



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACIÓN

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y  
CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES PARA UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA ALIMENTARIA

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CLAUDIA MERCADO GARNICA



ASESOR:  
M.A.O. CARMEN SELENE CALVA ESTRADA

MÉXICO, D.F.

2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

*Agradecimientos:*

*A mi hijo, gracias infinitas por su amor, por su apoyo, por su comprensión, por seguir creyendo en mí y, principalmente, por ser el motor que me hace seguir adelante. Lo logramos compañero...*

*A mis padres, por su fe inquebrantable en mi proyecto de vida, por su cariño y sobre todo, por haber hecho de mí una mujer independiente y responsable de sus decisiones.*

*A mis hermanas, a mi hermano, a mis sobrinos y sobrinas, a mis cuñados y mi cuñada; gracias por su valioso respaldo, por escuchar y aconsejar, por sus palabras de aliento. No puedo expresar todo lo que significan para mí.*

*A mis amigos, que no acabaría de mencionar en estas líneas. Gracias a todos por estar, por su atento oído, por las risas y las lágrimas, por su ayuda durante toda la carrera, por ser y aparecer en mi camino.*

*A todos mis profesores del SUA, pero sobre todo a la Maestra Selene Calva por la asesoría en la realización de este proyecto y por su ayuda en muchas otras cosas.*

*Gracias a la Universidad por tantas oportunidades que me han permitido crecer como persona.*

*Por mi raza hablará el espíritu*

*Ciudad Universitaria*

*Febrero de 2014*

## Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1.....	7
1. Antecedentes de la organización.....	8
1.1. Breve historia de la organización.....	9
1.2. Misión.....	9
1.3. Visión.....	9
1.4. Filosofía .....	9
1.5. Valores .....	10
1.6. Estructura orgánica de la organización.....	10
1.7. Misión Área de Compras.....	11
1.8. Visión Área de Compras.....	11
1.9. Estructura orgánica del área de Compras .....	11
Capítulo 2.....	13
2. Necesidad o problemática en la organización.....	14
2.1. Planteamiento del problema – Análisis FODA.....	16
2.2. Fundamentación del tema.....	17
Capítulo 3.....	19
3. Marco teórico.....	20
3.1. Definición del área funcional .....	20
3.2. Importancia de Compras.....	21
3.3. Proceso general de Compras .....	22
3.4. Modelos de Compras .....	23
3.5. Relaciones con otras áreas y funciones .....	26
3.6. Características de la Compra .....	28
3.7. Calidad en las Compras.....	29
3.8. Certificación .....	32

3.8.1.	Certificaciones para el sector alimenticio.....	34
3.9.	Manuales administrativos.....	36
3.9.1.	Relevancia de un manual administrativo .....	36
3.9.2.	Tipos de manuales administrativos .....	37
3.10.	Manuales de Políticas y Procedimientos .....	41
3.10.1.	Relevancia de un Manual de Políticas y Procedimientos .....	41
3.10.2.	Contenido de un Manual de Políticas y Procedimientos.....	42
3.11.	Políticas .....	43
3.11.1.	Contenido de las Políticas .....	44
3.12.	Procedimientos .....	44
3.12.1.	Contenido de los Procedimientos.....	45
3.13.	Diagramación .....	47
3.13.1.	Símbolos usados en los diagramas de flujo .....	48
3.13.2.	Ventajas que ofrece la diagramación .....	49
3.13.3.	Tipos de diagramas .....	50
3.13.4.	Simbología ANSI para procesos administrativos .....	51
Capítulo 4 Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de proveedores.....		53
5.	Conclusiones.....	103
6.	Bibliografía .....	104

## **Introducción**

Hoy en día, la mayoría de los productos alimenticios satisfacen las expectativas del consumidor. Sin embargo, todavía hay denuncias de incidentes relacionados con el consumo de alimentos. La gestión de los proveedores de materiales que se utilizan en la elaboración de los alimentos tiene por objeto garantizar la seguridad y la calidad de los productos, tanto para los consumidores como para las organizaciones.

Todas las empresas requieren de bienes y servicios de otras empresas y el área de Compras es la encargada del manejo y contacto con los proveedores que proporcionan dichos bienes y servicios, por lo que ésta área es de vital importancia para cualquier organización.

El presente proyecto es un Manual de Políticas y Procedimientos que se elaboró con la finalidad de apoyar a una empresa internacional de la industria alimentaria en la documentación y normalización de las actividades del área de Compras enfocadas en la gestión de proveedores desde el punto de vista de la calidad.

Debido a que la reputación de las materias primas de los proveedores y la reputación de un fabricante o distribuidor del producto no se pueden descuidar, es necesaria la implementación de un sistema para aprobar, evaluar y certificar a los proveedores de una empresa.

Todo esto nos lleva a que el riesgo de los proveedores se reduzca, el rendimiento y la eficiencia de los costos aumente y la reputación de todos los involucrados sea mayor.

Las organizaciones que cuentan con procesos que aseguran una cartera de proveedores confiable aumentan sus posibilidades de ser, a su vez, un proveedor elegido por los clientes que exigen a sus proveedores el cumplimiento de las normas reconocidas para la seguridad alimentaria. El cumplimiento con las normas reconocidas demuestra que una organización está produciendo o manipulando alimentos de acuerdo a las mejores prácticas reconocidas a nivel mundial.

En este orden de ideas, nos dimos a la tarea de realizar una investigación en donde se documente lo relacionado a la evaluación y certificación de proveedores., el cual está integrado de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 se presenta la información de la empresa, misión, visión, historia, su estructura organizacional y la del área. Toda la información mencionada es fidedigna, sin embargo, por motivos de confidencialidad no se utiliza el nombre de la misma, en su lugar nos referimos a ella como Productos “X”.

En el capítulo 2 se realiza un análisis de la problemática de la organización a través de la revisión de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se propone una matriz cruzada de estos puntos para obtener las estrategias de solución posibles.

Como en todo proyecto es necesaria la fundamentación en un Marco Teórico, en el Capítulo 3 se expone la información teórica que nos lleva a una propuesta de mejora.

En el capítulo 4 incluimos esta propuesta de mejora y desarrollamos el Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores.

Finalmente, en el Capítulo 5 presentamos las conclusiones a las que llegamos durante el desarrollo del proyecto.

Esperamos que este Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores sea útil para la empresa Productos “X y para las organizaciones de la industria alimentaria que buscan mantener la seguridad alimentaria y mejorar la calidad de los productos que fabrican y que llegan al consumidor final.

# **Capítulo 1**

# **ANTECEDENTES**

# **DE LA**

# **ORGANIZACIÓN**

## **1. Antecedentes de la organización**<sup>1</sup>

En el presente capítulo describiremos los antecedentes de la organización, así como su misión, visión y estructura; así mismo, presentamos la misión, visión y estructura del departamento de Compras.

Productos “X” es uno de los principales fabricantes de productos para repostería y pastelería en México, se encuentra a la vanguardia en el desarrollo de productos congelados y exportan a Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos.

En la actualidad la empresa está integrada por alrededor de 1000 asociados. Tienen tres Plantas de Producción: dos en Ocoyoacac, Estado de México, donde se hacen productos de panificación y no lácteos y la otra de postres y pasteles terminados, en Pantitlán.

Cuentan con oficinas en el Distrito Federal (Cuajimalpa) y foráneas en Monterrey, Tijuana, Cancún y Guadalajara, así como almacenes y centros de distribución en todo el país. Tres expendios para la venta directa de los productos (en Naucalpan, Pantitlán y Ocoyoacac) y un Centro de Soluciones de Producto, donde el área de Investigación y Desarrollo formula nuevos productos, especiales para sus clientes.

Productos “X” posee una bien cimentada filosofía de servicio al cliente, ofreciendo programas especiales de Mercadotecnia y Asesoría y Apoyo Técnico para el manejo y uso de sus productos.

Productos “X” también apoya a varias asociaciones civiles no lucrativas como: Fundación para la Protección de la Niñez, Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, Cáritas, Fundación Solo por Ayudar, entre otras, como parte de su compromiso y responsabilidad social.

---

<sup>1</sup> Página WEB de la empresa

<sup>2</sup> Mercado H., Salvador. *Compras. Principios y aplicaciones*. 3ª. ed. Ed. Limusa. México. 1998. p. 13.

## **1.1. Breve historia de la organización**

En 1990 X Products Corporation inició sus operaciones en México con la importación de sus cremas. Posteriormente, en 1994 surge Productos “X”, como resultado de la asociación en México de Panificadora “X” y de “X” Products Corporation.

También en ese año, Productos “X” abre su primera oficina foránea en la ciudad de Monterrey, le siguieron Guadalajara, Tijuana y Cancún.

En el año 2002 se adquiere la empresa “Gastronómica X”, convirtiéndose en lo que ahora es la Planta Pantitlán, de postres y pasteles terminados.

En 2008 se inaugura la primer Planta Non Dairy (productos no lácteos) en México, donde se producen cremas y jarabes.

## **1.2. Misión**

### La Promesa

La Promesa es más que un aspecto único de nuestra cultura en la empresa, es un compromiso sincero con nuestros clientes, con nuestros asociados y con nuestras comunidades, de que siempre nos apegaremos a los más altos valores de familia en todo lo que hagamos.

## **1.3. Visión**

Guiados por nuestros valores de familia, impulsados por nuestra pasión por innovar y obtener resultados excepcionales, nuestros asociados comprometidos y talentosos entregan valor, soluciones y servicio de excelencia a nuestros clientes...somos La primera elección confiable.

## **1.4. Filosofía**

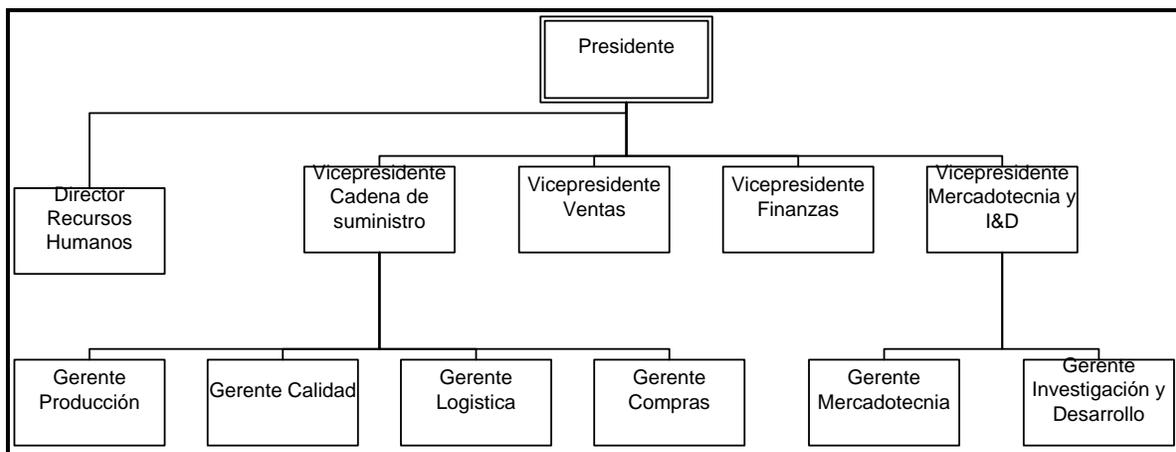
“Trataremos a nuestros clientes, asociados y a nuestra comunidad de la misma manera: Como familia”

## 1.5. Valores

### Nuestros valores de familia

- ◆ Valorar nuestra cultura – trabajar, aprender y celebrar juntos.
- ◆ Innovar – imaginar lo que es posible y crear lo que es valorado.
- ◆ Ser la primera elección confiable – escuchar, entender y servir a nuestros clientes como ninguna otra empresa lo hace.
- ◆ Mejorar nuestra comunidad – dedicar tiempo y talento en donde vivimos y trabajamos.
- ◆ Hacer lo correcto – sin importar las circunstancias.

## 1.6. Estructura orgánica de la organización



El área en la que se enfoca el presente proyecto es la de Compras, a continuación presentamos la misión, visión y estructura orgánica de dicha área.

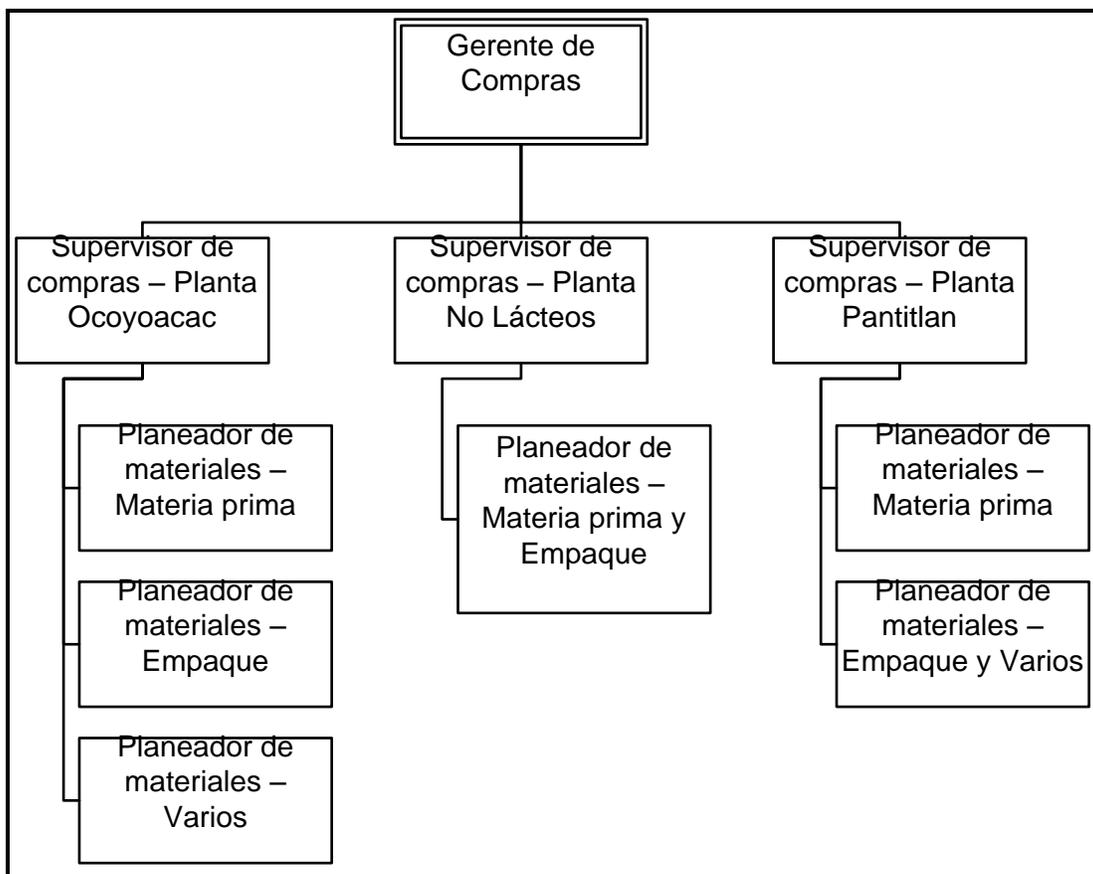
### 1.7. Misión Área de Compras

Mantener una red de proveedores confiables que ofrezcan un balance entre Calidad, Costo y Servicio.

### 1.8. Visión Área de Compras

Realizar negociaciones eficaces que signifiquen una reducción de costos, fortalecer actividades que aumenten valor para la empresa, así como mantener una red de proveedores confiables que aseguren la calidad y el abasto de materiales de manera permanente en nuestras plantas.

### 1.9. Estructura orgánica del área de Compras



Ya que conocemos la misión, visión y objetivos de la empresa Productos "X" y del área de Compras podemos decir que es una empresa internacional que se preocupa por su comunidad y sus clientes.

Sin embargo, aun cuando es una empresa de clase mundial, tiene algunas necesidades y áreas de oportunidad y de mejora que analizaremos en el siguiente capítulo.

# **Capítulo 2**

## **NECESIDAD O PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

## **2. Necesidad o problemática en la organización**

La industria alimentaria enfrenta mayores exigencias en materia de seguridad alimentaria; el gobierno, las empresas y los consumidores demandan productos que sean seguros y de alta calidad.

Estas exigencias obligan a las empresas productoras de alimentos a plantearse como objetivo **fabricar productos de buena calidad que no dañen al consumidor**; al lograr esto se obtienen beneficios sociales, ambientales y económicos

Dado lo anterior, la administración de la cadena de abastecimientos de alimentos es clave para cumplir con dichas exigencias y la gestión de proveedores es el punto inicial.

