



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Análisis y propuesta de
mejora para el departamento
de compras de la empresa
Avo-King S.A de C.V.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Juan Manuel Uribe Linares

Asesor:

L.A. Carmen Lucía Mora Ochoa.



Uruapan, Michoacán., 28 de abril de 2021.



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 DIOS:

Primeramente, a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, dando de su guía y fortaleza para superar cada obstáculo que se presentó durante cada día de esta etapa; Así como el haberme dado a aquellas personas que fueron importantes en mi formación.

“De manera que podemos decir con confianza, el señor es mi ayudador...”

Heb. 13:6a

A MIS PADRES:

Agradezco a mis padres Juan Manuel Uribe Soto, y María Alejandra Linares Hernández, primeramente, por su amor incondicional, su guía y su apoyo que tuvieron para mí en cada momento que necesite de ellos, sin duda, puedo decir que sin ellos no habría sido posible cumplir, con ninguna de mis metas a lo largo de mi vida; y que gracias a sus enseñanzas que me inculcaron desde pequeño he logrado y llegado a ser, la persona que soy.

“Instruye al niño en su camino, y aun cuando fuere viejo no se apartará de él.”

Pr. 22:6.

A LA FAMILIA LOPEZ LINARES:

Agradezco a la familia López linares, por el apoyo moral y económico, que tuvieron para mi durante y a lo largo de esta etapa, por su apoyo mediante palabras de aliento en cada platica y consejos oportunos que tuvieron parte fundamental en mi formación profesional y académica.

A MI ABUELITA.

Quiero agradecer a mi abuelita Emilia Soto López, porque desde niño, siempre me tendió su mano con atención y comprensión; al enseñarme lo importante que es el aprovechar las oportunidades y el estudio. Gracias por todas tus enseñanzas y la compañía que hasta el último momento de tu vida tuviste conmigo.

A MI HERMANA:

Agradezco a mi hermana Alejandra Uribe Linares, por su compañía, porque aun siendo menor, siempre la he visto con admiración y como una fuente de buenos consejos; gracias por escucharme, aconsejarme y acompañarme durante toda mi vida. sin dudar puedo decir que has influenciado en cada aspecto de mi vida.

A MI MEJOR AMIGA

Quiero agradecer a mi mejor amiga Alexia A. González, por ofrecer su amistad incondicional hacia mí, por sus consejos, apoyo y compañía que siempre ha mostrado durante y posterior a esta etapa de estudio, estos han sido oportunos y de gran apoyo para mí. Ha sido y seguirá siendo, una persona muy especial en mi vida.

A MI ASESORA LIC. CARMEN LUCIA MORA OCHOA:

Por su ayuda y orientación que tuvo en la realización de este trabajo; compartiendo sus conocimientos como profesora durante mi formación profesional.

A LA EMPRESA AVO KING S.A. DE C.V.

Por haberme permitido realizar la investigación dentro de su empresa, especialmente al ING. Jesús Neftalí Gonzales Villaseñor, gerente de compras, quien me proporciono la información necesaria para la realización de este trabajo con toda disposición, amabilidad y atención.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN.....	2
1.1 Concepto de Administración.....	2
1.2 Su carácter.....	3
1.3 Antecedentes de la administración.....	3
1.4 Teorías Administrativas.....	5
1.5 Características de la administración.....	11
1.6 Importancia de la administración.....	12
1.7 El proceso Administrativo.....	13
CAPÍTULO II LA EMPRESA.....	26
2.1 Antecedentes de la Empresa.....	26
2.2 Su Definición.....	27
2.3 Su Importancia.....	28
2.4 Características de la Empresa.....	29
2.5 Elementos de la Empresa.....	29
2.6 Clasificación de empresa.....	30
2.7 La Empresa Exportadora.....	32
CAPÍTULO III LAS COMPRAS.....	37
3.1 Concepto de compras.....	38
3.2 Antecedentes de las compras.....	39
3.3 Funciones de la administración de materiales.....	39
3.4 Importancia.....	41
3.5 Objetivos.....	41
3.6 El proceso de compras.....	43
3.7 Clasificación de las compras.....	46
3.8 Aspectos importantes en las compras.....	47
3.9 Evaluación del departamento de compras.....	53
CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO.....	59
4.1 Estructura de la investigación.....	59

4.2 Descripción metodológica.....	67
4.3 Descripción del proceso de investigación.....	71
4.4 Análisis de la información recabada.....	72
4.5 Interpretación de resultados.....	82
PROPUESTA.....	88
CONCLUSIÓN.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	94

INTRODUCCIÓN.

Las empresas como una organización estructurada y con objetivos bien definidos, tiene como necesidad, el ser administrada. Ya que de ello dependerá la eficiencia que tendrá en el logro de sus objetivos.

Cada empresa la conforman áreas o departamentos dedicados especialmente a desarrollar y desempeñar diferentes actividades que contribuyen al logro de los objetivos. De ahí la importancia de conocer si los procesos y actividades son desempeñados de una forma que se apegue a fundamentos teóricos.

Esto se realizará teniendo un marco teórico enfocado a los procesos del área de compras, como parte fundamental en una empresa, determinando así las partes esenciales que determinan un correcto funcionamiento en la gestión de compras.

Este marco teórico servirá como base para la investigación por medio de una entrevista al encargado de dicho departamento y para así determinar las posibles mejoras que se pudieran implementar y las causas que deriven de ello.

Por esta razón se determinó el conocer por medio de una investigación las prácticas, organización y procesos del departamento de compras de la empresa Avo King S.A. de C.V.

Donde por medio de una entrevista al gerente responsable del departamento, se conocerá la información necesaria para tener los parámetros suficientes para la realización de una propuesta que el departamento pueda implementar para mejorar su desempeño.

CAPÍTULO I.

LA ADMINISTRACIÓN.

Con el propósito de conocer los fundamentos de una investigación orientada a la administración es necesario entender a qué se refiere la administración en el ámbito de las organizaciones constituidas como empresas, partiendo desde su evolución, clasificación, constitución y aportes. Que durante la historia ha ido contribuyendo con herramientas y procesos que facilitan el desempeño de las actividades realizadas en la organización.

1.1 Concepto de Administración.

La palabra administración tiene su raíz etimológica en dos prefijos de origen latín “ad”, hacia y “Minister” subordinación u obediencia que se realiza bajo el mando de otro. Con lo que se tiene la palabra “Administración”.

Con esto se puede definir etimológicamente como: Realizar o ejecutar acciones bajo el mando de otro.

H. Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar.”

J.A Fernandez Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de la estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”

Koontz y O´donnell: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundad en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

A. Reyes Ponce: “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las y personas que integran una empresa.”

(REYES PONCE, 2002)

La administración es un proceso metódico y sistemático por el cual se puede planear, organizar, dirigir y controlar cualquier organismo social; a fin de alcanzar sus objetivos generales y particulares con una mayor eficiencia, integrando a todos los individuos participantes como colaboradores del mismo organismo.

Cada uno de los autores tiene definiciones diferentes, pero todos concuerdan con el hecho de que la administración supone un proceso metódico para el logro de un fin o consecución de objetivos generales y particulares de una entidad organizada.

1.2 Su carácter.

Según (Reyes Ponce:2002) “La administración es la técnica de la coordinación” para dicho autor la administración es meramente una técnica dado a su carácter práctico, sin embargo dado a el respaldo teórico y al hecho de que cualquier hipótesis es comprobable se puede decir que también tiene un carácter científico y un carácter artístico, debido a que para realizar cualquier proceso dentro del marco de la administración es necesario tratar con las personas, saber mandar y ser un líder para los colaboradores que persiguen el mismo objetivo

1.3 Antecedentes de la administración.

De acuerdo a la obra The history of mangement thought (Referido por munch 2014) las primeras aportaciones y contribuciones que dieron lugar a la constitución de la administración, se remontan a los sumerios en el año 4500 a.C. quienes aportaron la

escritura y el resguardo de registros. Posteriormente los egipcios constituyeron la centralización y descentralización de la organización en el año 4000 a.C. Es hasta el año 500 cuando sun tzu reconoce en su libro la necesidad de planear, organizar y dirigir. Posteriormente los griegos hicieron aportaciones tales como la importancia del liderazgo, de las relaciones humanas y la aplicación de métodos científicos usados en los métodos de trabajo. Años después se fueron agregando contribuciones de principios, técnicas, procedimientos y herramientas que posteriormente fueran constituidas parte de la administración.

En el año 1900 Frederick W. Taylor. Aporto la administración científica, Administración de personal, coordinación laboral y gerencial, organización funcional, sistema de costos, estudios de métodos, estudio de tiempos, énfasis en la labor de la administración.

En 1901 Henry L. Gantt: Aprovechamiento humano, responsabilidad gerencial del entrenamiento y la gráfica de Gantt.

1916. Henry Fayol: Primera teoría completa sobre administración, funciones de la administración, principios de la administración, reconoce la importancia de la enseñanza de administración en la escuela.

1927. Elton Mayo: sociología y el concepto del desarrollo del grupo.

1930. Mary Parker Follet: filosofía administrativa basada en la motivación individual. Procesos de grupos aprovechados para resolver problemas administrativos.

1931. James D. Money: los principios de la organización reconocidos como universales.

1938. Chester Barnard: Teoría de la organización, aspectos sociológicos de la administración. Necesidad de la comunicación.

En 1960. Varios autores aportan estudios relacionados con la administración de la calidad. Peter Drucker Aporta un estudio sobre la administración por resultados; k. Ishikawa el control total de la calidad, J. Juran trilogía de la calidad, E. Deming. La filosofía de la mejora continua.

En 1970. P. Crosby. La filosofía cero defectos, en 1973 Benis y Beckhard: Desarrollo Organizacional. (MUNCH I. , 2014)

Con lo anterior se puede hacer notar la evolución que ha tenido la administración y el cambio de las teorías administrativas a lo largo del tiempo. Esto como resultado de la necesidad que los autores identificaron en su tiempo y el emprendimiento que tuvieron para la contribuir con la administración.

1.4 Teorías Administrativas.

1.4.1 Escuelas de la teoría administrativa.

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe la administración. Algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo. (Munch: 2014: 245)

Se conoce con el nombre de “Escuelas” a aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto a una disciplina determinada. Por consiguiente, deben considerarse como escuelas de la administración científica aquellos grupos de autores que siguiendo ordinariamente a uno o a dos autores fundamentales-que suelen llamarse padres o representantes de la escuela- sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan. (Ponce: 2002:106)

Las escuelas de administración se pueden agrupar en cuatro sectores, las primeras son aquellas que miran la naturaleza intrínseca y la estructura de la disciplina de la administración de una manera más teórica y clásica, mientras que las que surgieron posteriormente tienden a la especialización de técnicas, implementación de métodos científicos y matemáticos, y énfasis a aspectos de relaciones humanas. (REYES PONCE, 2002)

1.4.1.1 La Escuela de administración Científica o Taylorismo.

El principal creador de esta escuela y considerado como padre de la administración científica fue Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales. Aporta el Estudio de tiempos y movimientos, Selección de obreros, Métodos de trabajo, Incentivos, Especialización e instrucción. (MUNCH I. , 2014)

Se denomina administración científica por su principio fundamental de la aplicación del método científico a las operaciones que constituyen el trabajo. (REYES PONCE, 2002)

Algunos de los seguidores de Taylor que realizaron aportaciones y complementaron a la administración científica fueron los siguientes.

