajo.

Por todas las conclusiones anteriores y por lo que se puede apreciar, en este trabajo únicamente se plantea la documentación y el plan de acción necesarios para llevar a cabo la implantación de un proceso de suministro disciplinado. Para poder verificar la efectividad de dicha disciplina, sería absolutamente necesario realizar un caso práctico en una empresa química, utilizando los mismos indicadores que se mencionan en dicha disciplina, para poder medir el desempeño de la empresa antes y después de la implantación de la mencionada disciplina.

Sería muy interesante y se recomienda que algún otro tesista le de continuidad a esta propuesta, desarrollando una Tesis en la cual se lleve a cabo la implantación de la disciplina aquí planteada. La empresa ideal para llevar a cabo dicho caso práctico, sería una empresa de manufactura / química con varias plantas y bodegas y que además estuviera subdividida en varias unidades de negocio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ALIJAN, George W.; Manual de Compras; Editorial Diana; México, 1980.
2. BAILY P.J.H.; Administración de Compras y Abastecimientos; Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.; México, 1982. (Pág. 5)
3. BAKER R. JERRY, BUDDRESS LEE & KUEHNE S. ROBERT; Policy and Procedures Manual for Purchasing and Materials Control, 2<sup>nd</sup> ed., July 1992
4. CAVINATO L. JOSEPH & KAUFFMAN G. RALPH; The Purchasing Handbook: A Guide for the Purchasing and Supply Professional; U.S.A.; December 1999
5. CHOPRA SUNIL & MEINDL PETER; Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation; U.S.A.; January 2000
6. ELLRAM M. LISA & BIROU M. LAURA; Purchasing for Bottom Line Impact: Improving the Organization Through Strategic Procurement, Vol. 4; U.S.A.; March 1995
7. HEDRICK Flyd D.; Administración de Compras; Editora Técnica, S.A.; México, 1971. (Pág. 4)
8. HOUGH E. HARRY & ASHLEY M. JAMES; Handbook of Buying and Purchasing Management; U.S.A.; September 1992

9. JENKINS Creed H.; Administración Moderna de Almacenes; Editorial Diana; México, 1973.
10. KILLEN KENNETH, KILLEN H. KENNETH & KAMAUFF W. JOHN; Managing Purchasing: Making the Supply Team Work, Vol. 2; U.S.A.; March 1995
11. KILLEEN Louis M.; Técnicas de Administración de Inventarios; Editora Técnica, S.A.; México, 1977.
12. KLEIN MIGUEL JORGE; La Función de Compras; Editor Grupo Macchi; 1993
13. Alexander HAMILTON Institute, Inc.; Modern Business Reports; U.S.A., 1977.
14. MENACHE Peredo Olga; Manual de Compras y/o Adquisiciones como Elemento Clave en la Administración de una Empresa; 1ª. Edición, 1979.
15. O'CONNOR M. TERRENCE; Procurement Ethics Desktop Reference; U.S.A.; August 1991
16. PERROTIN ROGER; Optimizando las Compras; Agosto 2001
17. POOLER Victor H., Jr.; El Gerente de Compras y sus Funciones, Editorial Limusa-Wiley, S.A.; México, 1971.