“Los materiales deben adquirirse de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y con el proveedor más apropiado”<sup>2</sup>. Por lo tanto, los objetivos y responsabilidades del Departamento de Compras son básicos para cumplir con el objetivo de fabricar buenos productos.

En base a lo anterior, en este capítulo presentaremos un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con matriz cruzada<sup>3</sup> del departamento de Compras.

Este tipo de análisis es una herramienta de ajuste que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) – utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
2. Estrategias de debilidades y oportunidades (DO) – tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
3. Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) – usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

---

<sup>2</sup> Mercado H., Salvador. *Compras. Principios y aplicaciones*. 3ª. ed. Ed. Limusa. México. 1998. p. 13.

<sup>3</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. 1ª. ed. Ed. McGraw Hill. México. 2002. p. 246-247

4. Estrategias de debilidades y amenazas (DA) – son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Con este análisis se pretende conocer la situación actual de la empresa Productos “X” y del departamento en específico para identificar las áreas de oportunidad de mejora.

## 2.1. Planteamiento del problema – Análisis FODA

		Fortalezas: F		Debilidades: D	
<b>ANÁLISIS FODA CON MATRIZ CRUZADA</b>		1	Líder en el mercado	1	Políticas y procedimientos incompletos o inexistentes en el departamento de Compras
		2	Buena estructura orgánica	2	Personal insuficiente en Departamento de Compras
		3	Productos de alta calidad	3	Falta de capacitación para funciones de Compras
		4	Asociados capacitados y con conocimiento del mercado	4	Comunicación deficiente entre áreas
		5	Buen clima organizacional	5	información incompleta de los proveedores
		6	Asociados comprometidos		
		7	Equipos y tecnología adecuados		
		8	Relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos		
				<b>Oportunidades: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
1	Consultores especializados en la industria alimentaria	Desarrollar nuevos productos para participar en ferias y exposiciones F1, F3, F4, O2, O5, O6	Elaborar políticas y procedimientos para el departamento de Compras D1, O1		
2	Ferías y exposiciones	Realizar análisis de mercado para la búsqueda de nuevos clientes F1, F3, F4, O1, O5	Contratar los recursos humanos necesarios para el departamento de Compras D2, O1, O2		
3	Alianzas con proveedores estratégicos	Desarrollar nuevas plataformas de productos para ganar clientes mercados F1, F3, F4, F7, O1, O4, O5, O5	Establecer procesos y canales adecuados de comunicación entre las áreas involucradas en seguridad alimentaria D4, O1, O3, O5		
4	Alianzas con clientes	Capacitación para el personal de Compras en negociación y análisis de mercado para lograr ahorros en materiales y servicios F2, F4, F6, F7, O1, O3, O4	Establecer procesos para la aprobación y evaluación de proveedores D1, D3, O4, O5, O1, O2, O3, O4, O5		
5	Nuevas tendencias en el mercado	Benchmarking de proveedores para obtener una cartera de proveedores confiables F4, F6, F7, F8, O1, O3, O4			
6	Innovación	Establecer alianzas con los clientes para el uso de marcas en productos y aumentar las ventas F1, F3, F8, F4, F5, F7			
7	Patrocinios				
		<b>Amenazas: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
1	Competencia	Investigar nuevas legislaciones en materia de alimentos para implementar las mejoras pertinentes F3, F4, F7, A1, A2	Capacitar al personal del departamento de Compras en materia de seguridad alimentaria D3, O4, A1, A2		
2	Legislación en materia de alimentos	Benchmarking de clientes para conocer la competencia F1, F7, A1	Crear equipos multifuncionales (Calidad, I&D y Compras) para implementar el proceso de aprobación y evaluación de proveedores F2, F3, F4, F5, F1, F2		
3	Desastres naturales	Establecer procesos para evitar paros de producción debido a rechazos de materiales y lograr reducción de costos por aumento de productividad F4, F6, A2, A4			
4	Crisis económicas	Establecer contratos con los proveedores y crear planes de contingencia en caso de faltantes de materiales F1, F3, F4, F6, F7, F8, A3, A4			
		Crear alianzas con los clientes para generar planes de abasto en caso de faltantes en las entregas F1, F3, F4, F6, F7, A1, A3, A4			

## **2.2. Fundamentación del tema**

En el análisis FODA se observa que no se cuenta con los controles, procedimientos, ni políticas adecuados para el Departamento de Compras, esto afecta a la empresa y puede impedir el logro del objetivo: “producir productos de buena calidad que no dañen al consumidor”.

De ahí nuestro interés de realizar un Manual para esta área y sus proveedores.

### ✓ Título descriptivo del tema

Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Compras y Certificación de Proveedores en una empresa de la Industria Alimentaria.

### ✓ Objetivo general

Elaborar un manual para el Departamento de Compras y establecer un modelo para el proceso de aprobación y evaluación de proveedores que nos llevará a la Certificación de Proveedores.

### ✓ Objetivos particulares

1. Establecer políticas y procedimientos para el Departamento de Compras.
2. Proponer un sistema de gestión de la calidad para los proveedores que ayude a minimizar los riesgos de seguridad alimentaria en los materiales que ingresan a la planta de producción.
3. Establecer los lineamientos para las negociaciones con los proveedores que coadyuven a la mejora continua del sistema de calidad.

✓ Justificación

Los consumidores exigen alimentos de la mejor calidad y seguridad, por lo tanto las empresas que elaboran productos alimenticios están obligadas a cumplir con dichas exigencias.

En este orden de ideas, a pesar de que en la misión y visión del Departamento de Compras de la empresa Productos “X” se menciona la calidad como punto clave, no se cuenta con procesos documentados para la gestión de la calidad de los proveedores, por lo que es necesario generar procedimientos y políticas, además de documentar los procesos para cumplir con los requerimientos de calidad que tiene la empresa.

# Capítulo 3

## MARCO TEÓRICO

### **3. Marco teórico**

En el capítulo anterior observamos que el departamento de Compras de la empresa Productos “X” no cuenta con procesos documentados, lo que puede ocasionar problemas en el desarrollo de sus funciones. Es por eso que en el marco teórico analizaremos diferentes puntos relacionados con el área de estudio para llegar a un entendimiento del mismo y sus posibles soluciones.

Algunos de estos puntos son: la definición del área funcional, la importancia de la misma y su relación con otras áreas de la empresa; así como conceptos relacionados con los tipos de manuales que existen para el área y su utilidad; finalmente, trataremos temas relativos a la calidad en los materiales y su importancia para una empresa de la industria alimentaria.

#### **3.1. Definición del área funcional**

De manera general, “el área de Compras se encarga de adquirir los materiales que satisfagan los requerimientos de calidad, los cuales deben llegar en la cantidad justa, en el momento y lugar apropiados, así como con el precio correcto. Para lograrlo debe contar con proveedores confiables que proporcionen el servicio apropiado (antes y después de la venta).”<sup>4</sup>

Para cumplir con estas funciones, los objetivos fundamentales de un área de Compras son:

- a) Mantener el abastecimiento continuo.
- b) Conservar un mínimo de inventarios.
- c) Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- d) Mantener los niveles de calidad en los materiales.

---

<sup>4</sup> Leenders, Michiel R., *Administración de Compras y Materiales*, 1ª. ed. Ed. Compañía Editorial Continental. México. 1985. p. 49

- e) Adquirir materiales al precio más bajo posible, pero que sean compatibles con la calidad y el servicio requerido<sup>5</sup>.

Es evidente que el área de Compras es clave para el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de una empresa, en el siguiente punto veremos la importancia del área.

### **3.2. Importancia de Compras**

Ninguna organización, sea pública o privada, es totalmente autosuficiente y requiere los bienes y servicios que proporcionan otras organizaciones. Debido a que el área de Compras se encarga de gestionar estos bienes y servicios, su función es básica dentro de cualquier empresa.

Todas las actividades industriales requieren materiales y suministros para su buen funcionamiento, para que se inicie un proceso productivo debe contarse con los materiales suficientes, con la calidad adecuada para su uso y al mejor precio posible.

Según Salvador Mercado, algunas de las principales responsabilidades del área de Compras son<sup>6</sup>:

- 1) Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios para la empresa – es una de las tareas más difíciles del área, se puede realizar consultando los directorios, periódicos o revistas del ramo, catálogos, folletos y en general la literatura industrial de que se trate.
- 2) Entrevistar a los proveedores o sus representantes – con esto se evitan posibles fallas en la comunicación, sobre todo si es de tipo técnico.
- 3) Efectuar visitas a las plantas e instalaciones de los proveedores – sirve para verificar la información proporcionada por los agentes de ventas en cuando a las instalaciones y procesos productivos de los proveedores.
- 4) Cotizar los precios, puntos de entrega, transporte, etc.

---

<sup>5</sup> Mercado. *Op. Cit.*,. p. 13.

<sup>6</sup> Mercado. *Op. Cit.*,. pp. 74-75

- 5) Escoger el proveedor que más convenga a los intereses de la compañía y realizar pedidos – se deben considerar todos los factores que intervienen en la compra, por ejemplo: capacidad financiera, calidad, precio, servicio, entrega, disposición para aceptar rechazos por mala calidad, y cualquier otro punto que pueda afectar.
- 6) Obrar de acuerdo con las políticas gubernamentales – cumplir con los requerimientos de calidad y sanidad, así como cualquier reglamentación que aplique al ramo.

De acuerdo con los puntos anteriores, la principal responsabilidad del área de Compras es la gestión de los proveedores, por lo tanto dicha actividad es muy importante en cualquier empresa.

### **3.3. Proceso general de Compras**

Según el autor Miguel Klein, las etapas del proceso para efectuar las compras son<sup>7</sup>:

1. Necesidad de material del departamento de almacenes o de otro departamento – qué se debe adquirir y en qué cantidad, esta necesidad implica la confección y entrega de la solicitud de compra.
2. Análisis de la información disponible para la compra – se recurre a la lista de proveedores, registro de cotizaciones, catálogos y cualquier otra información con que se cuente.
3. Obtención de cotizaciones – consultar a distintos proveedores para obtener precios y condiciones comerciales.
4. Colocar orden de compra – de acuerdo a las ofertas recibidas, seleccionar la mejor.
5. Seguimiento de la operación – asegurarse de que el proveedor entregará en la fecha asignada.
6. Ingreso de los materiales – control de entrada de material.
7. Entrega de materiales – al almacén o al solicitante.

---

<sup>7</sup> Klein, Miguel Jorge. *La función de compras*, Ediciones Macchi. Argentina. 1994. pp. 64-65

#### 8. Control de documentación – informe de recepción, factura, etc.

A pesar de ser un proceso en apariencia sencillo, implica gran responsabilidad para el área de Compras, ya que el punto clave es la elección del proveedor, la selección de un mal proveedor significará problemas en el futuro.

A continuación veremos los diferentes modelos de compras que se han presentado en la evolución del área de Compras.

### **3.4. Modelos de Compras**

Las organizaciones actuales establecen estrategias a corto, mediano y largo plazo, para implementarlas se basan en las estructuras y la delegación; esto permite que reaccionen rápidamente para enfrentar los cambios en los requerimientos de sus clientes, así como las tendencias en los mercados.

Los consumidores requieren mayor calidad y seguridad en los productos que compran, por lo tanto las organizaciones que elaboran productos alimenticios necesitan responder a estos requerimientos.

Debido a esto, la función del área de Compras debe considerar no solo la estrategia corporativa y las necesidades internas, sino que además debe tomar en cuenta el entorno de la organización, el mundo externo.

El autor Michiel Leenders<sup>8</sup> menciona que en los últimos años han surgido ideas que cambiaron el concepto de las compras, de ser un simple intercambio de dinero por bienes o servicios, pasó a ser una responsabilidad total que involucra todos los aspectos.

Por todo lo anterior se han planteado tres modelos de comportamiento de compra:

- a) Modelo clásico o simplificado – el trabajo del encargado de compras es recibir requisiciones de parte de la administración y catálogos de parte de los proveedores, su función consiste en comprar lo que se le especifica al precio más bajo.
- b) Modelo neoclásico – es una versión modificada del anterior, las solicitudes de compra que recibe el agente de compras no solo son requisiciones de

---

<sup>8</sup> Leenders. *Op. cit.*, pp. 53-58

rutina, sino que además incluyen requisiciones complejas que exigen mayor análisis costo-beneficio. Su objetivo es minimizar los costos totales para la empresa.

- c) Modelo de consumo – define al comprador como un gerente, más que como un agente de compras. Su función consiste en la resolución de problemas y no solo llevar a cabo las compras. Utilizan una gran variedad de estrategias cuya finalidad es resolver problemas específicos dentro de ciertos límites de riesgo y asignación de recursos.

En la siguiente tabla se presenta un comparativo entre los tres modelos:

<b>PROCESO DE COMPRA</b>	<b>MODELO CLÁSICO SIMPLIFICADO</b>	<b>MODELO NEOCLÁSICO</b>	<b>MODELO DE CONSUMO</b>
<b>Insumos para los encargados de compras</b>	<u>De los proveedores:</u> catálogos y visitas de los vendedores	<u>De los proveedores:</u> catálogos, visitas de los vendedores, propaganda	<u>De los proveedores:</u> información que tratará de obtener el encargado de compras, tanto de revistas, catálogos y material publicitario como de visitas de los vendedores.
	<u>De la administración:</u> requisiciones respecto a bienes específicos	<u>De la administración:</u> requisiciones complejas que exigen la aplicación de criterio	<u>De la administración:</u> solicitudes de compra de todo tipo, surgen del propio personal de compras o mediante discusión con ellos.

<b>Actividades del encargado de compras</b>	Exclusivamente las de un empleado	Inicia los contactos con los proveedores; realiza análisis de costo-beneficio, más otras funciones de empleado	Contactos con proveedores y demás departamentos dentro de la empresa; realiza varias funciones: comprador, gerente y posiblemente puede ser miembro de la alta gerencia
<b>Estrategia de compra</b>	Minimizar el costo para la empresa o bien, maximizar beneficios personales	Minimizar el costo total y obtener satisfacciones emocionales derivadas de las relaciones con proveedores.	Resolver una amplia variedad de problemas concernientes a compras y a administración considerando un nivel de riesgo aceptable y consumo de recursos; las estrategias podrán variar entre empresas, situaciones y compradores individuales.

**Análisis comparativo de modelos referentes a compras dentro de la industria. Elaboración propia con información de Leenders<sup>9</sup>**

Los conceptos anteriores hacen ver que en el nuevo modelo el comprador no solo debe fincar pedidos, en la actualidad su función es gestionar proveedores y materiales; anticipar y resolver problemas.

---

<sup>9</sup> *Ibid*, p. 56

En este orden de ideas, la función de Compras ha tenido una evolución que se determinará de acuerdo a cada empresa y situación específica.

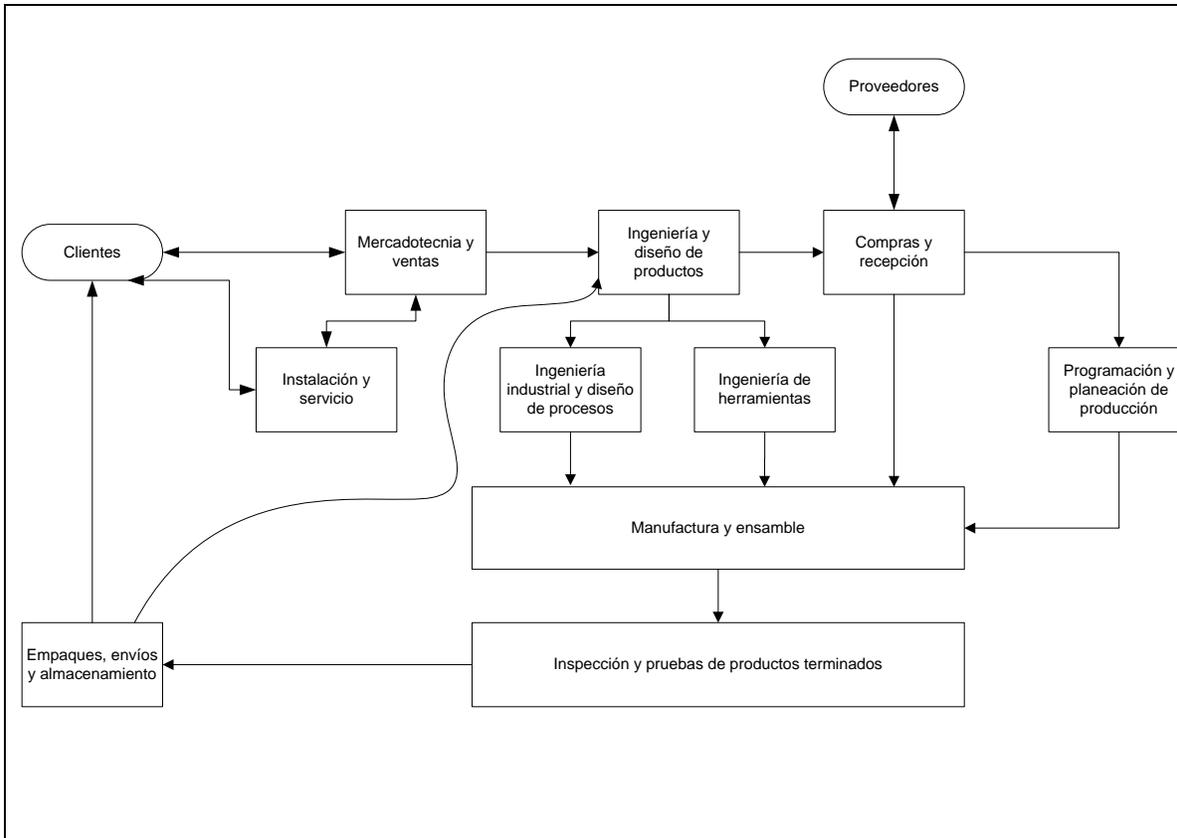
El modelo a implementar en las empresas depende del tamaño y giro, pero lo ideal es aplicar el modelo de consumo, ya que ayuda a que el área de Compras sea más profesional y contribuya en el alcance de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se debe destacar la relación de Compras con las demás áreas en una empresa, en el siguiente punto se analizará dicha relación.