Henry L. Gantt (1861-1919). Conoció en a Taylor en 1887, y a partir de esa fecha se convirtió en colaborador de él. Gantt prestó su principal atención en crear un ambiente de colaboración con el personal, al fijarles tareas bien definidas, asimismo desarrollo métodos de adiestramiento de obreros para su formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas graficas para planear y controlar en donde determinan los tiempos dedicados a actividades expresados mediante el uso de barras. Estas en la actualidad todavía llevan su nombre. (MUNCH I. , 2014)

Frank B. Gilbreth (1868-1924). Fue un eficaz continuador de los estudios de Taylor; Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar diecisiete elementos básicos que podían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. El llamo a estos elementos Therblings, denominación que utilizo por inversión de su apellido. Gilbreth definió estos estudios como “El estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados.”

Su objetivo es descubrir o implantar sistemas de trabajo en los que queden reducidos dichos movimientos a su mínima expresión.

Desarrollo también un esquema de proceso mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial. Este diagrama

facilita la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones, que se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje. (Münch, 2014: 248, 249)

1.4.1.2 La Escuela del proceso administrativo.

Su principal representante y considerado como el padre de la administración es Henry Fayol (1841-1925) y Otros autores tales como James D. Mooney y Lyndall

F. Urwick.

Determina las funciones de Planeación, Organización y control; Separa la Administración de una empresa en seis operaciones fundamentales.

Operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones contables, operaciones administrativas.

Establece los catorce principios de administración que, aun hoy, fundamentan la aplicación del proceso administrativo. (Galindo, 2014: 258)

1.4.1.3 La Escuela de administración Empírica.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición.

Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas.

Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley. (Galindo, 2014: 250)

1.4.1.4 La Escuela Del comportamiento Humano.

La escuela del comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas, Otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de este el punto focal de la acción administrativa.

Estas teorías surgieron a partir de la investigación de Elton Mayo, en donde estudio los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador.

Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administraciones se basan en esta escuela. (MUNCH I. , 2014)

1.4.1.4 La Escuela del sistema social.

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el funcionamiento de la organización formal. Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto importante en las organizaciones. Sus principales representantes son Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver Sheldon y Chris Argyris.

1.4.1.5 La Escuela de la teoría de las decisiones.

Postula que el hombre no es manipulable, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos,

sociales, técnicos, etc. influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. Sus principales autores son Von Newman, Bowman y Hutchinson. (MUNCH I. , 2014)

1.4.1.6 La Escuela del Neohumano-Relacionismo.

Considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas McGregor y Renis Likert. (Galindo, 2014: 256)

1.4.1.7 Corrientes actúales de la Administración.

Debido al constante cambio en las organizaciones y el surgimiento de nuevas necesidades surgen diversas actualizaciones a la administración que sirven como herramientas para hacer más competitiva a la organización. Entre las cuales están las siguientes.

La calidad total surge en Japón, sus principales autores son Deming, Ishikawa, y Crosby. Después de la segunda guerra mundial, redituando resultados en productividad y calidad en las empresas japonesas y a empresas de occidente. Debido al éxito de la cultura de la calidad total que tuvo en occidente se extendió mundialmente. Por lo que resulto el establecimiento de estándares internacionales de calidad como las normas ISO.

El Desarrollo organizacional es uno de los enfoques más recientes de la administración, Que surge como una respuesta a la característica de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad sus autores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo Organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en las empresas.

(Münch, 2014: 260, 261)

1.5 Características de la administración.

1. Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en cualquier tipo de empresa sin importar su actividad.
2. Valor instrumental: dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no in fin es sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados.
3. Unidad temporal: Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
4. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
5. Especificidad: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

6. Interdisciplinariedad: la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia en el trabajo.
7. Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. (MUNCH I. , 2014)

Con las características de la administración se puede conocer la importancia de los fenómenos administrativos y el impacto que tiene en una organización. Ya que cualquier organización del cualquier fin u actividad es sujeto de ser administrada y por lo consiguiente es necesario un encargado de llevar a cabo todos los fenómenos administrativos en cada una de sus etapas, formando una estructura sistémica en la organización.

1.6 Importancia de la administración.

La administración es importante para cualquier organismo social porque de ella dependen todos factores que determinan el éxito de los objetivos de la organización, partiendo desde la una idea a emprender hasta el control del proceso que se implementó para hacerla posible. Esto es posible gracias a las herramientas, técnicas y a un proceso bien establecido que sirve como fundamento para la administración. Debido a esto es de vital importancia para el administrador el conocerlas y el saber implementarlas.

1.7 El proceso Administrativo.

Urwick: Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

Koontz y O' Donnell: Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

Para (MUNCH I. , 2014) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo es una serie de pasos metódicos y estructurados que sirven para facilitar la consecución de los objetivos de una entidad.

Con estas definiciones se puede observar que hay una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo, y una segunda etapa de operación de lo que ya se había estructurado con anterioridad.

A estas dos fases Lyndall F. Urwick las llama: Fases Mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en donde se establece lo que debe hacerse, dirigiéndose hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo.

Existen diversos criterios por parte de los autores en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, algunos autores prestan mayor énfasis a ciertas etapas, sin embargo, para todos los autores los elementos esenciales son los mismos.

Las principales etapas difundidas y aceptadas por el mundo de la administración son la planeación, Organización, Dirección y Control. Esta separación es una de las que ofrece mayor claridad para fines didácticos. (MUNCH I. , 2014)

1.7.1 La Planeación.

Para Reyes Ponce A. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Según Fernández Arena J. A. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

La planeación es el medio por el cual se define, ordena y estructura la información sobre lo que se desea realizar, a fin de que sirva de guía y base para la toma de decisiones en el futuro.

1.7.1.1 Principios de la planeación.

Factibilidad. Debe ser realizable. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

Objetividad y cuantificación. Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos. La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada ya que facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

Flexibilidad. Se deben establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias. Se tendrá que cambiar las estrategias cuando un plan por causa de factores de fuerza mayor tenga que ser modificado. (MUNCH I. , 2014)

1.7.1.2 Tipos de planeación.

En cuanto al periodo establecido para su realización se clasifican en.

1. Corto plazo. Cuando se determina su realización a un término menor o igual a un año.
2. Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
3. Largo plazo. Son los proyectados a un tiempo mayor de tres años.

En cuanto a su amplitud.

1. Estratégica. Establece lineamientos generales de la planeación, Es elaborada por los miembros de la mayor jerarquía, Son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
2. Táctica o funcional. Determina planes más específicos que se refieren a cada departamento de la empresa. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio y son a mediano y corto plazo.

3. Operativa. Consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa y son siempre a corto plazo. (Münch, 2014: 81, 82)

1.7.1.3 Elementos de la planeación.

Misión y visión. Se define a la misión en cuanto a se describe la actividad o función básica de producción o servicios que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa. En cuanto a la visión busca determinar las aspiraciones en un tiempo futuro determinado. (MUNCH I. , 2014)

Propósitos. Son las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

Objetivos. Son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias. Son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Münch, 2014: 93, 96, 99)

Políticas. Koontz y Wehrich, definen a las políticas como “Declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”.

Premisas. Son suposiciones que deben considerarse ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse.

Programas. Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos. Es un esquema escrito de tipo general y específico que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y no monetarios) el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico. (Münch, 2014: 87, 114,120)

Programas. Según (Ponce, 2002: 255) son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Procedimientos. Para (MUNCH I. , 2014): “Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

Según (REYES PONCE, 2002) “Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

Planes. Son esquemas resultantes de la planeación, donde todas las etapas de la planeación son vertidas en un formato. Para que un plan sea efectivo es necesario que tenga; Autorización, objetividad, actualización, de naturaleza confidencial, sencillez, adecuación, completo y ventajoso. (MUNCH I. , 2014)

1.7.2 La Organización.

Según (REYES PONCE, 2002) Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Samuel L. H. Burk: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”.

Koontz y Welhrich: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

La organización es el establecimiento de estructuras adecuadas que ordenen sistemáticamente un organismo para la consecución de los objetivos.

1.7.2.1 Principios de organización.

Existen nueve principios para establecer una organización adecuada. Tiene que estar estrechamente relacionada con el objetivo y propósito de la empresa, la limitación de una persona en la ejecución de una sola actividad llamada especialización, establecer centros de autoridad y jerarquía que permita tener comunicación necesaria para el logro de los objetivos, tiene que existir una paridad de autoridad y responsabilidad en los mandos, unidad de mando que es el determinar una centro de autoridad y decisión para cada función, difusión de información a disposición de todos, amplitud o tramo de control en cuanto al número de subordinados que tienen bajo autoridad, De la coordinación entre todas las funciones para lograr el objetivo y la continuidad de la estructura organizacional. (MUNCH I. , 2014)

1.7.2.2 Etapas de organización.

Las etapas de la organización se dividen en dos; la división de trabajo que consiste en jerarquizar las funciones por orden de rango, grado o importancia. Seguido de separar por departamentos; que es el agrupar las funciones y actividades en unidades específicas. Y La coordinación que es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo con el fin de lograr eficiencia en la y rapidez en la consecución de los objetivos. (MUNCH I. , 2014)

1.7.2.3 Tipos de organización.

Existes seis tipos de organización: la organización lineal, organización funcional, organización lineo funcional, organización staff, organización por comités, organización matricial. Cada una de estas tiene aportaciones diferentes que se adecuan a las necesidades de organización de los cada uno de los tipos de empresas u organismos.

Técnicas de organización.

Manuales. Para (REYES PONCE, 2002) es un libro, folleto, carpeta etc., en que de una manera fácil de manejar se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

De entre los cuales clasifica en manuales de objetivos y políticas, los manuales departamentales, los manuales del empleado, manuales de organización, manuales de procedimientos y manuales de contenido diverso.

Diagramas. Es una representación gráfica de los procesos que ayudan a la comprensión y manejo de los que realizan las actividades.

Análisis de puesto. El análisis de puesto es una técnica que sirve para conocer las especificaciones precisas de las actividades a realizar y de las cualidades, aptitudes y habilidades del personal para desempeñarlo satisfactoriamente. (MUNCH I. , 2014)

1.7.3 Dirección.

Para Koontz y Odonnell el término dirección lo definen como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar “Una vez constituido el grupo social se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”

Para Ponce A. es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas. (Ponce, 2002: 384)

La Dirección es la tarea que tiene la autoridad de un organismo de vigilar y guiar la ejecución de los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.

1.7.3.1 Principios de la Dirección.

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. la eficiencia de la dirección dependerá del apego de los intereses de los subordinados hacia el logro de los objetivos.

2. Impersonalidad de mando. Se refiere al que la autoridad y su ejercicio surgen como necesidad para la obtención de resultados.
3. De la supervisión directa. Es el apoyo y comunicación que los dirigentes deben proporcionar a los subordinados.
4. De la vía jerárquica. Refiere a la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización.
5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolución de problemas tan pronto y como sucedan ya que de eso depende el que no se agrave o provoque aún más problemas.
6. Aprovechamiento del conflicto. Dice que el conflicto es una oportunidad para generar ideas y estrategias de solución que bajo otras circunstancias no se tendrían en cuenta. (MUNCH I. , 2014)

1.7.3.2 Etapas de la Dirección.

Las etapas de la dirección tienen un proceso cíclico ya que comparte una similitud estrecha con el proceso de comunicación.