### **3.5. Relaciones con otras áreas y funciones**

El área de Compras tiene un estrecho contacto con otras áreas y funciones de una empresa, ya que su función abarca todas las labores necesarias para adquirir los materiales y servicios para el negocio, esta función se desarrolla en conjunto con otras, por ejemplo: da servicio a la función de producción para manufacturar o procesar el producto, que a su vez se une a la función de ventas y mercadotecnia y todas las otras áreas y funciones que ejecutan su parte para cumplir los objetivos organizacionales.

En una empresa manufacturera los departamentos están relacionados de modo tal que permiten llevar un producto terminado a los clientes, en la siguiente figura se presenta un esquema de las relaciones funcionales en la empresa.



**Relaciones funcionales en un sistema de manufactura típico<sup>10</sup>**

Como vemos en la figura, el área de Compras trabaja en coordinación con otros departamentos de la empresa, en particular con Ingeniería (Investigación y Desarrollo) y Producción (Manufactura), destacando los siguientes puntos:

1. Ingeniería diseña el producto e indica el tipo de materiales a utilizar,
2. Compras se encarga de adquirirlos y
3. Producción fabrica el producto para el mercado.

Es importante mencionar que el departamento de Calidad también está estrechamente ligado a Compras ya que se asegura que los materiales que se adquieren cumplen con los requerimientos indicados por Ingeniería.

<sup>10</sup> Evans, James R. y Lindsay, William M., *Administración y control de la calidad*, 6ª. ed. Ed. Thomson. México. 2005. p. 53

Para que el área de Compras lleve a cabo sus actividades es necesario determinar cuáles son las características que debe tener una compra. En el siguiente punto expondremos estas características.

### **3.6. Características de la Compra**

En puntos anteriores vimos que la función principal del área de Compras es adquirir los materiales necesarios para que la producción se desarrolle sin problemas, al precio más bajo y de la calidad adecuada.

En resumen, el área tiene la responsabilidad de cuatro aspectos vinculados con las compras:

- a) El precio, es responsabilidad del área de Compras porque es quien hace las negociaciones con los proveedores,
- b) La cantidad de materiales a comprar se establece de acuerdo a los planes de producción,
- c) El tiempo para que se reciban dichos materiales también depende de los programas de producción, aunque también afectan los tiempos de entrega negociados con los proveedores, y finalmente,
- d) La calidad, se deben tomar en cuenta las especificaciones elaboradas por el área de Investigación y Desarrollo o Ingeniería.

De estos cuatro factores, hemos visto que tres de ellos –la cantidad, el tiempo y la calidad- no son responsabilidad del área de Compras, pero ésta área debe contar con proveedores que cumplan con todos los factores.

Uno de los puntos principales a considerar es la calidad que los proveedores deben proporcionar, enseguida veremos lo que significa la calidad para la industria y para el área de Compras.

### 3.7. Calidad en las Compras

Como vimos en el punto anterior, el área de Calidad está estrechamente ligada con la función de Compras, pero ¿qué es calidad?

Si consultamos a los grandes expertos en la materia obtenemos lo siguiente<sup>11</sup>:

<b>J.M. Jurán</b>	<i>“La idoneidad para el uso”</i>
<b>W.E. Deming</b>	<i>“Un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”</i>
<b>B. Crosby</b>	<i>“Cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos”</i>
<b>K. Ishikawa</b>	<i>“La calidad es equivalente a la satisfacción del cliente”</i>

**Conceptos de la calidad. Elaboración propia con información de López Rey**

Como vemos, existen múltiples significados que se pueden aplicar a la calidad<sup>12</sup>:

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación de desperdicio
- Velocidad y exactitud en la entrega
- Cumplimiento con las especificaciones
- Servicio y satisfacción del cliente
- Entre otros.

Por lo tanto, hay diferentes perspectivas desde las cuales podemos ver la calidad para entender el papel que desempeña en una organización:

<b>Enfoque basado en el juicio</b>	<b>Enfoque hacia los productos</b>	<b>Enfoque hacia el usuario</b>	<b>Enfoque hacia la manufactura</b>
Como un sinónimo de superioridad o excelencia, trascendente. Se relaciona con una comparación de	Como una variable medible de manera específica y las diferencias en la calidad reflejan las diferencias en	La calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Existen diferentes normas de calidad	El resultado que se espera de la unión de ingeniería y manufactura, esto es la conformidad con las

<sup>11</sup> Lopez Rey, Susana. *Sistemas de Calidad*. 1ª. ed. Ed. Ideas propias. Colombia. 2011. p. 2

<sup>12</sup> Evans y Lindsay. *Op. cit.*, p. 12

rasgos y características de los productos, promovida por la mercadotecnia en la mente del consumidor.	la cantidad de algún atributo del producto. Implica que niveles o cantidades superiores de estos atributos equivalen a una mejor calidad, también se supone que mientras más alto es el precio, más alta es la calidad.	debido a que las personas tienen diferentes deseos y necesidades. Por lo que calidad es “la adaptación al uso para el que el producto se compra” <sup>13</sup> .	especificaciones, que son el objetivo y tolerancias que determinan los diseñadores de los productos y servicios. Esta conformidad es una definición clave de la calidad porque ofrece un medio para medirla, sin embargo carecen de significado si no reflejan las cualidades que son importantes para el consumidor.
---	---	--	---

**Perspectivas de la calidad. Elaboración propia con información de Evans y Lindsay**

En el cuadro anterior vemos que existen diferentes puntos de vista de la calidad, sin embargo, para la industria en general lo más importante es cumplir con las especificaciones que marca la empresa.

De acuerdo con Baily, “la calidad especificada está representada por un conjunto específico de características o atributos especificados, de grado seleccionado y conjunto estandarizado...La mejor calidad no necesariamente corresponde a lo mejor que se pueda obtener, ni tampoco representa necesariamente lo más barato en el mercado...Más bien se refiere a la calidad que se juzga más acorde o más apropiada para una aplicación determinada”.<sup>14</sup>

Esto se entiende que la mejor calidad es la que más conviene a la empresa y producto en específico, no lo más caro, ni lo más barato, sino lo que más conviene. Todo esto hace necesario que cada empresa determine los requerimientos que

<sup>13</sup> *Ibid*, p. 13

<sup>14</sup> Baily, P.J.H., *Administración de Compras y Abastecimientos*, 1ª. ed. Ed. Compañía Editorial Continental. México. 1985. p. 204

debe cumplir cada proveedor, las características de los materiales, los métodos de evaluación y recepción, y otros requisitos que se consideren necesarios.

En las organizaciones, lo más común es que el personal técnico o de Ingeniería deba definir o diseñar lo que se necesita de cada material y el departamento de Compras se encargue del aspecto comercial de su adquisición, por lo que su responsabilidad es *secundaria* en relación con la especificación de la calidad.

Independientemente de la especificación por parte de Ingeniería, es responsabilidad de Compras gestionar a los proveedores, por lo que dentro de la negociación de la compra deben incluirse los requerimientos de calidad y seleccionar a los proveedores que cumplan con dichos requerimientos.

De acuerdo a la información anterior, la calidad es muy importante para las empresas y comúnmente existen cuatro etapas en el proceso de la compra para controlar la calidad de lo adquirido:

1. Definir la calidad apropiada del material de acuerdo a su aplicación (especificación)
2. Seleccionar los proveedores capaces y dispuestos a satisfacer los requerimientos de la empresa.
3. Asegurarse de que los proveedores seleccionados comprendan lo que se requiere.
4. Verificar que los materiales comprados cumplen con la especificación.

La calidad de los materiales y servicios adquiridos, así como la entrega puntual son críticos para una empresa, por lo que el área de Compras debe ayudar a lograr la calidad a través de los siguientes puntos:

- ✓ Selección de proveedores conscientes de la calidad
- ✓ Incluir en las órdenes de compra los requisitos de calidad que especificaron los ingenieros,
- ✓ Ser el enlace entre el personal de la empresa y del proveedor para el diseño de los materiales y la solución de los problemas técnicos.
- ✓ Establecer relaciones a largo plazo con los proveedores,

- ✓ Trabajar en conjunto con los proveedores para mejorar la calidad, a través de capacitación e intercambio de información.
- ✓ Mantener comunicación constante con los proveedores en lo relacionado a los requisitos de calidad y los cambios en las especificaciones que se presenten.

De acuerdo con Evans y Lindsay “el comprador no solo debe ser responsable de la búsqueda de los costos más bajos, sino que también debe enfocarse en la calidad de los productos y materiales que adquiera”<sup>15</sup>.

Como hemos visto, el manejo de los proveedores es importante para el cumplimiento de los objetivos de la calidad en una empresa, un modo de controlar a los proveedores es implementando un proceso de aprobación, evaluación y certificación; que cada empresa deberá definir de acuerdo a sus necesidades.

En este orden de ideas, una de las formas para evaluar a un proveedor es verificando su Sistema de Gestión de la Calidad y las Certificaciones con que cuenta, esto se puede hacer a través de la revisión de la información que el proveedor proporcione y de las visitas de auditoría a los proveedores. En el siguiente punto veremos conceptos relacionados con este tema.

### **3.8. Certificación**

Para entender qué es Certificación, es necesario conocer primero los conceptos relacionados con el tema, a continuación se presentan algunos<sup>16</sup>:

- Norma - Documento ordenador de una cierta actividad.
- Normalización – organización de procedimientos y procesos a través de la práctica y la aplicación de las normas existentes.
- Auditoría de Calidad – examen metódico, sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas

---

<sup>15</sup> Evans y Lindsay. *Op. cit.*, p. 55

<sup>16</sup> Lopez Rey. *Op. cit.*, pp. 12, 22-23

disposiciones se llevan realmente a cabo y son adecuadas para lograr los objetivos previstos.

- Sistema de Calidad – es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Para alcanzar una Certificación es necesario implementar un sistema de calidad que generará una serie de registros (documentos, fichas, políticas, procedimientos y otros más) que permitirán demostrar que el sistema está implantado.

Cuando ya está implantado el sistema de gestión de calidad se debe evaluar su funcionalidad, esto es si el sistema se ajusta al modelo o norma escogida, a nivel documental y de ejecución, y si está totalmente implantado en la empresa.

Esto se puede realizar a nivel interno, o a través de una entidad independiente que evaluará o auditará el sistema, y si éste se adapta a los requisitos de la norma, modelo o referencial elegido la entidad independiente emitirá un certificado que así lo acredite.

Visto lo anterior, un concepto de Certificación puede ser:

Cuando el sistema de calidad y sus procedimientos se someten al dictamen de un organismo de reconocido prestigio que pueda contrastar los métodos de trabajo implantados en el sistema<sup>17</sup>.

Existe una gran variedad de certificaciones que una empresa puede obtener para asegurar a sus clientes que dicha empresa cumple con los requerimientos de calidad, las más comunes en nuestro país son las Normas ISO 9000.

De acuerdo con Salvador Mercado<sup>18</sup>, las Normas ISO 9000 son un conjunto de las mejores prácticas de calidad en la realización y obtención de un servicio y producto.

Algunas características de estas normas son:

---

<sup>17</sup> *Ibid.* p. 23

<sup>18</sup> Mercado H. Salvador. *Administración y calidad*. 4ª. ed. Ed. Publicaciones administrativas, contables, jurídicas. México. 2007. pp. 214-216

- ✓ Garantizan que el proveedor tiene la capacidad de producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades y expectativa de los clientes.
- ✓ Facilitan y promueven la actividad comercial.
- ✓ Favorecen la confianza y la relación entre los clientes y proveedores.

Existe una serie de normas específicas para cada tipo de empresa, pero debido a que el presente proyecto se enfoca en una empresa del sector alimenticio, nos enfocaremos en las Certificaciones que obtienen las organizaciones de dicho sector.

### **3.8.1. Certificaciones para el sector alimenticio**

El origen de las certificaciones en el sector alimenticio es controlar la seguridad alimentaria y el origen de ésta es el Codex Alimentarius.

“La Comisión del Codex Alimentarius (CODEX), establecida por la FAO<sup>19</sup> y la OMS<sup>20</sup> en 1963; elabora normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias internacionales armonizadas destinadas a proteger la salud de los consumidores y garantizar la aplicación de prácticas leales en el comercio de alimentos. Asimismo promueve la coordinación de todos los trabajos sobre normas alimentarias emprendidos por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales. La finalidad del CODEX ALIMENTARIUS es garantizar alimentos inocuos y de calidad a todas las personas y en cualquier lugar.

Contribuye a través de sus normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias internacionales, a la inocuidad, la calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos. Los consumidores pueden confiar en que los productos alimentarios que compran son inocuos y de calidad y los importadores en que los alimentos que han encargado se ajustan a sus especificaciones.<sup>21</sup>”

---

<sup>19</sup> Food and Agriculture Organization-Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

<sup>20</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>21</sup> <http://www.codexalimentarius.org/>

Uno de los métodos más utilizados para verificar la reputación de los proveedores de una empresa es validar que éstos cuenten con alguna Certificación, los principales tipos de certificaciones en el ramo de la industria alimentaria son:

✓ BRC (British Retail Consortium)<sup>22</sup>

Conjunto de normas de certificación que cubren la cadena de suministro, con el objetivo de especificar los requisitos para la seguridad del producto, la calidad y la legalidad.

✓ SQF (Safe Quality Food)<sup>23</sup>

De origen australiano, abarca toda la cadena de suministro de alimentos, desde la producción primaria, la fabricación de ingredientes, embalaje, fabricación de alimentos y la distribución.

✓ IFS (International Features Standard)<sup>24</sup>

Desarrollado por un grupo de comerciantes alemanes en 2003, ofrece la certificación a través de una amplia gama de procesamiento de alimentos, con la excepción de la producción primaria agrícola, con estándares de auditoría y certificación que cubren la cadena completa de suministro para alimentos.

✓ AIB (American Institute of Bakery)<sup>25</sup>

De origen estadounidense, es una serie de normas que sirven para evaluar los riesgos en la seguridad de alimentos, la inocuidad de la cadena alimenticia a nivel mundial.

✓ ISO 22000<sup>26</sup>

Es un estándar internacional certificable, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, mediante la incorporación de todos los elementos de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP por sus siglas en inglés), junto a un sistema de gestión adecuado, que permita a la organización

---

<sup>22</sup> <http://www.sgs.com/brc>

<sup>23</sup> <http://www.sgs.com/sqf>

<sup>24</sup> <http://www.normas-seguridadalimentaria.com/ifs>

<sup>25</sup> <http://www.normas-seguridadalimentaria.com/aib>

<sup>26</sup> <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Resumen-22000.pdf>

demostrar que los productos que suministra cumplen con los requisitos de sus clientes, así como los requisitos reglamentarios que les son de aplicación en materia de seguridad alimentaria.

Para que las empresas de la industria alimentaria obtengan una Certificación, la reputación de proveedores, fabricantes y distribuidores es un factor de riesgo clave que requiere de una evaluación integral.

Una vez realizada la evaluación, una empresa puede optar por calificar o certificar a sus proveedores y de esta manera se asegura la calidad de los insumos adquiridos y los productos elaborados. Todo esto hace que dicha empresa se presente, a su vez, como un proveedor confiable con sus clientes.

Para realizar esta evaluación es necesario implementar políticas y procedimientos apropiados los cuales se agrupan dentro de manuales administrativos, en el siguiente punto presentamos información relacionada con estos manuales.

### **3.9. Manuales administrativos**

En toda empresa es necesario manejar la información y procesos de manera ordenada y documentada, por lo que se deben implementar manuales administrativos.

Los manuales administrativos “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”<sup>27</sup>

#### **3.9.1. Relevancia de un manual administrativo**

Los manuales administrativos son indispensables para las empresas porque describen la estructura de toda la empresa o de un departamento específico.

---

<sup>27</sup> Franklin J., Enrique Benjamín. *Manuales Administrativos. Guía para su elaboración*. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. México, 1997. p. 8.

También muestran los grados de autoridad, jerarquía y responsabilidad de los distintos niveles en la organización.

Así mismo aumentan la eficiencia de los empleados al indicarles lo que se debe hacer y cómo debe hacerse lo que permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

Por otro lado, ayudan a la comunicación y coordinación entre áreas, la modificación, aprobación y publicación de los cambios que se presenten, favoreciendo el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la empresa.

También, pueden auxiliar en la capacitación del personal nuevo ya que aceleran la integración del mismo al explicar de manera clara las funciones y responsabilidades.

Lo anterior nos indica que todas las empresas deben implementar manuales administrativos, éstos se desarrollaran de acuerdo al tamaño de la misma y la complejidad de las operaciones. En el siguiente punto veremos cuáles son los tipos de manuales administrativos.

### **3.9.2. Tipos de manuales administrativos<sup>28</sup>**

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su naturaleza, por su contenido o por su ámbito.

A continuación se describe cada uno de ellos:

#### **➤ Por su naturaleza o área de aplicación:**

<b>Macro administrativos.</b>	Son aquellos que se refieren a dos o más organizaciones, las cuales pueden formar parte de cualquier grupo o sector.
<b>Meso administrativos.</b>	Son los que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que los componen.
<b>Micro administrativos</b>	Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

<sup>28</sup> *Ibid*, pp. 9-12.

➤ **Por su contenido:**

<b>De Organización</b>	Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación, también incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
<b>De Procedimientos</b>	Contienen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento involucra la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. El contar con una descripción de los procedimientos permite conocer el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
<b>De Historia de la Organización</b>	Se refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Proporcionan al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral, además cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con autoridades, proveedores, clientes y público en general. Pueden enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización, políticas, contenido múltiple, etc.
<b>De políticas</b>	También denominados de normas, contienen las guías básicas que sirven como marco de actuación

	para la realización de acciones en una organización, al encauzar la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
<b>De Contenido Múltiple</b>	<p>Concentran información relativa a diferentes aspectos de una organización.</p> <p>Las razones para agruparla en un solo documento pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A una instrucción específica del nivel directivo,</li> <li>- Que considere más accesible para su consulta,</li> <li>- Que resulte económicamente más viable, y</li> <li>- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.</li> </ul>
<b>De Puestos</b>	Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa las funciones, actividades y operaciones asignadas a un puesto en particular y como ejecutarlas.
<b>De Técnicas</b>	Agrupar los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
<b>De Ventas</b>	<p>Integran información específica para apoyar la función de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción de productos y/o servicios,</li> <li>- Mecanismos para llevarlas a cabo,</li> <li>- Políticas de funcionamiento,</li> <li>- Estructura del equipo de trabajo,</li> <li>- División territorial, y</li> <li>- Medición del trabajo.</li> </ul>
<b>De Producción</b>	Sirven como soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases, son un auxiliar muy valioso para unificar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
<b>De Finanzas</b>	Respaldan el manejo de los bienes de una organización en todos sus niveles, y en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
<b>De personal</b>	Conocidos también como de relaciones

	industriales, de reglas, del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaciones,</li> <li>- Servicios, y</li> <li>- Condiciones de trabajo.</li> </ul>
<b>De operación</b>	Utilizados básicamente para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico, como es el de la maniobra de equipos.
<b>De Sistemas</b>	Sirven como apoyo técnico ya que contienen las bases para el funcionamiento de los sistemas operativos (de cómputo y administrativos), que proporcionan a la organización una óptica global de su operación e interacción interna y externa.

➤ **Por su ámbito**

<b>Generales</b>	Contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
<b>Específicos</b>	Se refieren a un tipo de información en particular, puede ser una unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos. Se incluye información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, son los de uso más generalizado en las organizaciones ya que la información que incluyen cubre casi cualquier requerimiento, y en ellos se anotan elementos que pueden apoyar la preparación de toda clase de manuales administrativos.

De esta forma, los manuales son una de las mejores herramientas administrativas que permiten que la organización normalice su operación. El no implementar y utilizar de manera uniforme dichos manuales puede dar como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo.

Con base en la información encontrada y con el análisis de la problemática del área de Compras de la empresa Productos “X”; nos damos cuenta que dicha organización requiere la elaboración de un manual de contenido múltiple, el más recomendable sería un Manual de Políticas y Procedimientos. En el siguiente punto presentamos información respecto a estos manuales.

### **3.10. Manuales de Políticas y Procedimientos**

Este tipo de manual combina información de diferentes aspectos de una organización, como pueden ser: su estructura, la toma de decisiones y otros más; ya que, se elaboran para hacer más accesible su consulta según lo requiera la organización.

De acuerdo con el autor Martín Álvarez, un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta lo que ocurre dentro de un área, se deben contestar las preguntas sobre *qué* hace (políticas) el área o departamento y *cómo* hace (procedimientos) para administrar el área a departamento<sup>29</sup>.

Más adelante presentaremos datos acerca de las Políticas y Procedimientos, concepto, contenido, lineamientos para su elaboración o demás información relevante.

#### **3.10.1. Relevancia de un Manual de Políticas y Procedimientos**

Según Martín Álvarez, este tipo de manuales son importantes porque son una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirven para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización en beneficio de la misma.

---

<sup>29</sup> Álvarez Torres, Martín G., *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, 1ª. ed. Ed. Panorama. México, 1996. pp. 24-25

Dentro de las empresas, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo Manuales de Políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo.

Es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio Manual de Políticas y Procedimientos.

### **3.10.2. Contenido de un Manual de Políticas y Procedimientos**<sup>30</sup>

Los capítulos en los que se divide este tipo de manual están en función de las actividades y responsabilidades que realiza cada área. Su elaboración implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas.

El contenido típico de un Manual de Políticas y Procedimientos es:

1. Portada – debe incluir el logotipo de la empresa, el nombre de la misma y el título del manual elegido.
2. Índice – muestra el listado de los capítulos que constituyen el manual.
3. Hoja de autorización del área – debe incluir los funcionarios o gerencias que autorizan el documento.
4. Política de calidad (cuando aplique)
5. Objetivos del manual – explica el fin que se quiere lograr con el manual determinado.
6. Bitácora de revisiones y modificaciones – fechas en que se realizan los cambios y revisiones.
7. Políticas – lineamientos que constituyen el manual.
8. Procedimientos – procedimientos que constituyen el manual con su respectivo diagrama.
9. Formatos – formas impresas que se utilizan en los procedimientos o políticas que constituyen el manual.

---

<sup>30</sup> *Ibid*, pp. 25-26

10. Anexos - documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.

A continuación, se detallan algunos de los términos más relevantes del contenido de un Manual de Políticas y Procedimientos.

### **3.11. Políticas**

En este punto veremos conceptos relacionados con las políticas, así como su importancia para las empresas.

Una política es:

“Una guía genérica que delimita la acción pero no especifica el tiempo. Es la definición de propósitos comunes de una empresa y establece líneas de orientación y límites para la acción de los individuos”.<sup>31</sup>

Las clases de políticas son<sup>32</sup>:

- Global de la empresa

Desarrollada en el nivel institucional. Las demás políticas deben adecuarse a ella. Ejemplos: Políticas de Clientes, Proveedores, Empleados, entre otras.

- Política administrativa

Desarrollada en el nivel intermedio, se relaciona con aspectos internos de la empresa. Ejemplos: Políticas de producción, financiera, de mantenimiento, entre otras.

- Política operacional

Desarrollada para que la ponga en práctica el nivel operacional de la empresa. Se refiere a aspectos específicos de la actividad empresarial. Ejemplos: Política de reducción de costos, de compras, de control de calidad, entre otras. Las políticas operacionales pueden llegar a convertirse en administrativas o globales si son

---

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto, *Administración*, 3ª. ed. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Colombia, 2001. p. 179

<sup>32</sup> *Ibid*, pp. 179-180

importantes para los negocios de la empresa, es el caso del control de calidad en empresas que comercializan sus productos promocionando la calidad garantizada.

Su importancia radica en que al servir de guía para la toma de decisiones y ser parte de las reglas para la acción, contribuyen a alcanzar con éxito los objetivos, de este modo forman parte de la estrategia general de la empresa.

### **3.11.1. Contenido de las Políticas**

Los aspectos a considerar en la descripción narrativa de las políticas son los siguientes<sup>33</sup>:

1. Propósito – describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
2. Definición – precisar los conceptos básicos que se invocan en la política
3. Contenido – describir en orden numérico y de acuerdo con su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
4. Responsables de su observación – enunciar las áreas que deben observar las prácticas de la política.

Como hemos visto, una política nos dice el *que*, pero también es necesario saber el *cómo*, en el siguiente punto veremos la manera de presentar esta información.

### **3.12. Procedimientos**

Para saber el *cómo* realizar una acción debemos presentar de manera coherente los pasos a seguir para llevarla a cabo, esto se logra con los procedimientos.

Según Idalberto Chiavenato, un procedimiento es:

“Una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. La secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes”.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ª. ed. Ed. Cengage Learning. México. 2011. p. 142

Y de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia “Un procedimiento es un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario”.<sup>35</sup>

Los procedimientos son más específicos que las políticas, mientras que éstas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.

Son importantes porque ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, generan ahorros al capacitar al personal evitando costos de verificaciones.

### **3.12.1. Contenido de los Procedimientos**

En general, los procedimientos deben contener lo siguiente<sup>36</sup>:

1. Objetivo(s) de los procedimientos - Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
2. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos - Esfera de acción que cubren con los procedimientos.
3. Responsable(s) - Área, unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases. Tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
4. Lineamientos o normas de operación - Criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones y la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
5. Procedimiento (descripción de las operaciones) - Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su

---

<sup>34</sup> Chiavenato. *Op. cit.* p. 186

<sup>35</sup> Rodríguez Valencia. *Op. cit.* p. 115

<sup>36</sup> Franklin. *Op. cit.*, pp. 15-17.

comprensión e identificación, aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.

6. Diagramas de flujo - Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, son una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden hacer referencia, además, al equipo o recursos utilizados en cada caso. Se utilizan símbolos y/o gráficos simplificados. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.
7. Formularios o formas - Formatos impresos o electrónicos que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, deben hacerse referencias específicas de éstas, empleando para ellos números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo. También se deben de incorporar los instructivos para su llenado.
8. Instructivos - Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica el área, que es el nombre apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario.
9. Concepto(s) o glosario de términos - Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del procedimiento.

La redacción de los procedimientos es muy importante, deben ser directos, concisos y claros. Algunas recomendaciones para un texto eficaz son:

- ✓ Uso de un verbo al inicio de cada paso u operación.
- ✓ Redactar en tiempo presente.
- ✓ Suprimir las palabras innecesarias, una buena redacción es concisa.
- ✓ Evitar las incorrecciones, por ejemplo: colocar las frases aclaratorias y subordinadas junto a los nombres que califican.
- ✓ Evitar las palabras ostentosas, sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras.
- ✓ Expresarse con claridad, eliminar las palabras inútiles y uniformar el estilo.

Como vimos antes, los procedimientos se representan gráficamente a través de diagramas de flujo, en el siguiente punto veremos información acerca de esto.

### **3.13. Diagramación<sup>37</sup>**

En el punto anterior, hablamos de los procedimientos y su representación gráfica que es un diagrama de flujo, a continuación veremos los conceptos de la diagramación.

- ✓ Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que existe entre ellos.

Este recurso es un elemento valioso para las organizaciones porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, facilita descomponer en partes procesos complejos, lo cual favorece su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

---

<sup>37</sup> Franklin, Enrique Benjamín F. *Organización de empresas*. 3ª. ed. Ed. McGraw-Hill. México, 2009. p. 298.

### **3.13.1. Símbolos usados en los diagramas de flujo<sup>38</sup>**

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsciente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso. Por eso es necesario utilizar determinados símbolos a los que se les da convencionalmente un significado preciso y seguir también determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

A continuación se presentan las normas de símbolos internacionales para diagramación conocidos con los nombres de:

- ✓ ASME
- ✓ ANSI
- ✓ ISO9000
- ✓ DIN

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) he desarrollado los signos convencionales de las gráficas, pero aunque ha tenido amplia aceptación, en el trabajo de diagramación administrativa esta simbología es limitada, por lo que no se considera que satisfaga plenamente los requerimientos en esta materia.

La American National standard Institute (ANSI) preparó una simbología para representar flujos de información en el procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para la elaboración de diagramas administrativos de flujo.

La International Organization for Standarization (ISO9000) ha trabajado en una simbología para apoyar las normas de aseguramiento de la calidad de consumidores y clientes.

También existe una simbología para la norma del proceso de información (DIN) (Deutsches Institut Fur Normung e.V (Instituto Alemán de Estandarizaión)), que es similar a la norma internacional ISO5807.

Existen otras alternativas para diagramar sin una certificación tan estricta pero que también se emplean en las organizaciones, como es el caso de los símbolos de

---

<sup>38</sup> Franklin. *Manuales Administrativos...* p. 47.

flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO), y de los diagramas integrados de flujo (DIF), que son la representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso.

La utilización de la simbología de la International Organization for Standardization (ISO9000) y de la norma del proceso de información (DIN) permite homogeneizar y fortalecer los sistemas de administración para garantizar la calidad de los productos optimizando el empleo de los recursos en los procedimientos de trabajo.

Por otra parte, la contribución fundamental de la diagramación con el DO, es la posibilidad de compactar información e integrar la relación operación/función en forma clara, en tanto que en el DIN, es la simplificación para presentar los procedimientos y que muestra el flujo de productos físicos en el proceso. En ambos casos se facilita la expresión de la relación de los procesos internos con el entorno.

La aplicación de una u otra forma, o bien su combinación, dependerá de las necesidades a satisfacer en el momento de desarrollar el trabajo de la diagramación administrativa.

### **3.13.2. Ventajas que ofrece la diagramación<sup>39</sup>**

Son varias las ventajas que nos ofrece la diagramación, entre ellas están:

<b>Del uso</b>	Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
<b>De destino</b>	Al personal que intervendrá en los procedimientos, le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
<b>De aplicación</b>	Por la sencillez de su representación, se facilita la práctica de las operaciones.
<b>De comprensión e interpretación</b>	Puede ser comprendida por todo el personal de la organización, o de otras organizaciones.
<b>De interacción</b>	Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
<b>De simbología</b>	Se excluye la complejidad gráficas, por lo que propios empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos

<sup>39</sup> *Ibid*, pp. 48-49.

	correspondientes.
<b>De diagramación</b>	Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas especiales de dibujo.

Así mismo, existen diversos tipos de diagramas, en el siguiente punto veremos algunos de ellos.

### **3.13.3. Tipos de diagramas**<sup>40</sup>

En el punto anterior presentamos las ventajas del uso de la diagramación, ahora veremos cuáles son algunos tipos de diagramas:

<b>Lineales o verticales</b>	El flujo de actividades se representa de arriba hacia abajo, así como las áreas funcionales que intervienen y que son representadas por símbolos.
<b>De bloque u horizontales</b>	La secuencia de actividades va de izquierda a derecha, representando en columnas las diferentes áreas y por símbolos las actividades que intervienen en un procedimiento

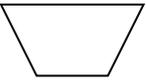
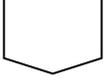
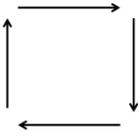
A continuación presentaremos cual es la simbología que se utilizará en este proyecto y el concepto de dicha simbología.