La dirección comienza con la toma de decisiones donde previamente se identificó y actualizo el problema, se evaluaron las alternativas y se aplicó la decisión. Seguido es necesario el integrar los recursos necesarios para llevar a cabo las decisiones tomadas. Seguido viene la motivación que es el motor que va hacer posible lo planteado anteriormente y del cual es responsabilidad del administrador el saber utilizar. Después es necesaria la comunicación ya que con ella será posible la retroalimentación de información de lo que va del proceso, así como el hacer posible el ejercicio de la autoridad, mando y delegación. Para concluir es necesario el liderazgo

y la supervisión; que es el vigilar y guiar a los subordinados mientras que el liderazgo hace posible que los subordinados se dejen guiar. (MUNCH I. , 2014)

1.7.4 Control.

Para Buchelle R. Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Según Fayol H. consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control es el proceso por el cual se miden los avances en relación con lo planeado, así como para detectar problemas y desviaciones e implementar medidas correctivas para asegurar el correcto funcionamiento de la organización.

1.7.4.1 Principios de control.

1. Equilibrio. Se refiere a que deberá existir un equilibrio entre la delegación de autoridad y el grado de control correspondiente.
2. De los estándares. Debe estar fundamentado en medidas cuantificables que sirvan como patrón de lo establecido con anterioridad.
3. De la oportunidad. La eficacia del control dependerá de que se aplique oportunamente a fin de tomar medidas correctivas de manera anticipada.
4. De las desviaciones. Es necesario el analizar las desviaciones meticulosamente y a fondo a fin de conocer el origen que las provoco.

5. De Costos. El costo monetario y de tiempo del control debe ser justificable con los resultados que tiene.
6. De excepción. Debe de haber preferencia en actividades y funciones fundamentales y estratégicas para aplicar el control.
7. De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender la función controladora. Se refiere a que el responsable del control no podrá estar involucrada en la actividad a controlar.

1.7.4.2 Proceso de control.

Establecimiento de estándares. En esta primera etapa es necesario el fijar unidades de medida, que permitan el tener la certeza de una información solida basada en datos reales. Esto es muy importante ya que erradica la posibilidad de adivinar y tomar acciones innecesarias y tomar decisiones erróneas.

El tener estándares de cualquier función dentro de la estructura de la organización servirá de guía o patrón para tener un efectivo control sobre la actividad o función a desempeñar, en la productividad y en cualquier aspecto de la organización.

Medición de Resultados. En esta etapa se miden los resultados en relación con los estándares a fin de correlacionarlos mediante sistemas de información oportunos, confiables, válidos y con unidades cuantificables.

Corrección. En esta etapa es importante el identificar posibles desviaciones en cuanto a los estándares fijados. Para posteriormente tomar medidas correctivas.

El ejecutar una acción de este tipo se denomina una acción administrativa por lo cual deberá haber una figura de autoridad detrás de ella, por lo que es importante que sea

la persona responsable de donde se tomaran dichas medidas. Se pueden tomar tres cursos de acción; El primero es no tomar acción en la situación. Esta está delimitada por situaciones donde hay problemas transitorios o temporales por lo que resulta mejor el esperar a tomar una acción correctiva. El segundo es tomar una acción correctiva sobre el problema. Esto es ideal cuando ya se diagnosticó el problema y es imprescindible el tomar la acción definitiva. Y el tercero que es revisar el estándar fijado. Esto para tener los estándares actualizados que sirvan como una guía cada vez más adecuada para el proceso.

Retroalimentación. Es la conclusión del proceso de control y tiene como propósito el retroalimentar el sistema administrativo. Si se ejecuta de una manera rápida y eficaz asegurará la calidad de información que posteriormente servirá para controlar la misma u otras actividades.

Importancia.

La etapa de control dentro del proceso administrativo es la última etapa del proceso administrativo cumpliendo funciones importantes de supervisión de todo el proceso.

Debido a la magnitud que comprende todo el proceso administrativo en cuanto a funciones, actividades y responsabilidades que tiene una organización. Es imperativo el dividirla en áreas, departamentos. Con el fin de especializar los controles en funciones y actividades.

El control es el medio por el cual se hace posible la supervisión y revisión de cada función implementada durante todo el proceso, proveyendo técnicas y herramientas para prevenir y corregir desviaciones.

La administración comprende un amplio estudio de diversas técnicas que le dan una identidad como ciencia, técnica y arte.

Las aportaciones que han enriquecido a la administración a lo largo del tiempo suponen una evolución constante en respuesta al inminente cambio en las organizaciones y en su entorno; con el propósito de brindar más herramientas y técnicas que se pueden implementar para afrontar los retos que tiene la organización.

Por tal motivo es importante el conocer a la organización, sus elementos que la conforman, su estructuración y cultura. Esto con el motivo de ampliar la visión sobre el impacto que tiene la administración en una organización que tiene actividades económicas buscando tener rentabilidad.

Para tener un contexto de la administración ya no en un organismo social si no en una empresa.

CAPÍTULO II.

LA EMPRESA.

Para poder entender a la administración empleada en una entidad organizada con el fin de tener ganancias monetarias, es importante conocer lo que es y con lo que se compone una empresa. Específicamente en una empresa que hace productos y los vende en otros países, haciendo uso de la exportación. Para hacer esto es importante el tener conocimientos específicos sobre normativas, especificaciones y procesos para lograr el mantenerse en un mercado internacional.

2.1 Antecedentes de la Empresa.

La evolución que ha tenido la empresa está directamente relacionada con las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que ha habido durante la historia del hombre. Esto como respuesta a las diferentes necesidades que ha tenido la humanidad durante su historia, viéndose afectada por diferentes sucesos históricos ocurridos que demandaban diferentes recursos materiales y servicios que una empresa podía ofrecer. Sucesos como guerras, revoluciones, innovaciones y descubrimientos tuvieron un impacto en las necesidades de consumo de las personas por lo cual hubo la necesidad de tener empresas comerciales, industriales y de servicios que satisficieran la demanda de la gente. Provocando a su vez crecimiento de las poblaciones, derrama económica en la población y progreso en la sociedad.

2.2 Su Definición.

Debido al carácter económico, jurídico, sociológico y administrativo que comparte la empresa, tiene diferentes definiciones de acuerdo al punto de vista de su carácter que se quiera definir.

A. Fernández desde el punto de vista administrativo lo define como: “Es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.”

A. Cervantes desde un punto de vista jurídico dice: “una persona moral, sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los organismos que la componen.”

V. Guzmán desde el punto de vista sociológico lo define como: “un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.”

Ya con todos los elementos de su carácter J. Valencia define empresa como: “un organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por sus recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos.

(Valencia, 2010: 26)

Por lo que se puede definir a la empresa como: una organización constituida como sociedad encargada de brindar productos o servicios a cambio de recursos que

permitan su sustentabilidad y rentabilidad, y que mediante el uso de la administración del capital permita alcanzar sus objetivos.

2.3 Su Importancia.

La empresa tiene un papel primordial en la economía de cualquier país o sociedad debido a que funge como un mecanismo de la economía para redistribuir el empleo y la inversión asegurando un crecimiento económico y desarrollo social.

La empresa permite que exista una oferta y una demanda desde la inversión por lo que hace posible derrama económica, que a su vez impulsa la economía de la región.

La empresa depende de la capacidad de emprender, la responsabilidad, la organización del trabajo y de la obtención y administración de recursos por lo que el éxito de una empresa recae la habilidad y conocimiento del empresario.

Es importante mencionar que la empresa está condicionada por el sistema económico en el cual opera, de los cuales existen dos el sistema económico capitalista en donde los problemas de producción y consumo son solucionados por el mercado; Y el sistema económico socialista donde las decisiones son tomadas por un organismo central que se encarga de distribuir y vigilar las responsabilidades de las empresas. Por esta razón es importante el tener en cuenta el entorno al cual pertenece cada empresa para conocer el grado de autonomía e independencia que pudiera tener.

2.4 Características de la Empresa.

Existe una gran cantidad de diferencias entre todas las empresas, dificultando el diferenciar las características que comparten, esto porque no todas las empresas comparten las mismas características.

Por lo tanto, es importante el tener en cuenta de una manera general las características que toda empresa tiene que tener para considerarse empresa como tal. Según (RODRIGUEZ VALENCIA, Administracio de pequeñas y medianas empresas, 2010, págs. 36, 37)

1. Tiene personalidad jurídica: Esto se debe a que se trata de una entidad sujeto a obligaciones y, a la vez, tiene derechos establecidos por la ley.
2. Es una entidad Económica: Esto porque persigue un propósito de lucro.
3. Ejerce una acción mercantil: Esta se debe a que adquiere insumos para transformarlos en productos terminados, bienes o servicios, para su venta.
4. Asume la responsabilidad total de riesgo de pérdida: La dirección general, a través de su administración, es la única responsable de la buena o mala operación de la empresa.
5. Es una entidad social: Porque es la que resulta y exige la comunidad de acción, interacción, ideas e interés que se realiza en la empresa.

2.5 Elementos de la Empresa.

Cada empresa está constituida con elementos necesarios que hacen posible la realización de sus actividades con el propósito de ser eficientes a la hora de alcanzar

sus objetivos. Los elementos esenciales que conforman las empresas son los siguientes:

Personal. Se refiere al grupo de personas que realizan las actividades de la empresa haciendo posible su funcionamiento. Los diferentes tipos de personal que integran una empresa son los siguientes: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos y administrativos. En esta clasificación se puede notar las diferentes funciones existentes en una empresa y sus necesidades, que tienen que ser cubiertas con personas profesionales calificadas para llevarlas a cabo.

Materiales. Esto comprende todas las cosas que hacen posible la realización del bien o servicio que ofrece la empresa, y se puede dividir en: bienes materiales, materias primas y capital monetario.

Sistemas. Son la estructura orgánica de la empresa que hace posible el correcto funcionamiento de cada actividad desempeñada por el personal; tal como sistemas de planificación, información, actividades, organización y control.

Equipo. Lo comprenden todos los instrumentos y herramientas que facilitan el funcionamiento de la maquinaria y el desempeño del personal en sus actividades.

(RODRIGUEZ VALENCIA, Administracio de pequeñas y medianas empresas, 2010)

2.6 Clasificación de empresa.

Existen diversos criterios para clasificar una empresa tanto a nivel internacional como aquí en México, esto dependiendo de diversas características que tiene cada empresa tiene la cuales se mencionaran a continuación:

Según el tamaño de la empresa. Es difícil determinar la magnitud de una empresa debido a la variedad de criterios que tiene. Por lo que los principales criterios que son utilizados para clasificar una empresa por su tamaño son: El entorno, el giro, el mercado, el financiamiento, su producción. En México se toma como principal criterio el número de empleados que labora en la empresa para determinar su tamaño dividiéndose de la siguiente manera: artesanal de 1 a 5 empleados, microempresa de 5 a 50, pequeña de 50 a 100, mediana de 100 a 250, grande de 250 a 1000 y muy grande con más de mil empleados.

Según la actividad económica. Esta clasificación toma en cuenta el sector o giro en el que opera:

1. Industrial. Son empresas cuya actividad es la producción, transformación u extracción de materiales de entre las cuales están las empresas: Extractivas, Manufactureras y agropecuarias.
2. De servicios. Son empresas que generan un servicio de naturaleza intangible y pueden clasificarse como: sin concesión, concesionadas y concesionadas no financieras.
3. Comerciales. Son aquellas empresas utilizan la compra venta de mercancía para obtener un margen de utilidad, estas se pueden dividir en: mayoristas, minoristas y comisionistas.

Según su constitución patrimonial. Este criterio toma en cuenta el origen de las aportaciones del capital. Estas pueden ser del sector público o del privado.

1. Sector público: son empresas que pertenecen al estado y son constituidas con capital del mismo estado, administradas con empleados públicos y con objetivos primordialmente de carácter social.
2. Sector privado: Son empresas constituidas con capital de un particular, administradas por sus propietarios y cuyo objetivo es ser lucrativa o no lucrativas.

Según al país en el que pertenecen.