---

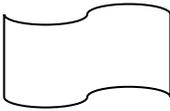
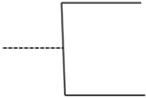
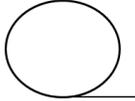
<sup>40</sup> Münch, Lourdes, García Martínez, José G. *Fundamentos de administración*. 9ª. ed. Ed. Trillas. México. 2012. p. 159

### 3.13.4. Simbología ANSI para procesos administrativos

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizará la simbología de American National Standard Institute (ANSI) para representar los flujos de información del procesamiento electrónico de datos, por considerarla la más adecuada debido a que se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos<sup>41</sup>.

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento. <b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.		<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.		<b>Operación con teclado.</b> Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.

<sup>41</sup>Franklin. *Organización de...* pp. 298, 300-301

	<p><b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>		<p><b>Tarjeta perforada.</b> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p><b>Archivo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>		<p><b>Cinta perforada.</b> Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p><b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona o una operación o actividad para dar una explicación de ella.</p>		<p><b>Cinta magnética.</b> Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.</p>
	<p><b>Línea de comunicación.</b> Representación la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.</p>		<p><b>Teclado en línea.</b> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.</p>

Con la información presentada en este Marco Teórico, procedemos a presentar el Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores.

# **Capítulo 4**

## **Manual de**

### **Políticas y**

#### **Procedimientos**

##### **de Compras y**

###### **Certificación de**

###### **Proveedores**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 1 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	OBJETIVO.....	3
III.	ALCANCE.....	3
IV.	RESPONSABLES.....	3
V.	SIMBOLOGIA – ANSI para diagramas de flujo.....	4
VI.	POLÍTICA DE COMPRAS Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	5
VII.	PROCEDIMIENTO PARA APROBACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	11
VIII.	PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	19
IX.	PROCEDIMIENTO PARA FIRMA DE ESPECIFICACIONES.....	25
X.	ANEXO 1 - REQUISITOS PARA ENTREGA DE MATERIALES EN PLANTAS.....	30
XI.	ANEXO 2 – FORMAS.....	33
XII.	GLOSARIO.....	47

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 2 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

## **I. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente manual es servir como herramienta para el buen funcionamiento del área de Compras y demás áreas relacionadas con los proveedores de materias primas y empaques que ingresan a las plantas de Productos X, S.A. de C.V. y que entran en contacto directo con el producto terminado.

Dentro de este manual se presentan las Políticas que aplican para el proceso de aprobación y certificación de proveedores, así como los Procedimientos que describen las actividades detalladas que se realizan en el área de Compras y las demás áreas que intervienen en dicho proceso; así como sus descripciones narrativas y gráficas a través de diagramas de flujo.

En cada una de las Políticas y Procedimientos se integran los objetivos, alcances y responsables que se deberán aplicar en cada uno.

Otra de las finalidades de este manual, es delimitar las funciones y obligaciones de los responsables que intervienen en las actividades de cada área.

En este orden de ideas se conseguirán mejores resultados, minimizando los tiempos y brindando un servicio de calidad a los clientes.

Finalmente, es importante señalar que este documento está sujeto a actualizaciones en la medida que se presenten variaciones y/o mejoras en los procedimientos.

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 3 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

**I. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos de aprobación, evaluación y certificación de proveedores que abastezcan materias primas y empaques relacionados con la producción en plantas, de modo que se asegure la inocuidad de los materiales.

**II. ALCANCE**

Todos los Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque que entra en contacto directo con el producto terminado.

**III. RESPONSABLES**

- › Área de Compras
- › Auditoría Interna
- › Área de Investigación y Desarrollo
- › Área de Almacén
- › Área de Aseguramiento de Calidad
- › Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**

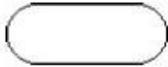
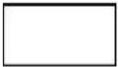
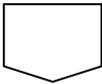


**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 4 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

#### IV. SIMBOLOGIA – ANSI para diagramas de flujo

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.  <b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.		<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 5 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

## V. POLÍTICA DE COMPRAS Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

### OBJETIVO

Establecer los lineamientos de aprobación, evaluación y certificación de proveedores que abastezcan productos relacionados con los productos terminados para la producción en plantas.

### ALCANCE

Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque que entra en contacto directo con el producto terminado.

### RESPONSABLES

- › Área de Compras
- › Área de Auditoría Interna
- › Área de Investigación y Desarrollo
- › Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque

### LINEAMIENTOS

- ★ La Seguridad Alimentaria es prioritaria para Productos X.
- ★ La inocuidad será el criterio más importante a tomar en cuenta en la autorización de un proveedor.

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 6 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

- ★ El proceso de auditoría de segundas o terceras partes será un requisito importante según los criterios establecidos por Productos X.
- ★ Todos los proveedores deben completar la información requerida:
  - Registro de proveedores – información comercial y de las instalaciones del Proveedor, así como referencias. (Forma 1)
  - Cuestionario de Auditoría – información relacionada con el Sistema de Calidad implementado por el Proveedor. (Forma 2)
  - Carta garantía – documento que avala el compromiso del Proveedor con las normas de calidad requeridas por Productos X. (Forma 3)
  - Firma de especificaciones – documento donde se enlistan las características que debe cumplir el material (de acuerdo al Procedimiento para firma de especificaciones).
- ★ Todos los proveedores deben cumplir con los Requisitos para entrega de materiales en plantas. (Anexo 1)
- ★ Todos los formatos deben ser llenados por las áreas con la información que corresponda.

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 7 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## DEFINICIONES

**Proveedor Autorizado o Certificado:** Es aquél que obtuvo una calificación de 85% a 100% en la visita de auditoría o que tiene Certificaciones de terceras partes, habiendo demostrado que su calidad y servicio han sido consistentes durante un año donde se le evaluó la Calidad, Legalidad y Seguridad Alimentaria además de sus niveles de servicio tales como cantidad y tiempo de entrega debiendo cumplir con una calificación mínima de 90-100% en el Reporte Mensual de Confiabilidad.

**Proveedor en Desarrollo:** Es aquél que obtuvo una calificación mínima de 70% a 84% en la visita de auditoría y estará sujeto a visita de seguimiento a los 6 meses, por un período de 12 meses, durante este periodo de prueba se le evaluará la Calidad, Legalidad y Seguridad Alimentaria además de sus niveles de servicio tales como cantidad y tiempo de entrega debiendo cumplir con una calificación mínima de 80-89% en el Reporte Mensual de Confiabilidad.

**Proveedor Rechazado:** Es un proveedor Rechazado aquél que obtuvo menos de 60% de calificación en la visita de auditoría.

**Visita de Auditoría:** Es la revisión de las instalaciones (planta) del Proveedor, en la que se verifica que la información proporcionada en el Cuestionario de Auditoría es fidedigna.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 8 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## **CRITERIOS PARA ESTABLECER LA CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

### **✓ PROVEEDOR AUTORIZADO O CERTIFICADO**

Un proveedor Autorizado o Certificado debe cumplir con los siguientes los requisitos para considerarse como tal:

- Firma de Carta garantía
- Llenado y entrega de Cuestionario de Calidad
- Calificación de Auditoria entre 85% y 100% o Certificaciones de terceras partes
- Confiabilidad de Proveedores de 90% a 100% - Reporte Mensual de Confiabilidad
- Firma de especificaciones de los materiales que abastece a la empresa.

### **✓ PROVEEDOR EN DESARROLLO**

Un proveedor en Desarrollo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Firma de Carta garantía
- Llenado y entrega de Cuestionario de Calidad
- Calificación de Auditoria entre 70% y 84%
- Confiabilidad de Proveedores de 80% a 89% - Reporte Mensual de Confiabilidad
- Firma de especificaciones de los materiales que abastece a la empresa.

### **✓ MOTIVOS DE RECHAZO**

Cuando el proveedor presente un riesgo para la seguridad alimentaria o un riesgo de calidad mayor.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 9 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

### **VISITAS DE AUDITORIA**

Las visitas de auditoría serán realizadas por el equipo de Auditoría Interna con el apoyo del equipo de Compras.

El valor aprobatorio es mínimo 85% y con compromisos de mejora en las áreas de oportunidad que se detecten.

Cada nivel representa el 20% del total evaluado. La suma de la puntuación evaluada en cada etapa de la auditoria será restada a los 100 puntos que representan una planta en condiciones óptimas que garantizan la inocuidad de los productos que elabora.

Los puntos se evalúan conforme a la magnitud del riesgo en una escala del 0 al 10:

- > Nulo (0)
- > Bajo (5)
- > Alto (8)
- > Crítico (10)

### **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Todos los proveedores se evaluarán de acuerdo al Procedimiento de Evaluación de Proveedores.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 10 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

### **DESARROLLO DE PROVEEDORES**

El desarrollo y autorización de proveedores nuevos se lleva a cabo conforme al Procedimiento para Autorización de Proveedores.

### **VIGENCIA DE DOCUMENTOS**

- Carta garantía – dos años
- Cuestionarios de Calidad – tres años
- Certificaciones de terceros – de acuerdo a la vigencia del documento:
  - BRC (British Retail Consortium)
  - SQF (Safe Quality Food)
  - IFS (International Features Standard)
  - AIB (American Institute of Bakery)
  - ISO 22000

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 11 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

## **VI. PROCEDIMIENTO PARA APROBACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

### **OBJETIVO**

Establecer los pasos para la aprobación y certificación de proveedores.

### **ALCANCE**

Todos los Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque que entra en contacto directo con el producto terminado.

### **RESPONSABLES**

- › Área de Compras
- › Área de Investigación y Desarrollo
- › Área de Auditoría Interna
- › Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque

### **LINEAMIENTOS**

- ★ Los proveedores deberán cumplir con los requisitos necesarios para garantizar la inocuidad, calidad y funcionalidad en la aplicación a que se destinarán los materiales que proveerán a la empresa.

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Página 12 de 48</b>			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

★ Todos los proveedores deben completar la información requerida:

- Registro de proveedores – información comercial y de las instalaciones del Proveedor, así como referencias. (Forma 1)
- Cuestionario de Auditoría – información relacionada con el Sistema de Calidad implementado por el Proveedor. (Forma 2)
- Carta garantía – documento que avala el compromiso del Proveedor con las normas de calidad requeridas por Productos X. (Forma 3)
- Firma de especificaciones – documento donde se enlistan las características que debe cumplir el material (Forma 4) de acuerdo al Procedimiento para firma de especificaciones.

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---

	<b>Productos X, S.A de C.V</b>  <b>Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores</b>	Fecha:	
		Página 13 de 48	
		Sustituye a:	
		Página:	De:
Fecha:			

### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Actividad núm.	Descripción de actividades	Área responsable
1	Elabora especificación interna –completa- de los materiales en el Formato de Especificación de Materiales (Forma 4).	Investigación y Desarrollo
2	Envía -vía correo electrónico- el Formato de Especificación de Materiales (Forma 4) a Compras.	Investigación y Desarrollo
3	Recibe el Formato de Especificación de Materiales (Forma 4)	Compras
4	Entrega al Proveedor el Formato de Especificación de materiales (Forma 4) requerido, vía correo electrónico o personalmente y le solicita la siguiente información preliminar:	Compras
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización del material indicando condiciones de venta, mínimo de compra, tiempo de entrega y términos de pago.</li> <li>• Especificación del material del proveedor.</li> </ul>	
5	Recibe el Formato de Especificación de materiales (Forma 4) y prepara información requerida	Proveedor
6	Entrega la información a Compras, vía correo electrónico o personalmente.	Proveedor
7	Recibe del Proveedor la información anterior y envía -vía correo electrónico- a Investigación y Desarrollo la especificación de material del Proveedor para la recomendación técnica preliminar.	Compras

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---

	<b>Productos X, S.A de C.V</b>  <b>Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores</b>	Fecha:	
		Página 14 de 48	
		Sustituye a:	
		Página:	De:
Fecha:			
8	Revisa la información anterior	Investigación y Desarrollo	
9	Proporciona a Compras -vía correo electrónico- la recomendación técnica preliminar a través del formato Reporte de Evaluación Técnica de Materiales (Forma 5).	Investigación y Desarrollo	
10	¿Recomendación favorable?  No/Fin del procedimiento	Compras  Compras	
11	Si/Proporciona al Proveedor -vía correo electrónico- los siguientes formatos para su llenado:	Compras	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Proveedores (Forma 1)</li> <li>• Cuestionario de Auditoría (Forma 2)</li> </ul>		
12	Recibe los formatos anteriores y los llena.	Proveedor	
13	Envía a Compras -vía correo electrónico- los formatos completados.	Proveedor	
14	Recibe del Proveedor la información anterior y analiza el Registro de Proveedores (Forma 1).	Compras	
15	¿Información comercial favorable? No/Fin del procedimiento.	Compras	
16	Si/Envía -vía correo electrónico- a Auditoría Interna el Cuestionario de Auditoría (Forma 2) enviado por el Proveedor.	Compras	
<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>		<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	
<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>			



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 15 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

17	Recibe el Cuestionario de Auditoría (Forma 2) y lo analiza.	Auditoría Interna
18	Comunica a Compras -vía correo electrónico- si el Proveedor es viable bajo el cumplimiento de los requisitos de la gestión de calidad e inocuidad y si se requiere visita de auditoría.	Auditoría Interna
19	¿Proveedor viable? No/Fin del procedimiento.	Compras
20	Si/¿Requiere visita de auditoría? No/Pasa al punto 24	Compras
21	Si/Coordina con el Proveedor la fecha para la visita de auditoría.	Compras
22	Realiza la visita de auditoría al Proveedor e informa del resultado -vía correo electrónico- a Compras.	Auditoría Interna
23	¿Calificación aprobatoria? No/ Fin del procedimiento.	Compras
24	Si/ Solicita al Proveedor muestra de material.	Compras
25	Entrega a Compras muestra del material.	Proveedor
26	Recibe muestra del material y la entrega a Investigación y Desarrollo para su evaluación.	Compras

<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---

	<b>Productos X, S.A de C.V</b>  <b>Manual de Políticas y Procedimientos de Compras y Certificación de Proveedores</b>	<b>Fecha:</b>			
		Página 16 de 48			
		<b>Sustituye a:</b>			
		<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
		<b>Fecha:</b>			
27	Evalúa la funcionalidad del material y envía –vía correo electrónico- la recomendación técnica final a Compras por medio del formato Reporte de Evaluación Técnica de Materiales (Forma 5).	Investigación y Desarrollo			
28	¿El material funciona? No/ Fin del procedimiento.	Compras			
29	Si/Solicita al Proveedor la Carta Garantía del material autorizado, en base al formato Ejemplo de Carta Garantía (Forma 3).	Compras			
30	Entrega personalmente a Compras la Carta Garantía original.	Proveedor			
31	Firma de la especificación de acuerdo al Procedimiento de Firma de Especificaciones.	Compras			
32	Da de alta al proveedor en el sistema y lo clasifica de acuerdo a los criterios establecidos en la Política de Compras y Certificación de Proveedores.	Compras			
Fin del procedimiento					
<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>					
<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>					
<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>					



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

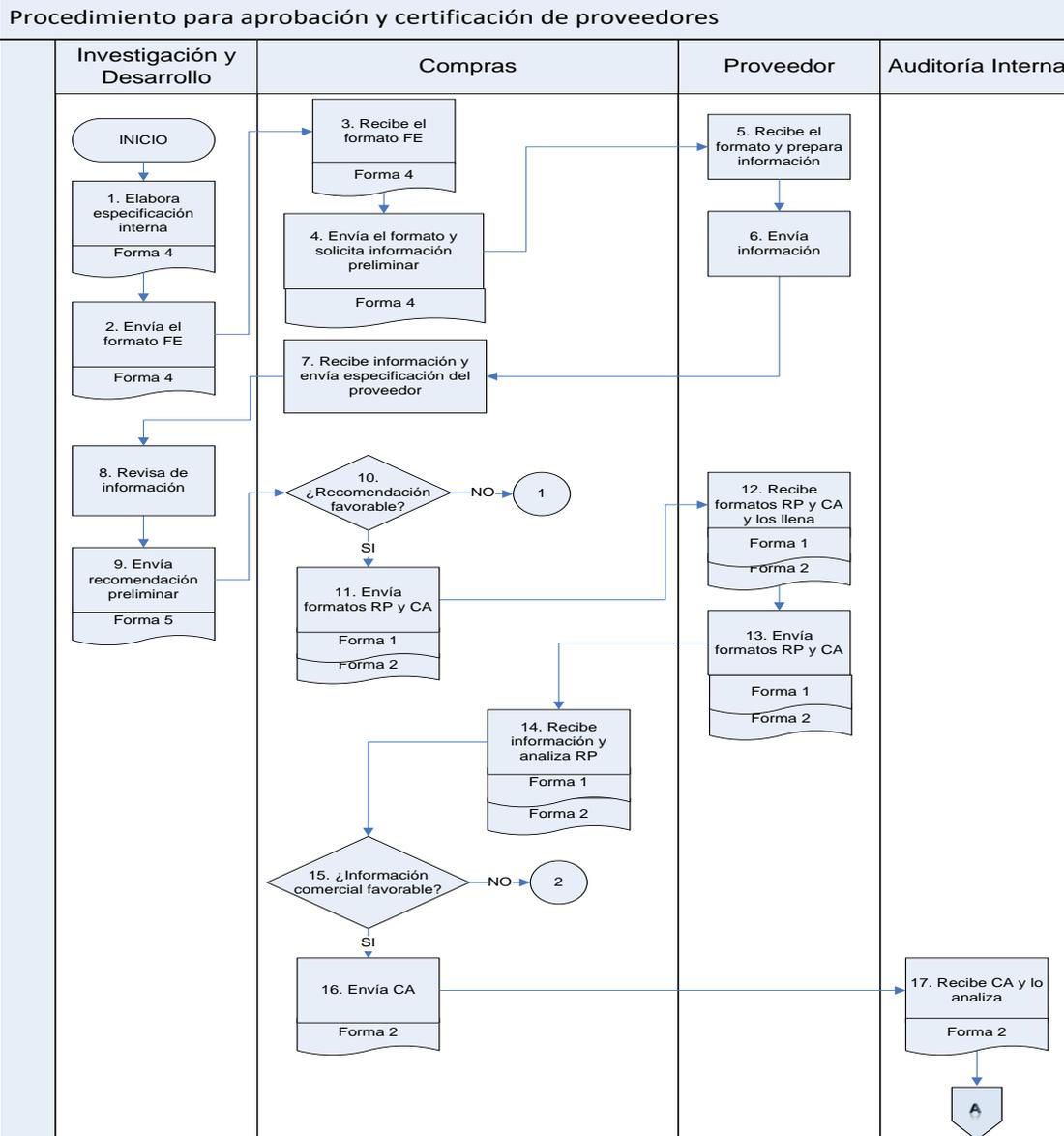
Página 17 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:



**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

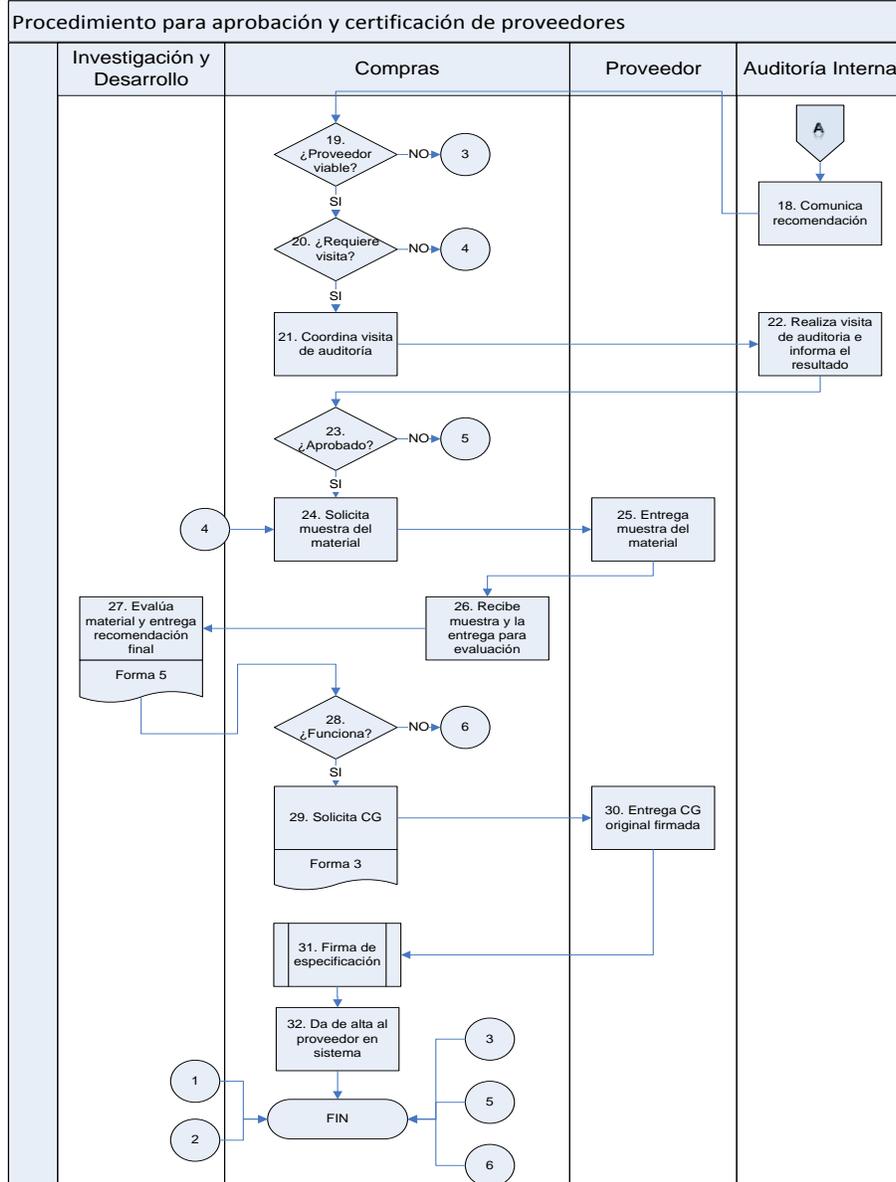
**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**  
**Manual de Políticas y Procedimientos**  
**de Compras y Certificación de**  
**Proveedores**

Fecha:			
Página 18 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			



<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 19 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## **VII. PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

### **OBJETIVO**

Medir la Confiabilidad de los Proveedores.

### **ALCANCE**

Todos los Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque que entra en contacto directo con el producto terminado.

### **RESPONSABLES**

- › Área de Compras
- › Área de Almacén
- › Área de Aseguramiento de Calidad
- › Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 20 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad núm.	Descripción de actividades	Área responsable
1	Reporta a Compras -vía correo electrónico- las incidencias de Cantidad (pedidos incompletos) que se presenten durante el mes.	Almacén
2	Reporta a Compras -vía correo electrónico- las incidencias de Tiempo (material entregado después de la fecha solicitada en el pedido) que se presenten durante el mes.	Almacén
3	Reporta a Compras -vía correo electrónico- las incidencias de Calidad (rechazos por material fuera de especificaciones, certificados de calidad erróneos, falta de certificados de calidad, rechazo por material dañado o maltratado, transporte inadecuado o cualquier punto que no cumpla con los Requisitos para entrega de materiales en plantas) que se presenten durante el mes.	Aseguramiento de Calidad
4	Reporta al Proveedor -vía correo electrónico- las incidencias de ocurridas durante el mes	Compras
5	Recibe la información anterior y la revisa	Proveedor
6	Envía a Compras -vía correo electrónico- las acciones correctivas para las incidencias ocurridas	Proveedor
7	Revisa las acciones correctivas para las incidencias de Cantidad y Tiempo enviadas por el proveedor. Pasa al Punto 16	Compras
8	Envía a Aseguramiento de Calidad -vía correo electrónico- las acciones correctivas para las incidencias de Calidad	Compras

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**  
**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 21 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

9	Revisa las acciones correctivas enviadas por el proveedor.	Aseguramiento de calidad
10	¿Acción correctiva enviada por el Proveedor satisfactoria?	Aseguramiento de calidad
	Si/pasa al punto 16	Compras
11	No/Informa a Compras –vía correo electrónico- la modificación requerida para el cierre de la acción correctiva.	Aseguramiento de calidad
12	Solicita al Proveedor –vía correo electrónico- la modificación	Compras
13	Realiza la modificación solicitada.	Proveedor
14	Envía a Compras -vía correo electrónico- las acciones correctivas modificadas	Proveedor
15	Recibe acciones correctivas modificadas. Pasa al Punto 8	Compras
16	Al final del mes genera el reporte de las compras que se realizaron.	Compras
17	Transfiere la información al formato de Excel Reporte Mensual de Confiabilidad (RMC-Forma 6)	Compras
18	Ordena por proveedor y número de pedido para contabilizar los pedidos.	Compras
19	Registra las incidencias de cada proveedor reportadas por Aseguramiento de Calidad y Almacén.	Compras
20	Calcula la calificación por Proveedor de acuerdo a los siguientes índices de medición: ✓ <b>Entregas en tiempo</b> Es el porcentaje de entradas a tiempo/ total de entradas. <b>ENTREGAS A TIEMPO = (ENTRADAS TOTALES – ENTRADAS FUERA DE TIEMPO)/ENTRADAS TOTALES</b>	Compras

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 22 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

	<p>✓ <b>Entregas en Cantidad</b> Es el porcentaje de entradas en cantidad completa/total de entradas. <b>ENTREGAS EN CANTIDAD = (ENTRADAS TOTALES – ENTRADAS CON CANTIDAD INCOMPLETA)/ENTRADAS TOTALES</b></p> <p>✓ <b>Entregas con Calidad</b> En el porcentaje de entregas con calidad/total de entradas. <b>ENTREGAS EN CALIDAD = (ENTRADAS TOTALES – ENTRADAS RECHAZADAS)/ENTRADAS TOTALES</b> Ejemplo: (120-1)/120= 99.16% la misma operación se realiza para las tres variantes de incidencias, es decir, Calidad, Tiempo y Cantidad.</p> <p>✓ <b>Calificación final</b> Se multiplican entre sí los tres porcentajes de incidencias para obtener el promedio ponderado. Ejemplo: 100%*99.16%*100%= 99.16%</p>	
21	¿Incidencias abiertas?	Compras
	No/Pasa al Punto 23	
22	Si/Da seguimiento a las acciones correctivas hasta su cierre.	Compras
23	Envía calificación a cada Proveedor –vía correo electrónico- al final del mes	Compras
Fin del procedimiento		

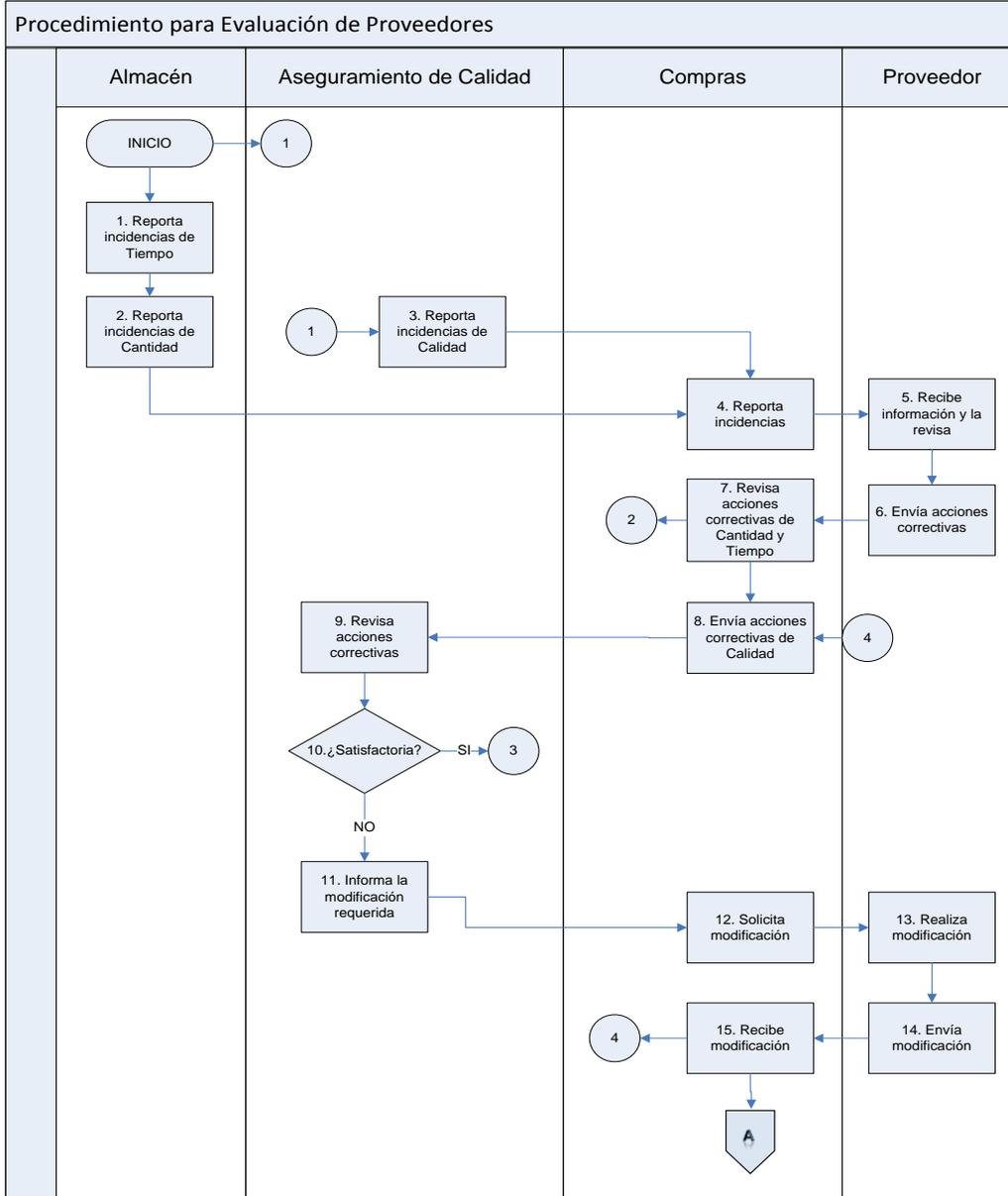
<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Página 23 de 48</b>			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

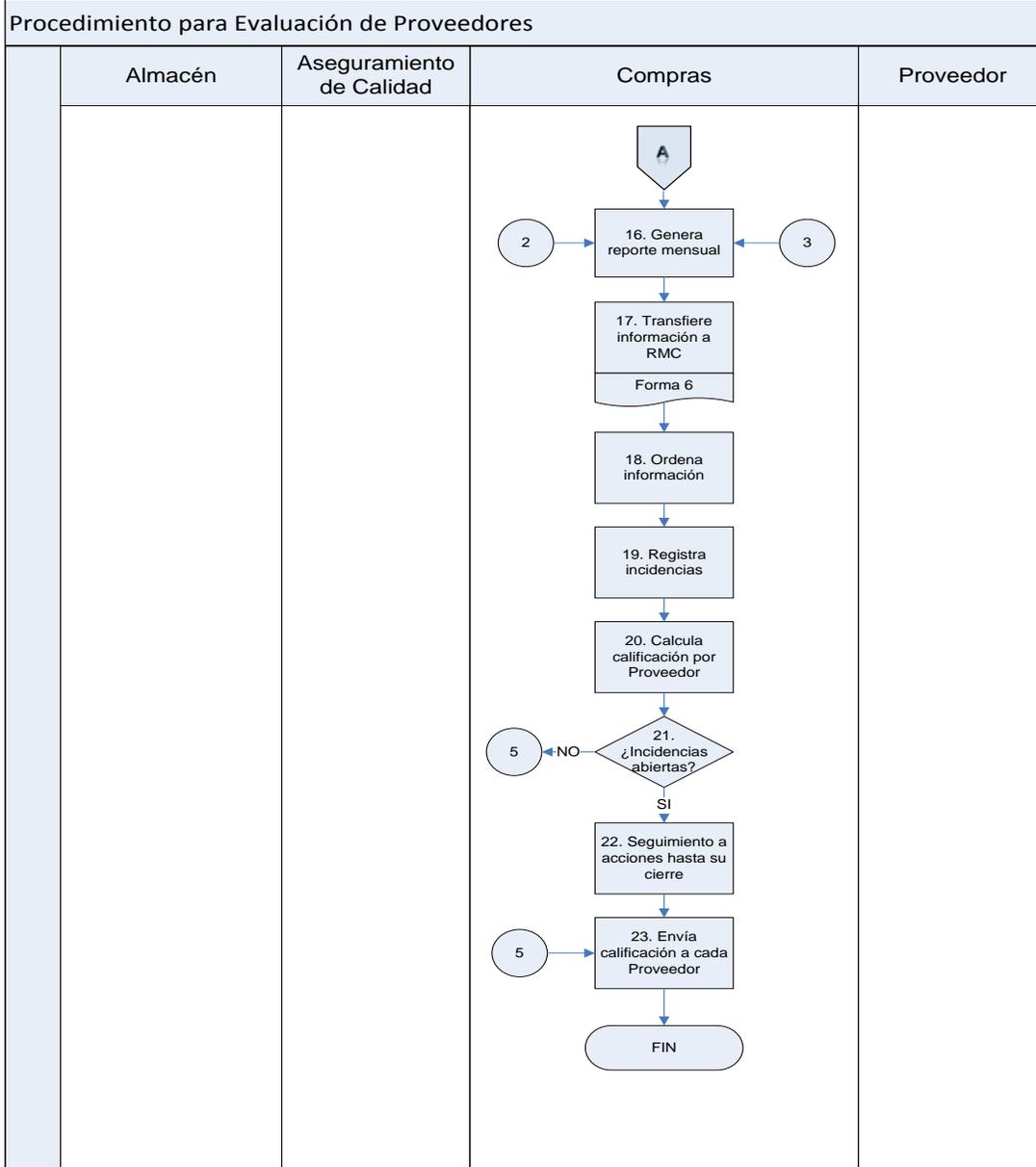


<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**  
**Manual de Políticas y Procedimientos**  
**de Compras y Certificación de**  
**Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Página 24 de 48</b>			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			



<b>Elaboró:</b> <b>Claudia Mercado Garnica</b>	<b>Revisó:</b> <b>M.A.O. Carmen Selene Calva E.</b>	<b>Autorizó:</b> <b>Ing. Jesús López</b>
---	--	---



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 25 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## **VIII. PROCEDIMIENTO PARA FIRMA DE ESPECIFICACIONES**

### **OBJETIVO**

Elaborar la especificación de los materiales que abastecen los proveedores y asegurar el cumplimiento y responsabilidad por medio de la firma de dicha especificación.