1. Empresas nacionales. Son empresas cuyo capital y operación son de origen nacional.
2. Empresas Internacionales. Son empresas cuyo capital es extranjero, pero operan nacionalmente.

Según su ámbito de actuación. Este criterio se refiere al alcance de operación que tiene la empresa. Que puede ser Local, Regional, Nacional y Multinacional.

(RODRIGUEZ VALENCIA, Administracio de pequeñas y medianas empresas, 2010)

2.7 La Empresa Exportadora.

El papel de la empresa ha cambiado a lo largo del tiempo a consecuencia de los constantes cambios ocurridos en su entorno; tal como la globalización y la constante competitividad en los mercados. Por lo tanto, la empresa se ha visto en la necesidad de ampliar sus horizontes de alcance, esto hacia mercados fuera del país haciendo uso de la exportación e importación.

Esto supone una gran cantidad de retos que la empresa debe superar para poder ingresar su producto, bien o servicio a otro país; como el entender la economía global, la globalización, las políticas económicas de cada país e innumerables factores necesarios para emprender la inclusión a mercados extranjeros.

Una de las características principales que una empresa tiene que tener cuando pretende llevar su producto a otro país es el tener una cultura exportadora. Según (RODRIGUEZ VALENCIA, 2001) Es el tener la apertura al conocimiento y a la inversión de tiempo, esfuerzo, dinero; así como a utilizar de manera eficiente los recursos organizacionales con el fin de llegar a satisfacer las normas de calidad y necesidades de los clientes internacionales. Siendo competitivos en el mercado extranjero.

También sugiere varios beneficios que tendría la empresa por realizar una adecuada labor de exportación. De entre los cuales están: mayores márgenes de venta y seguridad en la constancia de ellas, contacto continuo con cambios y avances en el mundo y una consolidación en el mercado. (RODRIGUEZ VALENCIA, 2001)

Según (RODRIGUEZ VALENCIA, 2001, pág. 62) quien define a la empresa exportadora como: “Es un grupo social que realiza toda actividad mercantil hacia fuera del país, resultando un ingreso de divisas extranjeras.”

Con esta definición queda clara la importancia que tiene para la empresa el exportar a otros países, ya que permite el ingreso de divisas y una participación en un mercado global que lo posiciona como competidor sólido en un entorno internacional.

Hay una gran variedad de empresas que tienen actividades de exportación por lo que se deriva la siguiente clasificación:

1. De acuerdo Actividad comercial: son todas aquellas empresas que comercializan productos o servicios variados o específicos en otro país; así como las que prestan servicios al fabricante, tal como sería el manejar transacciones de mercancía, importación y exportación para empresas particulares.
2. De acuerdo a su actividad manufacturera: las manufactureras que son las empresas que transforman un insumo en un producto terminado. Y las exportadoras finales que son las que sirven como apoyo para las empresas manufactureras en actividades ajenas a la transformación del insumo.

Debido a las implicaciones que conlleva el tener actividades de exportación es necesario el tener una cultura empresarial sólida acompañada de una administración orientada al desarrollo de la más alta calidad, así como a la medición y mejora continua del desempeño en todas sus actividades.

Por lo que para poder lograr dicho objetivo es importante tener una unidad dentro de la empresa encargada de atender el funcionamiento y gestión del proceso de exportación.

Para hacer esto posible es necesario tener un departamento destinado a cumplir con las funciones referentes al proceso de exportación e importación que sirvan como base para la inclusión en los negocios internacionales; algunas funciones que departamento debe tener:

1. Establecer lineamientos generales de las acciones en exportación, basadas en las directrices fijadas por la dirección superior para la política de exportación.
2. Identificar y seleccionar las principales las principales oportunidades de negocios internacionales.
3. Elaboración de un plan anual sobre los objetivos de exportación.
4. Planear y coordinar un plan de promoción en el mercado internacional.
5. Establecer una estructura comercial en el exterior.
6. Crear un portafolio de clientes y administrar su mantenimiento.
7. Desarrollo y coordinación de un plan de formación de varios mercados.
8. Supervisión trimestral del plan anual de exportación.
9. Establecer una red de contactos con toda la infraestructura para la exportación.
10. Mantener la coordinación con todos los departamentos de la empresa.

(RODRIGUEZ VALENCIA, 2001, pág. 223)

Debido a la gran cantidad de funciones y responsabilidades que el departamento asignado a las transacciones internacionales que pueden ser de compras o de ventas es importante conocer el funcionamiento y gestión del proceso de exportación.

El proceso general de exportación incluye elementos esenciales que hacen posible la actividad de exportar a causa de esto es preciso el definir dicho proceso como “El conjunto de etapas sucesivas que posibilitan la salida de productos o servicios hacia otros países”. Con esta definición se destaca los elementos participantes que incluye el proceso de exportación. Para esto se tiene que tener un Proyecto de exportación; es decir un conjunto de estrategias que respalden la viabilidad de las acciones a

implementar, Un Contrato; es el conjunto de lineamientos legales que sirvan como respaldo hacia riesgos en la operación y respalden la negociación, Un Exportador y Un Comprador; que son los principales actores en la operación de compra venta, y por último un país del comprador ajeno al del vendedor haciendo posible que tome el nombre de exportación.

Las empresas exportadoras son de gran importancia en su país, así como en el mercado internacional ya que logran el trascender a otro nivel de mercado que permite conocimiento, utilidades y prestigio. Colaborando con el crecimiento propio y de la sociedad a la que pertenecen.

CAPÍTULO III.

LAS COMPRAS.

Las organizaciones hoy en día enfrentan limitaciones al realizar las comprar y adquisiciones de los insumos y suministros necesarios para la elaboración de su producción por lo que el tener un adecuado proceso de gestión de compras resulta esencial para economizar recursos y así contribuir con la misión de la empresa.

Es por esto que con este capítulo se conocerán los fundamentos del tema de gestión de compras, sus antecedentes, características y temas principales y fundamentales del tema de administración de cadenas de suministro, haciendo énfasis en el tema de compras y adquisiciones.

La gestión de compras y sus procesos comprende diversos temas que son parte de otras disciplinas, así como herramientas necesarias para llevar un correcto control de gestión de compras tal como lo es; la negociación estratégica, los sistemas de información de compras y conocimiento de leyes regulatorias en importaciones y exportaciones que son parte de la negociación internacional.

Todo esto con el fin de tener los fundamentos teóricos obtenidos por fuentes bibliográficas del tema, que sirva para conocer a profundidad y poder determinar una evaluación del sistema y procesos realizados en la empresa cotejándolo con la información teórica que complementan el tema de investigación.

3.1 Concepto de compras.

Según Salvador mercado. H (1991:13) las compras son “El adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado.”

Las compras suponen elementos adecuados bien establecidos tales como: calidad, momento, precio y proveedor. Por lo que es necesaria un área especializada destinada a estudiar cada uno de estos elementos y determinar acciones convenientes para realizar la adquisición de los bienes y servicios requeridos.

Según P.J.H. Bailey (1978:11) la definición de compras consiste en “precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecedores quienes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios prosiguiendo al pago de estos.”

Para P.J.H. Bailey. (1978), el proceso de compra es complejo debido al número de personas involucradas en la decisión de compra, ya que intervienen autoridades de diferentes niveles jerárquicos, áreas o departamentos diferentes, así como el hecho de que se tienen que apegar a políticas de la empresa ya determinadas. Por lo que es necesario un departamento destinado y especializado para llevar a cabo el proceso de compras.

Con esto se puede definir a las compras como “El proceso sistemático; de identificar necesidades, comparar precios y proveedores, negociar, pactar y colocar pedidos para

lograr la adquisición de bienes y servicios necesarios para abastecer y suplir las necesidades de ellos en la empresa.

3.2 Antecedentes de las compras.

El inicio de la actividad de comprar, tal y como se conoce se remonta a la época del trueque; donde las tribus primitivas tuvieron la necesidad de intercambiar recursos dado a que no podían crear o cultivar todo lo que se llegara a necesitar.

Ahí aparece formalmente lo que se denomina como comercio.

La palabra comercio proviene del latín commercium. Que según la real academia de lengua española se traduce como “Compraventa o intercambio de bienes o servicios”

Con esto aparecen los principales actores el comerciante y el comprador por los cuales es posible tener un intercambio o comercio.

Surgiendo así herramientas que ayudaban al comerciante con su labor de venta y al comprador con el proceso de compra, tales como los registros de inventarios y registros de transacciones comerciales que proporcionaban un control tanto al comerciante como al comprador.

3.3 Funciones de la administración de materiales.

La administración de materiales abarca diversas funciones importantes para tener un proceso de gestión de materiales que asegure el éxito de la organización y de los departamentos involucrados en las actividades productivas. De entre las cuales están:

1. La programación de la producción. Este es importante porque permite tener información sólida sobre las necesidades de producción permitiendo proyectarlas y programarlas.
2. La Recepción. Encargada del registro, identificación y verificación de los productos que ingresan y egresan de la empresa, Así como su manejo físico en almacenes y embarques.
3. Investigación sobre materiales y compras. Esta función tiene la responsabilidad de investigar materiales alternativos, planear el abastecimiento, monitorear la demanda y precio de los principales materiales comprados.
4. Almacén. Controla físicamente los materiales manteniendo un registro en los inventarios resguardándolos asegurando mantener la calidad en los materiales.
5. Compras. Responsables de la adquisición de los materiales requeridos por todos los departamentos de una empresa, así como la investigación, selección y seguimiento de los proveedores y contactos.
6. Movimiento de materiales dentro de la planta. Involucra todas las actividades que aseguran el movimiento y transporte de los materiales desde su recepción y almacenaje hasta su punto de utilización.
7. Tráfico. Encargado de analizar y controlar las actividades referentes a la selección del transporte a utilizar, su costo y los métodos de embalaje y empaque.
8. Control de calidad. Responsables de analizar e inspeccionar las materias primas que ingresan y cotejarlas con los estándares de calidad.
9. Control de inventarios. Encargados de mantener actualizada y organizada los registros, así como emitir las requisiciones al departamento de compras.

(LEENDERS, 1992)

3.4 Importancia.

El proceso de compra ha existido desde hace muchos años y siempre ha habido la necesidad de herramientas que mejoren el proceso de compra. Las diferencias entre la era primitiva y la moderna no son muy diferentes en el proceso en sí. Solo el uso de nuevas técnicas de control en los procesos que abarca la gestión de compras de una empresa.

Por lo que la exigencia que se tiene para el departamento de compras hoy en día es mayor debido a las diversas opciones que el mercado ofrece y a la competitividad del mismo, por lo que mantenerse en la vanguardia en adquisición de materia prima, herramientas y maquinarias que necesite la empresa es de vital importancia para asegurar el éxito colectivo de la organización y pueda considerarse una ventaja comparativa y competitiva en el mercado.

3.5 Objetivos.

Para que una compra se efectúe de manera adecuada se tienen que cumplir condiciones importantes que aseguren una compra óptima; de entre las cuales están las siguientes:

Obtener los materiales adecuados. Esto se refiere a que sean los materiales que se necesiten con la calidad requerida, en una cantidad necesaria; para evitar sobre abasto en almacenes o necesidad de materiales, todo esto en un momento preciso,

Lugar correcto y utilizando una fuente confiable como proveedor; Al precio correcto en el mercado. (LEENDERS, 1992)

Una declaración más específica de las metas generales de las compras podría incluir los siguientes nueve puntos:

1. Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimiento y servicios requeridos para la operación de la organización.
2. Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.
3. Mantenimiento de los estándares o controles de calidad adecuados.
4. Encontrar o desarrollar vendedores competentes.
5. Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados.
6. Compra de los artículos y servicios requeridos al precio final más bajo posible.
7. Mejorar la posición competitiva de la organización.
8. Lograr interrelaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.
9. Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.