### **ALCANCE**

Todos los Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque que entra en contacto directo con el producto terminado.

### **RESPONSABLES**

- › Área de Investigación y Desarrollo
- › Área de Compras
- › Área de Aseguramiento de Calidad
- › Proveedores de Materias Primas y Material de Empaque

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 26 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>Actividad núm.</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Área responsable</b>
1	Elabora especificación del material en el Formato de Especificación de Materiales (Forma 4)	Investigación y Desarrollo
2	Envía a Compras -vía correo electrónico- la especificación	Investigación y Desarrollo
3	Recibe la especificación	Compras
4	Envía al proveedor -vía correo electrónico- la especificación para su revisión	Compras
5	Recibe la especificación	Proveedor
6	Revisa la información anterior	Proveedor
7	¿Cambios?	Proveedor
	No/Pasa al punto 15	Proveedor
8	Si/informa a Compras -vía correo electrónico- del cambio requerido.	Proveedor
9	Canaliza -vía correo electrónico- a Investigación y Desarrollo el cambio solicitado	Compras
10	¿Procede el cambio?	Investigación y Desarrollo
11	Si/ Realiza el cambio solicitado	Investigación y Desarrollo
12	Elabora nueva especificación. Pasa al punto 2	Investigación y Desarrollo
13	No/Aclara -personalmente- con el Proveedor la información hasta llegar a un acuerdo	Investigación y Desarrollo
14	Elabora nueva especificación con lo acordado anteriormente. Pasa al punto 2	Investigación y Desarrollo
15	Imprime el documento	Proveedor

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 27 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

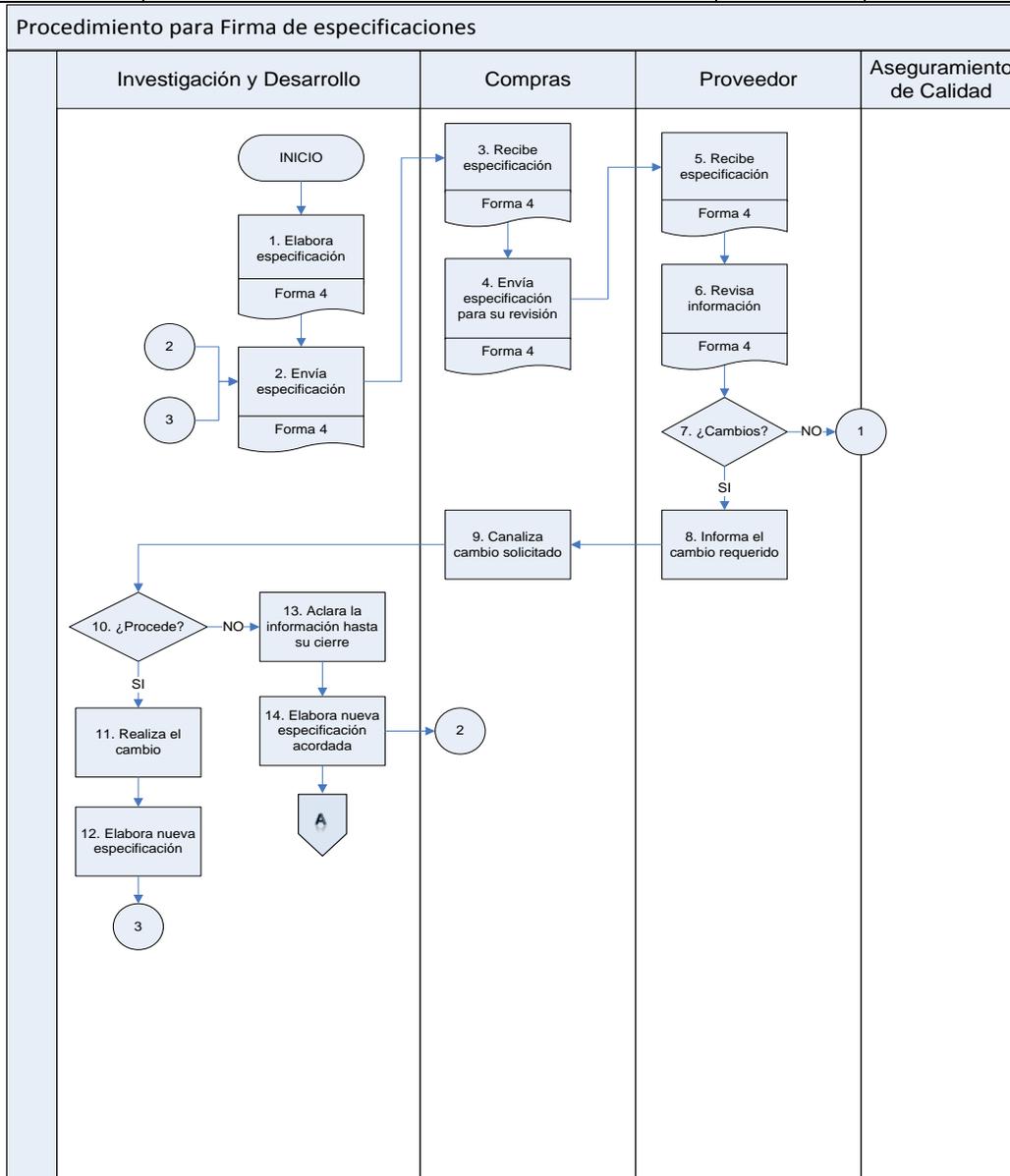
16	Firma el documento	Proveedor
17	Entrega personalmente la especificación –original- firmada a Compras	Proveedor
18	Recibe el documento y recaba firmas de Investigación y Desarrollo y Aseguramiento de Calidad	Compras
19	Firma la especificación autorizada	Investigación y Desarrollo
20	Firma la especificación autorizada	Aseguramiento de Calidad
21	Envía al Proveedor -vía correo electrónico- copia del documento firmado por las tres partes,	Compras
22	Archiva documento original firmado en folder del Proveedor	Compras
Fin del procedimiento		

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**  
**Manual de Políticas y Procedimientos**  
**de Compras y Certificación de**  
**Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Página 28 de 48</b>			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			



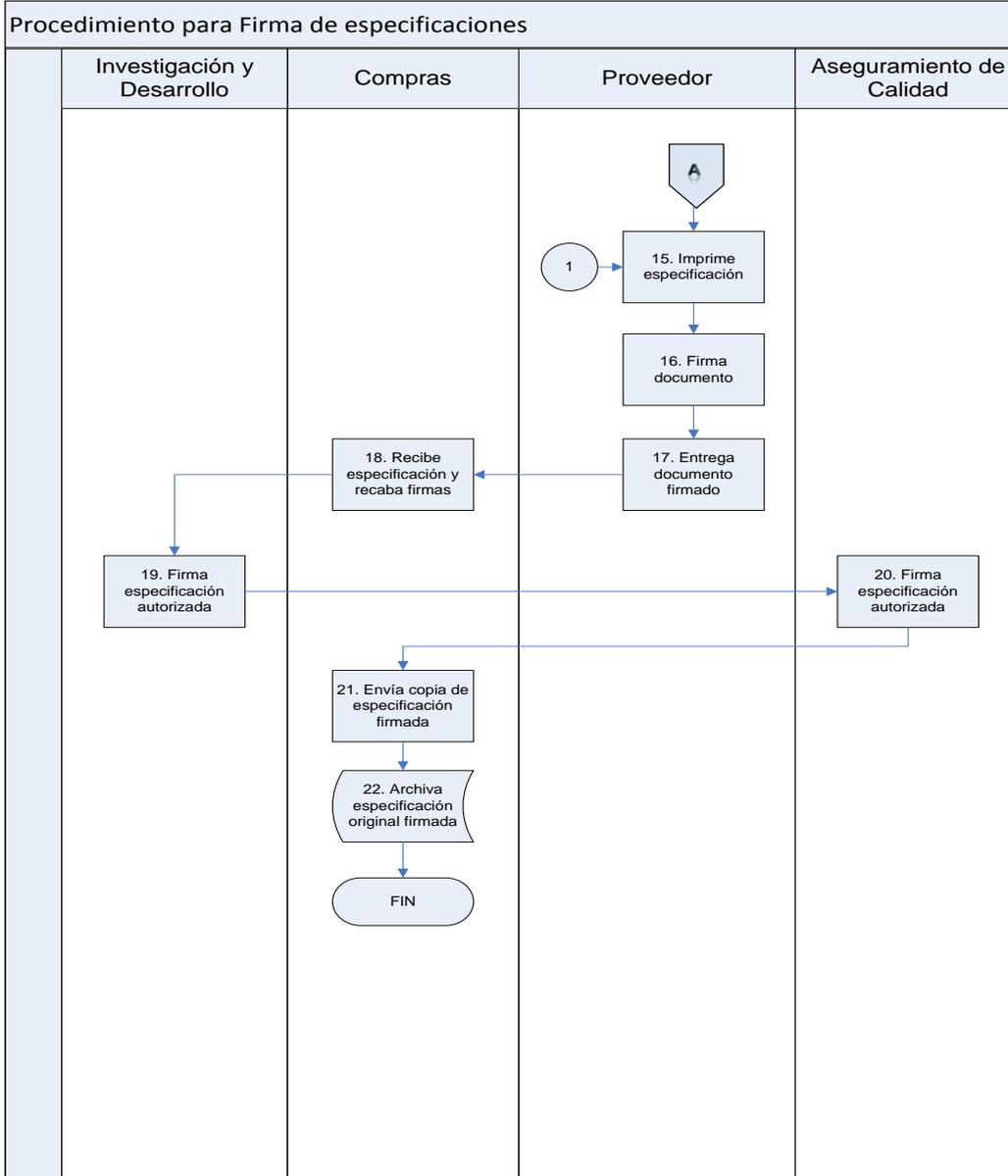
<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Página 29 de 48</b>			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			



<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 30 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## **IX. ANEXO 1 - REQUISITOS PARA ENTREGA DE MATERIALES EN PLANTAS**

### **HORARIO:**

1. Horario de recepción : Lunes a Sábado  
9:00 a 14:00 hrs.

### **OPERADORES:**

2. Todo transportista deberá traer su cofia y cubre bocas y usarlos durante su estancia dentro de la planta.
3. El transportista deberá identificarse (nombre del chofer, número de unidad y la empresa que representa) al llegar a la planta.
4. Es obligatorio el uso de zapato de seguridad y pantalón largo.

### **CAMIONES:**

5. No se admitirán camiones de redilas con lona, sólo cajas cerradas.
6. Todo transporte deberá traer alarma de reversa por seguridad en las maniobras de entrada y salida al área de descarga.
7. Piso metálico.
8. Transporte completamente limpio, libre de partículas de productos transportados anteriormente, polvo, líquidos u otros.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 31 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

9. Asegurarse que no lleve utensilios, equipo, etc., que no corresponda al producto a entregar.
10. Libre de partículas propias del proceso de suajado.
11. Libre de olores y sin presencia de humedad.
12. Libre de plagas (cualquier tipo de insectos, gusanos, etc.)
13. El material debe entregarse en perfectas condiciones y sin daño alguno.
14. El material debe estar debidamente etiquetado y la información debe coincidir con lo anotado en el Certificado de Calidad: nombre del producto, lote, fecha de fabricación y caducidad.

**DOCUMENTOS:**

15. Los documentos para entrega son:
  - Certificado de calidad del producto (conforme a especificaciones), número de lote, fecha de fabricación y caducidad
  - Copia del pedido
  - Factura Original en su caso o impresión del PDF de factura electrónica, que corresponda en cantidad de material y precio anotados en el pedido.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 32 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

**MATERIAL:**

16. El transportista no debe pisar el material al subirlo o bajarlo del transporte.
17. El transportista es responsable de bajar el material (a granel) en el área de recepción de empaque y estibarlo en tarimas, para que el personal de almacén lo traslade a la bodega.
18. El transportista no podrá bajar el material hasta que el área de Aseguramiento de Calidad valide que se encuentra dentro de las especificaciones y con los documentos completos.

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**  
**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:			
Página 33 de 48			
Sustituye a:			
Página:		De:	
Fecha:			

**X. Anexo 2 – FORMAS**

Forma 1 – Registro de Proveedores (RP)

Forma 2 – Cuestionario de Auditoría (CA)

Forma 3 – Carta Garantía (CG)

Forma 4 – Formato de especificación de materiales (FE)

Forma 5 – Reporte de evaluación técnica de materiales (REM)

Forma 6 – Reporte mensual de confiabilidad (RMC)

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 34 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

**FORMA 1**

REGISTRO DE PROVEEDORES

1. Nombre del Proveedor: \_\_\_\_\_
  2. Giro: \_\_\_\_\_
  3. R.F.C.: \_\_\_\_\_
  4. Fecha de inicio de operaciones: \_\_\_\_\_
  5. Representante Comercial: \_\_\_\_\_
  6. Cargo: \_\_\_\_\_
  7. Nombre del Director Comercial: \_\_\_\_\_
  8. Nombre y Cargo de los Socios:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  9. Domicilio de la empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  10. Ciudad / Estado: \_\_\_\_\_
  11. Teléfono: \_\_\_\_\_
  12. Fax: \_\_\_\_\_
  13. E-mail: \_\_\_\_\_
  14. No de Sucursales: \_\_\_\_\_
  15. Ubicación de sucursales: \_\_\_\_\_
  16. Antigüedad en el domicilio (Matriz): \_\_\_\_\_
  17. Principales productos y servicios que ofrece:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  18. Ventas anuales (en miles de pesos): \_\_\_\_\_
  19. Cobertura de productos y/o servicios:  
Local      Estatal      Regional      Nacional      Internacional
- Número de empleados: \_\_\_\_\_

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 35 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

Administrativos \_\_\_\_\_

Operativos \_\_\_\_\_

1. Organigrama general de su empresa:

2. Liste las cinco mayores fortalezas, que de acuerdo al punto de vista de clientela, caracterizan a su empresa:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

26. Mencione sus principales clientes activos y el sector en el que estos participan y el tiempo que lleva colaborando con ellos.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

27. ¿Cuáles son sus principales competidores?

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 36 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

26. ¿Qué ventajas posee su empresa sobre la competencia?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

27. ¿Considera que cuenta con empleados y proveedores confiables? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

28. ¿Por qué le interesaría convertirse en proveedor de nuestra empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA

**PARA USO EXCLUSIVO DE COMPRAS**

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprobado:  Puntaje Obtenido en Auditoria: \_\_\_\_\_ Evaluó: \_\_\_\_\_

Rechazado:  Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 37 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

**FORMA 2**

**Cuestionario de Auditoria**

Fecha:    /    /

**Datos del Proveedor:**

Compañía: \_\_\_\_\_

Producto/ \_\_\_\_\_

Ingredientes: \_\_\_\_\_

Dirección de la  
planta: \_\_\_\_\_

Tel / Fax: \_\_\_\_\_

Jefe de \_\_\_\_\_

producción: \_\_\_\_\_

Vendedor: \_\_\_\_\_

Responsable de \_\_\_\_\_

Calidad: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Por favor complete el siguiente cuestionario y reenviarlo a Productos X, SA de CV.