(LEENDERS, 1992, págs. 30,31,32)

3.6 El proceso de compras.

Las etapas indispensables en el proceso de compras son las siguientes:

1. Reconocimiento de la necesidad.

Es el origen de cualquier compra a realizar, donde el responsable de la actividad donde se origina una necesidad emite un documento oficial con la información necesaria para suplir dicha necesidad mediante una compra. A este se le llama orden de compra. Existen diferentes tipos de órdenes de compra de acuerdo a la urgencia, tamaño y monto a gastar.

2. Descripción exacta de la mercancía requerida.

Es toda la información de los materiales requeridos e información de control interno de la organización; esta información es la que toda requisición de compra debe tener:

- a) Fecha.
- b) Número de identificación.
- c) Departamento donde se origina.
- d) Cuenta a la que será cargada.
- e) Descripción completa del material que se necesita, así como la cantidad.
- f) Fecha en la que se necesita el material.
- g) Instrucciones de embarque o embalaje especial.
- h) Firma de la persona autorizada para hacer la requisición.

Es importante tener un especial cuidado de control interno en el flujo de las requisiciones de compra, promoviendo prácticas de responsabilidad por parte toda la organización hacia el departamento de compras.

Algunas tareas del departamento de compras para asegurar un correcto flujo de requisiciones son las siguientes: Designar solo un responsable por departamento o actividad para emitir la requisición, guardar el registro de las requisiciones junto con copia, cotejar las cantidades requeridas con las programadas o presupuestadas, cotizar y elegir proveedor si no hay uno predeterminado por contrato y autorizar las requisiciones.

3. Selección de las posibles fuentes de aprovisionamiento.

Involucra tanto la localización y la evaluación de las fuentes con fin de conocer la probabilidad de que el proveedor cumpla con los requerimientos de envío, producto y servicios necesarios antes y después de la venta.

4. Análisis de las cotizaciones.

Es el estudio analítico de los precios y términos de compra obtenidos por parte de los proveedores, con el fin de tomar la mejor decisión de compra en el mercado.

5. Preparación de la orden de compra.

Es una forma oficial donde se expresan los requerimientos necesarios para efectuar la compra, así como las cláusulas o condiciones que ya sean impuestas por el comprador o pactadas con el vendedor, sirvan como protección de la transacción para las partes.

Los requerimientos indispensables en una orden de compra son los siguientes:

- a) Número de serie.
- b) Fecha de emisión.
- c) Nombre y dirección de la empresa que recibe la orden.
- d) Cantidad y descripción de los artículos que se ordenan.
- e) Fecha de envío requerida.
- f) Direcciones de embarque.
- g) Precio.
- h) Términos de pago.
- i) Condiciones que regulen la orden.

6. Seguimiento y Expedición.

Es la verificación rutinaria de una orden con el fin de asegurar que el vendedor cumpla con los términos pactados, la calidad del producto y el monitoreo del envío.

7. Recepción e Inspección de artículos.

En esta parte del proceso se comprueba la cantidad de artículos recibidos y se inspecciona la calidad de ellos; elaborando informe para el anexo de los registros y la retroalimentación al proveedor.

8. Liquidación de factura y pago.

Es el cumplir con el monto total de la compra de acuerdo con las condiciones negociadas. El departamento de compras solo autoriza la factura tomando en cuenta todas las especificaciones mientras que es el departamento de contabilidad quien emite el pago.

9. Mantenimiento de registros.

En esta etapa comprende operaciones de organización de los registros del departamento de compras, tal como archivar, ordenar y guardar los documentos emitidos en las transacciones. Es importante el guardar documentos y registros a fin de tener información que sirva ante futuras negociaciones y compras.

(LEENDERS, 1992)

3.7 Clasificación de las compras.

La administración de materiales comprende una gran amplitud de factores a considerar por lo que es importante el mejor medio por el cual realizar la compra tomando en cuenta la su clasificación.

Una primera forma para clasificar a las compras es la que sirve para ayudar al control de inventarios y a las decisiones sobre cantidad; Donde es necesaria tener una planificación de inventarios y producción para controlar las cantidades a comprar.

Una segunda clasificación es por la frecuencia con la que los artículos son adquiridos. Esta clasificación permite controlar las órdenes y requisiciones en un programa estableciendo cantidades y fechas específicas.

Una tercera clasificación es por el tipo de material o artículo comprado. Ya que puede ser una compra para reabastecer el inventario o una compra de algún material ajeno a la producción, pero igual de necesario e importante para la organización.

Una cuarta clasificación corresponde a la naturaleza física de los artículos que se compran. Considerando su estabilidad y seguridad en el transporte, almacenaje y manejo de estos en la compra.

Una quinta clasificación se basa en el tipo de transporte empleado para su entrega. Esto permite el tomar en cuenta las distancias para tener prioridad sobre las compras provenientes de lugares más lejanos; y que usualmente su envío es más tardado.

Una clasificación final está basada en el valor monetario o costo del material. Para esto es necesario el análisis del impacto económico de la compra de los materiales y del nivel de utilidad o necesidad que se tiene para dicho material.

(LEENDERS, 1992)

3.8 Aspectos importantes en las compras.

3.8.1 La calidad en las compras.

Calidad, en el sentido más sencillo se debe referir a la capacidad de un vendedor para proveer artículos y servicios de acuerdo con las especificaciones. (LEENDERS, 1992, pág. 143)

De acuerdo a la definición de calidad es importante destacar las diferentes características que debe cumplir un artículo para ser “la mejor compra” como lo es el que el artículo o producto cumpla con las especificaciones que tiene, la confiabilidad en el producto y la capacidad del proveedor de brindar el mejor servicio antes, durante y después de la venta.

La descripción y las especificaciones son una parte importante para determinar la calidad del producto. Ya que el departamento usuario tiene que ser capaz de describir razonablemente que es lo que se requiere, para así obtener exactamente lo que se desea. Asegurando así que exista calidad en el producto adquirido.

Para asegurar la calidad en las compras se tiene que pagar un costo, de entre los cuales existen tres categorías principales del costo, aplicables a la calidad que son los de: detección, prevención y corrección.

Los costos de detección y prevención son los más importantes ya que estos evitan el tener costos correctivos que tienen un mayor impacto económico y de imagen ante los compradores.

Para afrontar los problemas de calidad en las compras es necesario que exista un proceso encargado del control de calidad con las siguientes funciones.

1. Aseguramiento. El objetivo es el asegurar que el vendedor es capaz de satisfacer las especificaciones y los estándares de calidad que se requieren.
2. Inspección y prueba. Este cumple con el objetivo de medir la calidad antes de establecer un compromiso de compra mediante la evaluación a muestras del producto. Y la inspección que es el asegurar que los productos cumplan con las especificaciones y se entreguen conforme a la descripción original.
3. Análisis. Se refiere a las pruebas específicas que se realizan a las muestras de los artículos o productos antes de la compra para su verificación y adecuación al propósito en particular en donde se desea emplear.

4. Control de calidad. Es el encargado de vigilar e inspeccionar todos los materiales utilizados dentro de la organización; con el fin de asegurar que cumplan con los estándares de calidad.

El control de calidad en una empresa, área o departamento tiene como responsabilidad el asegurar la calidad de todos los materiales, tanto los comprados como los producidos y los vendidos; por lo que es importante que se haga uso de diferentes herramientas y métodos tales como: muestreos, muestreos secuenciales, curvas características en operación y métodos estadísticos; con el fin de que sirvan como una forma fidedigna de medición de calidad. (LEENDERS, 1992)

3.8.2 Prácticas legales en las compras.

Debido a la naturaleza que tiene una transacción comercial es importante el conocimiento de normas legales que las regulan, esto con el motivo de prevenir acciones legales determinantes que pongan en riesgo la relación con el proveedor.

Por esta razón es importante que el agente de compras tenga los conocimientos en materia legal que permitan asegurar la compra, así como el respaldo de la autoridad y responsabilidad de la organización a la que pertenece.

Existen diferentes recursos para proteger la transacción o compra, tal como lo es el contrato, donde queda estipulada de una manera física y con validez, las cláusulas y convenios negociados con el fin de garantizar su cumplimiento y responsabilizar a las partes involucradas.

Ante una disputa sobre alguna situación relacionada con el contrato, existe un recurso que es el arbitraje comercial que sirve como juez entre ambas partes y evita el tener que acudir a una corte.

La responsabilidad de que se cuenten con recursos de protección a las transacciones comerciales de una empresa, específicamente en las adquisiciones recae sobre el titular del departamento de compras, por lo que es importante el tener un proceso que vigile el aspecto normativo en los acuerdos comerciales.

3.8.3 Investigación de compras.

La investigación de compras es el estudio y el análisis sistemático de cualquier artículo comprado o el procedimiento con el objeto de mejorar la eficiencia de las compras o de reducir los costos, y en consecuencia, aumentar las utilidades de la compañía. (POOLER, 1980, pág. 127)

Otra definición es: la investigación de compras es la recopilación de sistemática, clasificación y análisis de los datos como base de mejores decisiones de compra. (LEENDERS, 1992, pág. 475)

Con base a estas definiciones se puede decir que la investigación de compras es el proceso analítico y sistemático de la información referente a los artículos comprados que sirvan para tomar mejores decisiones.

La investigación de compras abarca todos los factores que involucran las compras como los materiales, productos o servicios comprados; mercancías, vendedores y sistemas de compras.

1. Investigación sobre materiales, productos o servicios comprados. En esta investigación se busca tener un análisis de valor del producto como lo es el plantear la mejor alternativa sobre su adquisición, materiales necesarios para su empaque y transportación, así como la factibilidad de encontrar productos sustitutos o de mejor calidad en el mercado. También es necesario un análisis de costos referente a encontrar la mejor opción de precios ofrecidos dentro de los proveedores y la mejor opción de transportación. (POOLER, 1980)
2. Estudios sobre mercancías. Están dirigidos a proporcionar pronósticos o a dar respuestas a preguntas respecto al futuro medio de compras a corto y largo plazo para un artículo o mercancía importante que se compra. (LEENDERS, 1992, pág. 485)

Esta investigación permite el tener la suficiente información para realizar pronósticos de demanda, suministro y un pronóstico de precios.
3. Investigación del vendedor. Esta investigación busca el tener información del proveedor que permita tener una mejor preparación para la negociación; la información que se busca en esta investigación sobre el vendedor es: su capacidad financiera, instalaciones de producción, sus costos de distribución, producción, la calidad ofrecida, apertura a la negociación, su desempeño, estrategias de venta y sus relaciones en comercio.
4. Investigación del sistema de compras. Es análisis sobre los sistemas utilizados en los procedimientos para el registro de la información del proceso de compra. (LEENDERS, 1992)

El tener a la investigación de compras como una actividad dentro del departamento de compras permitirá el contar con una planeación de compras basadas en información sólida, tener presupuestos actualizados y facilitará la presentación de la información de compras en informes estandarizados. La investigación continua en cualquier departamento influirá en mejorar la eficiencia en el desempeño del mismo aportando así a conseguir mayor margen de utilidades a la empresa.

3.8.4 Compras en el extranjero.

Debido a la globalización cada vez es más factible el adquirir las mercancías de otros países por diversas razones como un mejor precio, calidad, servicio técnico E impacto competitivo. Sin embargo, existen retos que la empresa tiene que superar para poder lograr el establecer compras internacionales; Tales como la logística del envío, localización del proveedor, tiempos de entrega, fluctuaciones cambiarias, aranceles y derechos aduanales, problemas legales, culturales entre otros.

Por esta razón es importante que el departamento de compras de la empresa que quiere o tiene que adquirir recursos de otro país tenga actividades propias de comercio exterior.

Existen opciones para realizar una compra en el extranjero como realizar la compra directamente con el proveedor o hacer uso de un intermediario, como una empresa comercializadora.

La parte más importante cuando se requiere hacer una transacción comercial en el extranjero es el negociar y establecer los términos. Que comprenden: clausulas sobre responsabilidad de la transportación, precio, calidad y especificaciones especiales.

El realizar compras en el extranjero supone el tener una mayor calidad a un mejor precio sin embargo se tienen que tener la capacidad como departamento para conocer los costos que este tipo de transacción comprende y esfuerzo que demanda.

3.9 Evaluación del departamento de compras.

La medición de los resultados y su eficiencia es importante en cualquier departamento de una empresa, sin embargo, en un departamento que tiene actividades que son fundamentales para la subsistencia de la empresa es una necesidad el monitorear su desempeño.

Los objetivos de la evaluación.

1. Mejoría del desempeño. Esta como una base para sugerir mejoras y establecer el nivel actual de desempeño.
2. Evaluación de los datos del departamento de personal. Cumple la función de juzgar las habilidades y capacidades del personal de compras. Información requerida para establecer políticas de contratación, entrenamiento, compensación y promoción del personal.
3. Mejoría de la moral. Se refiere a elevar la motivación del personal mediante el conocimiento de una evaluación constante, donde se reconozca el esfuerzo y el logro.
4. Ayuda a la organización. Permite a la gerencia mejorar las reorganizaciones internas y ayuda en la asignación de funciones entre los diversos departamentos de la compañía.

5. Facilita la coordinación. Cuando se tiene descentralizado el departamento de compras. La evaluación proporciona la información necesaria sobre métodos, tecinas y prácticas utilizadas en otras plantas a fin de complementarlas y mejorarlas. (ZENZ, 1984, págs. 424, 425)

3.9.1 Criterios de evaluación.

El departamento de compras abarca diversas actividades, donde exige tratar con personas e ideas ya que gran parte de sus funciones son dedicadas a relaciones interpersonales, como lo son otros departamentos dentro de la empresa y empresas proveedoras; esto dificulta la evaluación de dichas actividades. Sin embargo, existen otros aspectos específicos en donde si es posible medir el rendimiento del departamento.

1. Comparación costo-compra. Muestra la relación entre los costos del departamento y el volumen de compras. El resultado muestra cuanto le cuesta a la empresa gastar cada peso y se calcula dividiendo el costo anual de operación del departamento de compras entre el volumen de las compras anuales expresado monetariamente.
2. Costo por orden. Se evalúa la cantidad de órdenes emitidas por los costos del departamento.
3. Rendimiento sobre la inversión. En este se evalúa la relación de los ahorros netos por los pesos gastados en compras.
4. Criterios de calidad. Estos se miden en términos de la incidencia en rechazos de embarques recibidos, defectos descubiertos en el proceso de recepción e

inspección, artículos defectuosos; esto en función con la selección del proveedor.

5. Criterios de cantidad. En este criterio hay diversas maneras de evaluar al departamento; tomando como variables de comparación a los inventarios, numero de cotizaciones, desarrollo de proveedores, reprogramaciones producción a causa de escases de materiales, costos de cobertura; todo en función al costo y tiempo requerido para tal acción.
6. Criterio de precio. Se evalúa el precio tomando en cuenta la relación a largo plazo entre el precio pagado por los artículos comprados y el precio que se obtiene por el producto terminado.
7. Criterios de tiempo y lugar. En este criterio se evalúa las fechas de entrega de los proveedores con las fechas prometidas, así como la evaluación de la cantidad de seguimiento que requirió la entrega.
8. Otros criterios. Estos analizan el rendimiento en términos de funciones específicas del proceso de compra. Como órdenes de compra expedidas, entrevistas realizadas y tiempos de procesamientos, asignaciones administrativas y operativas del jefe de departamento, la imagen con los proveedores y las relaciones interdepartamentales.

(ZENZ, 1984)

Debido a la amplitud de responsabilidades y funciones, así como a la profundidad de actividades que el departamento de compras tiene. Existen criterios de evaluación que permite medir el desempeño en cada una de las actividades realizadas, el costo que representa cada una de sus funciones y el tiempo requerido para su ejecución.

Permitiendo tener información sólida con puntos específicos de actuación hacia posibles mejoras, prevención y solución de problemas.

3.9.2 Métodos de evaluación.

El tener métodos que sirvan como herramientas para hacer posible la evaluación y medición del desempeño es importante para mantener el control en cualquier empresa o departamento. Haciendo posible el implementar los diferentes criterios de evaluación de las actividades del departamento de compras; con el fin de encontrar problemas y mantener el control dentro de sus procesos.

1. Auditorías internas. Consiste en la revisión exhaustiva por parte de una autoridad dentro de la empresa de los procesos y actividades realizadas por un departamento.
2. Ahorros en el departamento de compras. Se evalúa el rendimiento del departamento de compras en base a los ahorros que resultan de las operaciones de compras.
3. Variación del costo estándar de materiales. Se basa en establecer costos estándares de los materiales resultantes de registros históricos, por lo que se evalúa el rendimiento con base a la comparación de los costos reales con los costos estándares establecidos en el periodo a evaluar.
4. Auditoría externa. Evalúa la fidelidad con la que se siguen los manuales organizacionales, determinando el grado con la que el departamento de compras opera bajo términos administrativos comúnmente aceptados.
5. Variación del presupuesto operativo. Se realiza un presupuesto operativo y se evalúa el rendimiento con base al apego con el presupuesto operativo.

6. Rendimiento del proveedor. En este método se toma en cuenta la calidad, cantidad, precio, tiempo y lugar, con variaciones en cuanto a la importancia del material comprado en el proceso de producción.
7. Evaluación del personal. Se basa en una revisión del desempeño en las funciones del jefe, supervisores y personal operativo del departamento.
8. Rendimiento de inventario. Se evalúa en base a los niveles de inventario y rotación del mismo.
9. Frecuencia de los informes. Este método se basa a en la presentación de informes por parte del departamento de compras donde se exprese información de lo comprado, valores, tasas, información de proveedores, objetivos. El rendimiento se evalúa en la frecuencia en la que el departamento presenta dichos informes y a la calidad de la información que obtiene. (ZENZ, 1984)

3.9.3 Manuales de compra.

Los manuales de compras ayudan a la evaluación, específicamente políticas y procedimientos a ser observados por el personal de compras.

1. El manual de políticas. Contiene las normas políticas bajo las cuales opera el departamento.
2. El manual de procedimientos. Contiene los procedimientos seguidos por el departamento en la realización de sus actividades.

Los beneficios específicos que se derivan de la expedición de un manual de políticas de compra, son los siguientes:

1. Un manual elimina las dudas en lo que respecta a la posición de la gerencia acerca de aspectos sobresalientes de la administración del personal.
2. El personal nuevo adquiere con rapidez el conocimiento de las políticas bajo las cuales se espera que actúe.
3. Un manual ayuda a lograr una continua capacitación.
4. Un manual tiende a asegurar una mayor consistencia en el manejo de los asuntos controversiales, tales como la reciprocidad.
5. Un manual se puede utilizar para informar a los proveedores de los que pueden esperar en sus tratos con la empresa.

(ZENZ, 1984, pág. 438)

La gestión de compras como se pudo contextualizar abarca diversas tareas y procesos, referidos como administración de materiales. Donde se es importante el tener una planeación sobre la adquisición de materiales y un control bien estandarizado con el fin de realizar las actividades de los procesos de una manera eficiente y colaborar con ahorros que resulten en rentabilidad del departamento de compras y de la organización.

CAPÍTULO IV.

CASO PRÁCTICO.

Para poder poner en contexto la información teórica es necesario el implementar un caso práctico comprendido en una investigación. Con el fin de obtener información de una empresa y con base a ello, realizar una propuesta que permita ofrecer una mejorara para la empresa.

La investigación está Integrada por la información del lugar donde se realiza la investigación, especificaciones sobre la metodología de la investigación y el proceso de investigación. Esto con el fin de tener una estructura, que facilite la descripción, análisis, interpretación y presentación de la información obtenida durante la investigación.

4.1 Estructura de la investigación.

4.1.1 Antecedentes de la empresa.

AVO KING S.A DE C.V. Es una empresa 100% mexicana dedicada al procesamiento del aguacate y ofrecen una variedad de productos derivado de la fruta del aguacate.

Su filosofía; “En AVO-KING S.A de C.V nos hemos dado a la tarea de producir la mejor pulpa de aguacate y guacamole del mundo, utilizando exclusivamente aguacates frescos variedad Hass directos de las huertas, controlando cada etapa de su proceso desde el árbol hasta su almacenamiento en nuestro congelador para la entrega al cliente.

Estamos localizados en la mayor región productora de Aguacate a nivel mundial, teniendo la disponibilidad de fruta durante todo el año.”

AVO-KING S.A de C.V. Inicia operaciones en julio del 2011 con la siguiente misión y visión.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a elaborar productos derivados de aguacate con calidad e inocuidad, respaldado por su equipo humano de trabajo; satisfaciendo las necesidades de todos nuestros clientes.

VISIÓN

Incursionar en nuevos mercados de alimentos y posicionarnos como una empresa líder innovando nuestros productos derivados de aguacate.

VALORES DE LA EMPRESA

- **PASIÓN** Por lo que hacemos y hemos logrado como empresa, la pasión ha sido transmitida por la Dirección General de la empresa hacia todos los trabajadores que laboramos dentro de ella.

- **HONESTIDAD Y CONFIANZA** Este valor es el que da sentido a los demás valores debido a que en la ausencia de este los demás valores pueden o no, ser verdaderos.

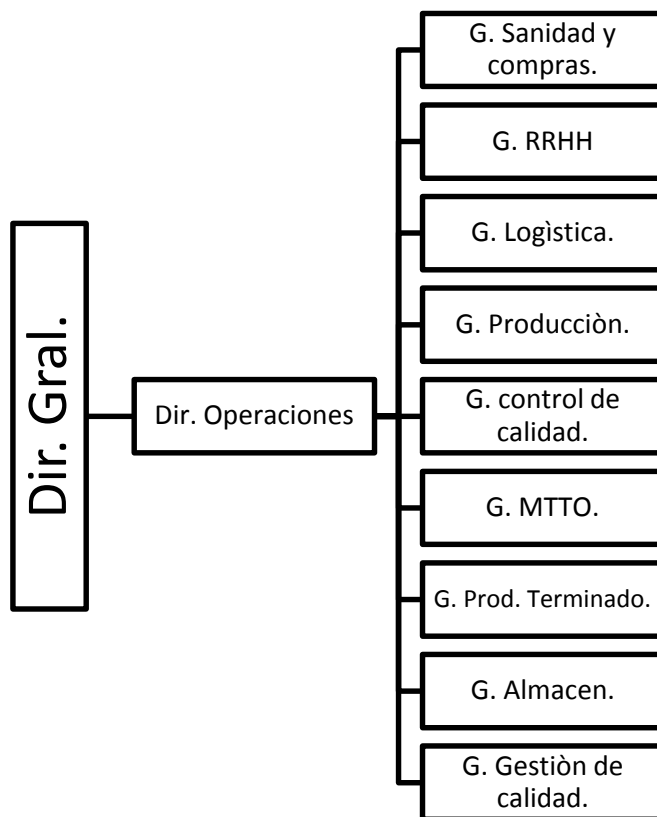
- **RESPETO** Nos debemos el respeto unos a otros, tanto de manera personal como ética y profesionalmente, respetando nuestras ideas, sentimientos y personalidades, así como nuestro trabajo individual y colectivo; además del trato a todos los compañeros con sencillez, tolerancia y reconocimiento.