Cuando este indicado con (\*), favor de anexar documentos que soporten la respuesta.

Una evaluación adicional incluye una auditoria del programa de calidad de la planta por un auditor interno de Productos X.

Para uso exclusivo de  
Productos X

Aprobado:

Rechazado

Revisión:

Comentarios:

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 38 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

**Generalidades del sistema de Calidad**

Elementos del sistema	Si	No	Comentarios
* La planta ha completado el plan HACCP (adjunte documentos)			
El vidrio, plástico rígido, cuchillos y utensilios pequeños de metal (Ej. agujas) están bajo un programa de control.			
*Se han realizado anualmente auditorias por parte de terceros (AIB, BRC, etc.) (adjunte los resultados)			
El plan maestro de limpieza esta completo e incluye dentro de sus POES el uso de detergentes y sanitizantes apropiados.			
El programa de control de plagas es ejecutado por un operador o empresa certificada.			
*Los ingredientes alérgenos están identificados y apropiadamente segregados y/o controlados para evitar contaminación cruzada.			
Se cuenta con un programa de microbiología adecuado (consideran los riesgos microbiológicos existentes. Ej. Listeria, e. coli, etc.)			
La identificación de los contenedores de materias primas y utensilios en contacto con el producto es la adecuada (marcados/ código de colores)			
Las sustancias químicas que no son grado alimenticio (Pesticidas, lubricantes, limpiadores, sanitizante, etc.) son almacenados en áreas restringidas de las áreas de proceso y están dentro de un programa de control de químicos.			
Los empleados conocen y realizan las BPM incluidos el uso de cofia, uniforme, lavado de manos, etc.			
El producto final es codificado y es posible su trazabilidad durante la transportación al cliente.			
*Las especificaciones de los ingredientes están disponibles e incluyen rangos de especificaciones.			
Se cuenta con proveedores certificados.			
Se requieren controles de temperatura, durante su manejo, transportación y venta. Especifique			
Se cuenta con certificados de análisis de cada lote (indique los análisis realizados)			

Se segrega y controla los ingredientes y/o

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 39 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

Se segrega y controla los ingredientes y/o productos no conformes			
La vida de anaquel (caducidad) está determinada y se encuentra incluida dentro de especificaciones			
El contenido neto es monitoreado.			

**Programa de Control de Materia extraña**

Elementos del sistema	Si	No	Comentarios
Existen detectores de metales cerca de la última etapa del proceso (empaquete) Indique su ubicación y sensibilidad			
En la línea de proceso se usan imanes y son monitoreados durante la operación.			
En la línea de proceso, son utilizados tamices, coladores o algún otro equipo para excluir la materia extraña del proceso.			
Los inspectores verifican el buen estado de los equipos utilizados para la exclusión de la materia extraña.			

**Inocuidad Alimentaria**

Elementos del sistema	Si	No	Comentarios
Se cuenta con un plan contra Bioterrorismo			
Se tienen programas de inocuidad alimentaria en los procesos, en los cuales están incluidos los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exteriores de las instalaciones y techos.</li> <li>• Visitantes y empleados.</li> <li>• Recibo de materiales.</li> <li>• Facilitación de operaciones.</li> <li>• Producto terminado/ venta.</li> </ul>			

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 40 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

**Productos agrícolas y riesgos potenciales de los ingredientes  
Frutos (purés, concentrados, picado, rebanado, etc.)  
Lácteos, Huevos, Vegetales y Nueces**

Elementos del sistema	Si	No	Comentarios
Los químicos agrícolas aplicados son únicamente los aprobados para este uso.			
Se cuenta con registros de las aplicaciones y en qué concentraciones son utilizadas estas sustancias.			
Se realizan análisis químicos a los productos (por medio de laboratorio interno o externo) de residuos de las sustancias, para verificar se encuentran dentro de los límites permitidos, por la legislación existente.			
Los productos agrícolas (sin procesar), son previamente lavados y sanitizados antes de entrar al proceso.			
Los productos agrícolas (crudos, sin procesar), son inspeccionados para retirar producto con defectos y materia extraña.			
Se les realizan análisis microbiológicos, incluyendo Patógenos.			
Se realizan análisis para verificar presencia de Micotoxinas			
Los procesos donde aplica temperatura son monitoreados y controlados (explique cómo se monitorea y controla la temperatura)			
Se le realizan análisis al producto final (indique cuales son los parámetros)			
Los materiales sensibles son almacenados bajo refrigeración o congelación.			

**Alérgenos**

Por favor complete el siguiente cuestionario. Llene el espacio con sí o no, cuando proceda indique el nombre específico del alérgeno. No deje espacios en blanco:

- La primera columna indica los alérgenos que podrían encontrarse en el producto, pudiendo ser por adición o por contaminación cruzada.
- La segunda columna indica los alérgenos presentes en otros productos que se elaboran en la misma línea o equipos.
- La tercera columna indica los alérgenos presentes en su planta.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 41 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

Alérgeno	Presente en el producto	Presente en productos manufacturados en la misma línea	Presente en alguna línea de la planta
Cacahuete o algún derivado como mantequilla, aceite, etc.			
Nueces de Árbol (almendras, nuez de castilla, pistaches castañas, nuez de macadamia, etc.)			
Huevo o productos derivados del huevo			
Lácteos o derivados lácteos			
Soya o derivados de la soya			
Trigo o derivados			
Pescados y mariscos			
Colores artificiales, ejemplo: Tartrazina, amarillo5.			
Sulfitos ppm.			
Semillas ajonjolí			
Mostaza o sus derivados, por ejemplo: semillas de mostaza, harina, mostaza molida, mostaza preparada, etc.			
Maíz o derivados de maíz			
Conservadores			
Glutamatos			
Aspartame/fenilalanina			
Saborizantes que contienen cualquiera de los anteriores.			

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 42 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

Con que programas cuenta para evitar la contaminación del producto con los alérgenos declarados en las columnas 2 y 3?

--

Por favor anexe una etiqueta del producto terminado.

**Importante: si usted realiza modificaciones en su producto, o su planta que alteren esta declaración de alérgenos, por favor notifíquelo de inmediato.**

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 43 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

FORMA 3

**M E M B R E T E   D E   L A   E M P R E S A**

**Carta Garantía**

(Fecha)

(NOMBRE DE LA EMPRESA) garantiza que cada lote o envío de todos los productos que proveeremos a Productos X cumplen cabalmente con las siguientes condiciones:

- a) Son elaborados de acuerdo a lo establecido en las Normas Oficiales Mexicana e Internacionales vigentes que apliquen.
- b) Cumplen con los parámetros especificados por Productos X.
- c) En caso de contener trazas o algún alérgeno, estos son declarados en la lista de ingredientes y las etiquetas o empaques, mismos que incluyen las leyendas precautorias correspondientes.
- d) Los colorantes o conservadores empleados en la elaboración de nuestros productos son los aprobados por F.D.A. y demás legislaciones Internacionales que aplican.
- e) No han sido adulterados de ninguna forma, garantizando que cumplen con los Estándares de Calidad, Seguridad y Legalidad.
- f) Para empaques en contacto directo con el alimento, el material ocupado es grado alimenticio, libre de cualquier contaminante y no transmite olores, sabores o sustancias tóxicas. (Anexar aprobación FDA).
- g) La trasportación y manejo de nuestros productos se realiza de acuerdo a los requerimientos necesarios, para asegurar que no sean alteradas sus características originales.
- h) Con cada lote se entregará el Certificado de Calidad que incluye:  
Resultados de Análisis Físicoquímicos  
Resultados de Análisis Microbiológicos (para materias primas)  
Resultados de Análisis Sensoriales (para materias primas)  
Resultados de Análisis Toxicológicos (si aplica)

Finalmente se anexa una lista de los materiales que proveeremos a Productos X.

PRODUCTOS

ATENTAMENTE

Gerente de Aseguramiento de Calidad o Representante Legal de la Empresa  
NOMBRE DE LA EMPRESA

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 44 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

**FORMA 4**

**FORMATO DE ESPECIFICACIÓN DE MATERIALES**

<b>Código:</b>	
----------------	--

<b>Descripción del material:</b>	
----------------------------------	--

<b>Uso intencionado del material</b>

**MATERIAS PRIMAS**

<b>Especificaciones Físicoquímicas</b>
<b>Parámetros, incluyendo límites mínimos y máximos permisibles</b>

<b>Especificaciones Microbiológicas</b>
<b>Parámetros, incluyendo límites mínimos y máximos permisibles</b>

<b>Especificaciones Sensoriales</b>
<b>Parámetros, incluyendo límites mínimos y máximos permisibles</b>

**MATERIAL DE EMPAQUE**

<b>Características del material</b>
<b>Parámetros, incluyendo medidas, tipo de material y temperaturas de uso</b>

**GENERALES**

<b>Condiciones de almacenamiento e identificación</b>

<b>Condiciones de transporte</b>

**FIRMAS**

I & D Productos X	Aseguramiento de Calidad Productos X
Nombre, Fecha y Firma	Nombre, Fecha y Firma
<b>PROVEEDOR</b>	
Nombre, Fecha y Firma	

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 45 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

**FORMA 5**

<b>Reporte de evaluación técnica de materiales</b>		
Nombre del proveedor		
Nombre del material		
Descripción del material		
Clave del material		
Clave del material del proveedor		
EVALUACION PRELIMINAR	El material SI cumple con la especificación	El material NO cumple con la especificación
Comentarios		
EVALUACION DE MUESTRA FÍSICA	El material SI cumple con la funcionalidad	El material NO cumple con la funcionalidad
Comentarios		
Plantas de producción en las que se recibira y/o utilizará el material		
<b>Evalúa:</b> Nombre y firma	<b>Fecha:</b>	

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

<b>Fecha:</b>			
Página 46 de 48			
<b>Sustituye a:</b>			
<b>Página:</b>		<b>De:</b>	
<b>Fecha:</b>			

**FORMA 6**  
**REPORTE MENSUAL DE CONFIABILIDAD**

PLANTA: \_\_\_\_\_

PERIODO: \_\_\_\_\_

Código mat.	Descripción	Cant. Solicitada	UM	Cant. Entregada	UM	Fecha requerida	Fecha entrega	Pedido	Proveedor
							Total Pedidos	Total incidencias Proveedor X	

Cantidad	Calidad	Tiempo	Calificación final	Observaciones	Acciones correctivas del proveedor	Fecha de recepción	Status	
							Abierto	Cerrado

<b>Elaboró:</b> Claudia Mercado Garnica	<b>Revisó:</b> M.A.O. Carmen Selene Calva E.	<b>Autorizó:</b> Ing. Jesús López
--	---	--------------------------------------



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 47 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

## **XI. GLOSARIO**

- ▶ **Inocuidad:** garantía de los alimentos de no hacer daño.
- ▶ **Lineamientos:** conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización
- ▶ **Plan HACCP:** Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico
- ▶ **AIB:** American Institute of Bakery
- ▶ **BRC:** British Retail Consortium
- ▶ **POES:** Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias
- ▶ **Sanitizantes:** desinfectantes
- ▶ **Alérgenos:** sustancias que provocan reacciones alérgicas
- ▶ **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- ▶ **Trazabilidad:** conjunto de procedimientos preestablecidos que permiten conocer el historial, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado.
- ▶ **Fecha de Caducidad:** el momento en que el producto deja de ser apto para consumo humano
- ▶ **Tamices:** coladeras que no permiten el paso de materia extraña al material
- ▶ **Bioterrorismo:** empleo criminal de microorganismos o sustancias
- ▶ **Sanitizados:** desinfectados
- ▶ **Micotoxinas:** microorganismos dañinos ocasionados por hongos
- ▶ **Refrigeración:** de 0 a 6 grados centígrados
- ▶ **Congelación:** menos de 18°C
- ▶ **Adición:** que se añade

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**



**Productos X, S.A de C.V**

**Manual de Políticas y Procedimientos  
de Compras y Certificación de  
Proveedores**

Fecha:

Página 48 de 48

Sustituye a:

Página:

De:

Fecha:

- ▶ **Contaminación cruzada:** se presenta cuando una sustancia contamina el producto debido al uso de los mismos utensilios sin la debida desinfección o cuando se almacenan diferentes materiales sin la protección debida
- ▶ **FDA:** Food & Drugs Administration (Agencia de Drogas y Alimentos) agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.
- ▶ **Análisis fisicoquímicos:** relacionados con las características físicas y químicas de los materiales.
- ▶ **Análisis microbiológicos:** relativos a los posibles patógenos presentes en el material.
- ▶ **Análisis sensoriales:** se realizan con los cinco sentidos
- ▶ **Análisis toxicológicos:** relacionados con las posibles toxinas presentes en el material.

**Elaboró:**  
**Claudia Mercado Garnica**

**Revisó:**  
**M.A.O. Carmen Selene Calva E.**

**Autorizó:**  
**Ing. Jesús López**

# Capítulo 5

# CONCLUSIONES

## **5. Conclusiones**

En un mercado cada vez más globalizado, las empresas del sector alimenticio deben preocuparse constantemente por ofrecer productos seguros a los consumidores; es por ello que la calidad de los materiales que se obtienen para la producción de bienes es de gran importancia para una empresa; ya que, según la calidad de sus materias primas dará como resultado un producto final de calidad.

En este orden de ideas, el área de Compras de una empresa es el principal responsable de que los materiales que se obtienen sean de la más alta calidad y que cumplan con las especificaciones que la misma solicita; buscando así la calidad en la gestión de los proveedores.

Cabe resaltar que en la industria alimentaria, la reputación de todos los involucrados en la fabricación de productos es trascendental, ésta responsabilidad de lograr y mantener proveedores confiables recae en el área de Compras.

De ahí la importancia de la evolución del papel de Compras, ya que no sólo se trata de adquirir los materiales al menor costo sino también deben cumplir con la calidad requerida.

Por lo anterior, surge la necesidad de convertir a los proveedores en socios del negocio que se involucren no solo en la parte comercial sino también en la seguridad alimentaria; que si bien es cierto la tarea es difícil y exhaustiva, los proveedores la deben de ver como una oportunidad de crecimiento que a larga les traerá más beneficios.

Esperamos que el presente documento sea de ayuda para las empresas de la industria alimentaria, en especial para la empresa Productos X quien nos proporcionó la información para el desarrollo del Manual y nos permitió conocer más a fondo el área de Compras de la misma. También deseamos que sirva como referencia para futuras investigaciones para los profesionistas o empresas que se preocupan por ofrecer productos de calidad.

## Capítulo 6. Bibliografía

- › Mercado H., Salvador. *Compras. Principios y aplicaciones*. 3ª. ed. Ed. Limusa. México. 1998.
- › Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. 1ª. ed. Ed. McGraw Hill. México. 2002.
- › Leenders, Michiel R., *Administración de Compras y Materiales*, 1ª. ed. Ed. Compañía Editorial Continental. México. 1985.
- › Klein, Miguel Jorge. *La función de compras*, Ediciones Macci. Argentina. 1994. pp.
- › Evans, James R. y Lindsay, William M., *Administración y control de la calidad*, 6ª. ed. Ed. Thomson. México. 2005.
- › Lopez Rey, Susana. *Sistemas de Calidad*. 1ª. ed. Ed. Ideas propias. Colombia. 2011. p. 2
- › Baily, P.J.H., *Administración de Compras y Abastecimientos*, 1ª. ed. Ed. Compañía Editorial Continental. México. 1985.
- › Mercado H. Salvador. *Administración y calidad*. 4ª. ed. Ed. Publicaciones administrativas, contables, jurídicas. México. 2007.
- › Franklin J., Enrique Benjamín. *Manuales Administrativos. Guía para su elaboración*. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. México, 1997.
- › Álvarez Torres, Martín G., *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, 1ª. ed. Ed. Panorama. México, 1996.
- › Chiavenato, Idalberto, *Administración*, 3ª. ed. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Colombia, 2001.
- › Rodríguez Valencia, Joaquin. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ª. ed. Ed. Cengage Learning. México. 2011.
- › Franklin, Enrique Benjamín F. *Organización de empresas*. 3ª. ed. Ed. McGraw-Hill. México, 2009.
- › Münch, Lourdes, García Martínez, José G. *Fundamentos de administración*. 9ª. ed. Ed. Trillas. México. 2012.

- › <http://www.codexalimentarius.org/>
- › <http://www.sgs.com/brc>
- › <http://www.sgs.com/sqf>
- › <http://www.normas-seguridadalimentaria.com/ifs>
- › <http://www.normas-seguridadalimentaria.com/aib>
- › <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Resumen-22000.pdf>