- **DISCIPLINA** Es tener la convicción de llevar a cabo nuestras responsabilidades y actividades en tiempo y forma, con iniciativa y motivación propia.

- **FRATERNIDAD** Establece y mantiene los lazos de unión entre cada una de las personas que laboramos dentro de esta empresa sintiéndonos nosotros mismos partes de ella.

La empresa, AVO KING S.A. DE C.V. tiene 9 áreas funcionales divididas en departamentos con un responsable como gerente, así como una gerencia general con un personal estimado de (150) personas en toda la empresa.

Estructura organizacional.



(Manual de organización, Avo King. SA DE CV)

4.1.2 Planteamiento del problema.

Las organizaciones con una actividad económica en el mercado se componen de procesos que permiten el llevar a cabo sus actividades que aseguran su rentabilidad y permanencia en el mercado.

Dichos procesos abarcan todas las áreas funcionales de la empresa y son importantes porque de ellos depende el agregar valor al producto o servicio ofrecido. Por tal razón se han descubierto herramientas para mantener organizado y controlado dichos procesos tales como lo son los manuales de organización que abarcan de manera general a toda la empresa y los manuales de procedimientos; Que es, Un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. (Chiavenato, 2006.)

Por lo que el no tener un manual de procedimientos de o tener un conocimiento integral sobre los procesos de un área traería problemas en la ejecución de las tareas o actividades realizadas por el departamento.

Específicamente el departamento de compras, es un departamento con actividades vitales para la empresa, por lo que tener problemas en la gestión de las actividades del departamento de compras resultaría en pérdidas de capital y recursos para la empresa.

Con esto se puede determinar la importancia de realizar un análisis exhaustivo sobre las actividades realizadas en el departamento de compras, esto con el fin de evaluar los métodos y procesos utilizados, y en base a lo anterior realizar propuestas de mejora a implementar en el departamento.

En una empresa como Avo King S.A. DE C.V. que se dedica al procesamiento de aguacate, y ofrecen sus productos a nivel internacional, la calidad en sus insumos,

materia prima y maquinaria tiene que cumplir con estándares importantes, por lo que el analizar los procedimientos del área encargada del abastecimiento y adquisición de maquinaria; con el fin de realizar propuestas de mejora, es la manera de mantener actualizados sus procesos y prevenir problemas en las actividades realizadas por el departamento.

4.1.3 Objetivos.

4.1.3.1 Objetivo general.

Analizar los procesos, organización y actividades de gestión de compras utilizadas en el departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V. con el fin de elaborar propuesta de mejora que puedan ser utilizadas por el departamento.

4.1.3.2 Objetivos específicos.

1. Definir el proceso de compras.
2. Investigar el proceso y actividades referentes al departamento de compras.
3. Conocer el proceso y las actividades referentes a la calidad, normatividad, investigación, evaluaciones del desempeño y organización; actualmente realizadas en el departamento de compras de la empresa.
4. Determinar posibles problemas dentro del proceso de compras y con actividades referentes al departamento como calidad, normatividad, evaluación, investigación y organización actualmente implementadas en el departamento.
5. Realizar propuesta de mejora en el departamento de compras.

4.1.4 Pregunta de investigación.

En empresas que dedicadas a manufacturar o producir un bien, entendido como un producto tangible con elementos materiales. Tiene una organización departamental que exige una comunicación y colaboración, esto con el motivo de agregar valor directamente al producto, buscando siempre el economizar el capital de la misma empresa. Dentro de estas existen áreas importantes que sobresalen por sus funciones, ya que con estas influyen directamente en la consecución y fin de los objetivos y de la actividad comercial de la empresa. Dentro de estas esta el área de compras que dentro de sus funciones tiene el conseguir los materiales e insumos necesarios para tener un producto terminado. De igual manera dentro del área o departamento hay procesos para conseguir la misión del departamento y es por esto que surge la necesidad de investigar de dar respuesta a la pregunta.

¿El departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V. utiliza un proceso eficiente de gestión de compras?

4.1.5 Hipótesis.

El departamento de compras de la empresa AVO KING S.A. DE C.V. Necesita un análisis constante de sus prácticas, organización y proceso de compras para mejorar su desempeño y facilitar la realización de sus tareas, con el fin de mejorar su productividad.

4.1.6 Operacionalización de las variables.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y llegar a la consecución del objetivo general y objetivos específicos. Se elaborará un cuestionario sobre la organización del departamento, administración de materiales y el proceso de compras. Con el fin de

mediante una entrevista al gerente responsable del departamento de compras, investigar y conocer sus principales funciones, actividades y metodología; utilizada en el proceso de compra y desempeño de actividades del departamento. Con el fin de descubrir problemáticas y áreas de mejora que pudieran existir en el departamento.

4.1.7 Justificación.

La organización conformada como empresa hoy en día tiene como objetivo primordial el optimizar procesos y recursos; por lo cual se busca implementar medidas estratégicas para lograr dichos objetivos en cada una de las áreas funcionales de la empresa y con esto obtener una mayor rentabilidad y margen de utilidades de la empresa.

Dentro de las áreas o departamentos de la empresa que agregan valor o también denominadas áreas funcionales, en donde se encuentra el departamento de compras que resulta ser de suma importancia para la organización actualmente, ya que es la encargada de conseguir los insumos y recursos materiales para la elaboración del producto ofrecido, por lo que tener una correcta gestión en los procesos de compra es una estrategia para optimizar capitales y aumentar las utilidades.

Es por esto que resulta la importancia de hacer un análisis de los procesos comprendidos o realizados en la gestión y procesos de compra a fin de encontrar puntos de mejora y aplicar medidas para mantener la mayor optimización posible de recursos y capitales.

4.2 Descripción metodológica.

4.2.1 Tipo de Enfoque.

Para (SAMPIERI, 2006, pág. 63) La Investigación Se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

El enfoque en la investigación es el tipo de proceso que el investigador tiene que llevar para encontrar los resultados de su investigación de entre los cuales esta los siguientes enfoques:

1. Enfoque cuantitativo. Es el proceso donde se usa a recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
2. Enfoque cualitativo. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (SAMPIERI, 2006)

Según (GRINELL 1997; citado por SAMPIERI, 2006: 49) El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de "paraguas" en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. En esta investigación se utilizó este enfoque. El cualitativo.

3. Enfoque mixto. El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para

responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema (TASHAKKORI y TEDLLE, 2003)

4.2.2 Tipo de Diseño.

El diseño en investigación es “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” (SAMPIERI, 2006, pág. 158)

Existen dos tipos de diseños el experimental y el no experimental. Es esta investigación se utilizó el diseño no experimental que según (SAMPIERI, 2006, pág. 205) consiste en “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”

4.2.3 Tipo de estudio.

Dentro de los diseños no experimentales existen los tipos de estudios transversales y longitudinales. Que tratan de explorar las variables en un contexto definido. Por lo que en la presente investigación se hizo uso del estudio transversal o transaccional que para (SAMPIERI, 2006, pág. 208) consiste en “Recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es el describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.”

4.2.4 Tipo de Alcance.

La investigación cuantitativa puede tener cuatro alcances diferentes tales como el alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El alcance es importante ya que de él dependen las estrategias de investigación, su diseño, procedimientos y otros componentes que se llevaran a cabo de manera diferente de acuerdo al alcance que se elija. (SAMPIERI, 2006)

Esta investigación tuvo como alcance de investigación, el alcance descriptivo que consiste en que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (SAMPIERI, 2006, pág. 103)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

(DANHKE, 1989: citados por SAMPIERI, 2006)

4.2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para recolectar la información del sujeto u objeto de estudio es necesario hacer uso de herramientas y técnicas que faciliten el acopio de los datos arrojados durante la investigación. De entre las cuales esta: la observación. La encuesta, la entrevista y el análisis documental.

En esta investigación se utilizó como herramienta de recolección de información la entrevista y dentro de esta la entrevista semi estructurada.

La definición de entrevista según (SAMPIERI, 2006, pág. 597) “Es una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Mientras que para (CERVO, 1980, pág. 93) “La entrevista no es simple conversación informal. Es conversación orientada hacia un objetivo definido: recoger, a través de preguntas al informante, datos para la investigación.

Existen tres tipos de entrevistas; las estructuradas las semiestructuradas y las abiertas. Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (SAMPIERI, 2006)

En esta investigación se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas definidas en una guía, pero con la libertad de realizar más preguntas, como consecuencia de la respuesta obtenida; esto con el objetivo complementar la investigación; las preguntas fueron ordenadas con una estructura bien definida.

La estructura de la entrevista consistió en dividir las preguntas en unidades de análisis. Donde se concentraron las preguntas con de acuerdo a su unidad de análisis con el objetivo de ser claro y preciso sobre la información requerida.

4.2.6 Población.

En una investigación tiene que haber un sujeto, objeto, suceso o comunidades de estudio; es decir elementos a investigar. A esto se le denomina unidades de análisis.

En una unidad de análisis forma parte una población y en esta de igual manera se pueden obtener una o varias muestras.

Para (SAMPIERI, 2006, págs. 236, 239) la población es “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” Y que denomina a la muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.”

De acuerdo a esto se realizó la investigación en la empresa tomada como población y partiendo de ahí la muestra es el departamento o gerencia de compras, objeto de la investigación.

4.3 Descripción del proceso de investigación.

Para la investigación se extendió la petición de permiso para la obtención de información del departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V. el día 12 de enero del 2017. Al gerente responsable del departamento de compras, donde se realizó la investigación.

El gerente de compras el Ing. Jesús Nefalí Gonzales Villaseñor. Quien tiene una antigüedad en la empresa de seis años, y actualmente desempeña el puesto de gerente de sanidad y compras. Desde hace seis años.

La entrevista se realizó el día siete del mes de junio del 2017, en las instalaciones de la planta de producción de la empresa a las 9 am, con una duración de una hora; Debido a la disponibilidad de horario del entrevistado la entrevista fue muy rápida, Sin

embargo, se obtuvo otra cita para retroalimentar la entrevista con preguntas que complementen la investigación y el objetivo de ella.

En la siguiente parte de la entrevista realizada el día 11 de junio de 2017, donde se pudo complementar la información requerida para la investigación; y proceder al análisis e interpretación de resultados.

4.4 Análisis de la información recabada.

Entrevista.

Nombre de la Empresa: AVO-KING S.A DE C.V

Fecha: 07/06/2017

Nombre: JESUS NEFTALI GONZALEZ VILLASEÑOR

Puesto: GERENCIA DE SANIDAD Y COMPRAS

Nombre del entrevistador: JUAN MANUEL URIBE LINARES.

Objetivo: Conocer el proceso de compra realizado por parte de la empresa y obtener información referente a las practicas utilizadas por parte del departamento de compras referente a la administración de materiales.

Preguntas de investigación: ¿El Departamento de compras de la empresa

Avo King S.A. DE C.V. utiliza un proceso eficiente de gestión de compras?

Cuestionario.

Unidad de análisis: El Departamento de compras.

1. ¿Cuántas personas forman parte del departamento de compras?

Una, El gerente titular del departamento.

2. ¿Qué funciones desarrollan cada una de estas?

Realizan la función de revisar inventarios, cotizar materiales, compra de materiales, auditorías de calidad e inocuidad a proveedores para su aprobación, así como la constante comunicación con cada proveedor para la negociación de precios.

3. ¿Qué nivel de estudio tienen los integrantes del departamento? ¿Cuál es su antigüedad?

Ingeniería química. 6 años

4. ¿Cuántos departamentos tienen el mismo número de integrantes (1) que el de compras?

Ninguno, este es el único que tiene este número de integrantes.

5. ¿Cada cuando tiene capacitación el personal del departamento?

Cada 6 meses, Capacitación externa.

6. ¿Cuáles son los objetivos del departamento?

Reducción de costos y mantener los inventarios de materiales para no tener problemas con la producción, así como la adquisición de proveedores de alta calidad

7. ¿Cuál es su organigrama como departamento?

Solo hay una persona

8. ¿Cuál es el grado de participación del personal del departamento?

100%; Se trata de tener buenos resultados en todas las actividades realizadas en el departamento.

9. ¿Cree que Influye la eficiencia en el desempeño de las actividades del departamento, el número de integrantes que lo conforman?

Sí, Porque de eso depende el tiempo y periodicidad con el cual se le puede destinar a las actividades realizadas en el departamento.

10. ¿Cree que le sería útil ayuda de otro integrante del departamento?

Si, permitiría emplear más tiempo y dedicación en las actividades.

Unidad de análisis: Proceso de compra.

1. ¿Cuál es el proceso de identificación de una necesidad de compra?

Con respecto a materiales como ingredientes, se revisan los inventarios y la programación de producción cada semana en un sistema de cómputo interno, con lo cual se verifica que se tengan los materiales necesarios para poder procesar la semana siguiente, en caso de que no se tengan tenemos que realizar una requisición del material para el proveedor que se tenga autorizado, enviando el pedido por correo electrónico o bien por vía telefónica, cabe mencionar que el departamento tiene que estar revisando constantemente el sistema para revisar los inventarios ya que existen proveedores que nos pueden surtir cada 15 días, así como las reuniones de cierre cada semana con todos los departamentos para acordar el programa de producción.

2. ¿Existe una programación de producción? ¿en base a que se programa?

Si, en base a los pedidos que van llegando o a los clientes preferentes.

3. ¿Cómo es el proceso de investigación de materiales y compras?

Según la necesidad que se esté requiriendo por parte de investigación y desarrollo y la reducción de costos, aunado a la innovación de nuevos materiales tanto de empaque como ingredientes.

4. ¿Cuál es la información básica que tiene su requisición de compra?

Nombre del proveedor, No. Requisición, Cantidad, Descripción, Cargo al departamento, Fecha

5. ¿Cuáles son las políticas referentes a la emisión de requisiciones de compra?

Que se solicite el material adecuado y que contenga las firmas de aprobación por parte del responsable del departamento

6. ¿Cuál es el proceso de emisión y recepción de las requisiciones?

- Recibir y revisar las requisiciones de compra elaboradas por cada departamento.
- Revisara que la descripción del material solicitado sea correcta
- Solicitar cotizaciones del material requerido a los proveedores.
- Estar pendiente de abastecer el material en los tiempos requeridos con la cantidad, calidad y formas requeridas.

7. ¿Cuál es el proceso de análisis de las cotizaciones?

AUTORIZACIÓN POR:	MONTO O CANTIDAD	No. de Cotizaciones
Dirección General	>30,000	3

Dirección de Operaciones	10,000 – 30,000	2
Gerencia de compras	≤10,000	1

8. ¿Qué datos tiene su orden de compra?

Nombre del proveedor, No. Requisición, Cantidad, Descripción, Cargo al departamento, Fecha.

9. ¿Cuál es el seguimiento de la compra, posterior a su negociación?

Se envía la orden de compra solicitando el material, se fija una fecha de llegada, se está en constante comunicación para la evaluación del proveedor, donde se evalúa que llegue en tiempo fijado, material completo, factura, y certificado de calidad.

10. ¿Cuál es el proceso de recepción e Inspección de artículos?

Se inspecciona el transporte que venga limpio, se revisa la cantidad de material, y limpieza.

11. ¿Cuál es el uso que se le da al archivo o registro de compras?

Se captura en un sistema de cómputo donde se da de alta cuando llega a la planta para generar las PEPS (primeras entradas, primeras salidas)

12. ¿Cuál es el proceso de compra que tienen en la empresa?

- Recibir y revisar las requisiciones de compra elaboradas por cada departamento.
- Revisara que la descripcion del material solicitado sea correcta
- Solicitar cotizaciones del material requerido a los proveedores.

- Estar pendiente de abastecer el material en los tiempos requeridos con la cantidad, calidad y formas requeridas.

13. ¿Cuánto se compra al mes? ¿Cuántas veces se realizan compras a la semana?

Es variado el monto, entre 1,500,000 a 2,000,000. A la semana se realizan 15 compras seguras.

14. ¿Las compras son nacionales o internacionales?

La mayoría son nacionales, Extranjeras se hacen entre 3 y 4 veces al mes.

15. ¿De cuantos países importan? ¿A cuantos Exportan?

Se importan de 4 países principalmente (Usa, Portugal, Alemania y Francia)

Se exportan a 15 países (Usa, Francia Alemania, UK, Dubai. Israel, Japon, Nueva zelanda, Australia, Suecia, Suiza, Holanda, Corea del Sur, China y Dinamarca)

Unidad de análisis: Calidad en las compras.

1. ¿Qué es calidad para el departamento?

Es la capacidad de proveer los productos que se necesitan con las especificaciones requeridas para el proceso.

2. ¿Cuál sería su definición para calidad en las compras?

Abastecer productos y/o servicios que se obtienen cumplan con las especificaciones que la empresa necesita, y sean de la más alta calidad.

3. ¿Cómo han desarrollado su cultura de calidad en el departamento?

Mediante los sistemas de calidad que se manejan ya que día a día se establecen normas de calidad mundial que nos exige apegarnos para mantener un estándar de calidad como lo es BRS

4. ¿Cómo determinan la calidad en los productos que adquieren?

Mediante prueba, así como la investigación por parte de los departamentos involucrados

5. ¿Cuál es el proceso de control de calidad en la compra utilizado en el departamento o empresa?

Cuando llega el material se somete a pruebas para poder ser utilizados antes de liberarlos

6. ¿Qué herramientas o métodos son utilizados para asegurar la calidad en los productos adquiridos?

Dependiendo del material si son ingredientes se lleva a cabo el control de microbiología según AICHE (American Institute of Chemical Engineers), y si son materiales diversos nos apegamos a las normas dependiendo el material un ejemplo para cosas mecánicas, al ASME. (American Society of Mechanical Engineers)

7. ¿El departamento es responsable por la calidad de las compras o comparte responsabilidad con algún otro? ¿con quién?

Si es el departamento de compras, aunado a cada departamento que solicita el material.

Unidad de análisis: Practicas legales en las compras.

1. ¿Qué recursos legales son utilizados para proteger la negociación?

Cartas compromiso y firmas de acuerdos donde se penaliza si no se cumple con los acuerdos.

2. ¿han implementado hacer uso de una cámara de arbitraje comercial?

Estamos asociados a CANACINTRA ya que somos industria de transformación.

3. ¿Qué implica usar cámaras de arbitraje comercial en sus acuerdos comerciales?

Es un apoyo para la industria en diversos rubros tanto fiscales como de apoyo para recursos que se pueden disponer para la industria.

4. ¿Conoce en qué consiste un proceso de vigilancia de aspectos normativos relacionados con las compras?

5. ¿Han establecido un proceso de vigilancia en el departamento?

Si, Es importante para mantener un control interno.

6. ¿Cómo es que funciona su proceso de vigilancia?

Se tiene la evaluación de los acuerdos de cada compra con cada proveedor.

7. ¿Quién es el responsable de vigilar los contratos, clausulas y acuerdos realizados en una negociación de una compra?

Gerencia de Sanidad y compras.

8. ¿Ha habido problemas legales referentes a la negociación y cumplimiento de un acuerdo comercial? ¿Cuáles son? ¿Quién fue el responsable por dichos problemas? No han ocurrido problemas referidos a esto.

Unidad de análisis: Investigación de compras.

1. ¿Existen actividades relacionadas con investigación de compras en el departamento? ¿Cuáles son?

Si, El establecer auditorias y las necesidades que requiera cada departamento

2. ¿Que se investiga con relación a las compras en el departamento?

La inocuidad y la calidad del producto.

3. ¿A qué se la da más importancia para investigar: materiales, productos o servicios comprados; mercancías, vendedores o sistemas de compras?

A los materiales e Ingredientes, en cuanto a su calidad.

4. ¿Para el departamento cual pronóstico es más importante saber: ¿pronósticos de demanda, de suministro o un pronóstico de precios?

Todos, Ya que es considerada una cadena de valores.

5. ¿Cómo se realiza una investigación del proveedor previa a la entrevista?

Mediante revistas de ámbito industrial, así como referencias de otras empresas.

6. ¿Qué información del proveedor se investiga por el departamento?

Calidad, certificaciones, y precios ofrecidos.

7. ¿Qué información del proveedor es vital para asegurar su compra con él?

Certificaciones, Precio, Capacidad, Seguridad de entrega.

8. ¿Se realiza una investigación en los sistemas de compras (registros) por el departamento? ¿En qué momento y para que se realiza?

Si, cada mes se evalúa las transacciones y las compras realizadas.

9. ¿Qué información es más común el investigar en dichos registros? ¿Y cuál es su finalidad?

Costos y la evaluación a los proveedores.

10. ¿Existe una planeación de todas sus compras? ¿Cómo es su proceso de planeación?

Si, Si se realiza una producción programada y Conforme a ella se compra.

Unidad de análisis: Medición de eficiencia en el departamento.

1. ¿Considera importante el tener una evaluación del desempeño de las actividades realizadas por el departamento?

Si, Es importante para la mejora continua.

2. ¿Se realizan evaluaciones sobre el desempeño y prácticas del departamento?

¿Cómo se evalúa?

Si, por medio de la entrega de reporte mensual y que los materiales solicitados hayan llegado.

3. ¿Quién es el responsable de evaluar las actividades del departamento?

Gerencia General, Director de Operaciones.

4. ¿Qué criterio de evaluación es utilizado para medir el desempeño?

(Comparación costo-compra, Costo por orden, Rendimiento sobre la inversión, Criterios de calidad, Criterios de cantidad, Criterio de precio, Criterios de tiempo y lugar.)

5. ¿Cómo Se realizan auditorías internas en el departamento? ¿quién las realiza?

Audidores internos tanto de calidad e inocuidad como los contadores.

6. ¿Se mide cuanto ahorra la empresa por las decisiones de compra que hace el departamento? ¿Cuánto se ahorra?

Sí, dependiendo del material que se solicite. Y se expresa en los reportes.

7. ¿Qué método de evaluación es implementado para el departamento de compras?

Mediante gráficos de mejora continua.

8. ¿Qué es lo que se le evalúa al personal del departamento?

Objetivos, cumplimiento de estos y Resultados.

9. ¿Se realiza informes, con información referente a compras, cuál es su periodicidad y que información tiene?

Si, mensual, Contiene la información de lo que se compró durante el mes con costos, así como los detalles más relevantes de la adquisición.

10. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos del departamento de compras? ¿Cada cuánto se realizaron o actualizaron?

Si, Cada seis meses.

11. ¿Qué tan constante son las evaluaciones al departamento de compras?

Se realizan mensualmente.

4.5 Interpretación de resultados.

Para dar respuesta al objetivo específico número tres y número cuatro, referente a conocer y determinar problemas en el proceso de compras y actividades relacionados con aspectos importantes dentro del departamento de compras como calidad, normatividad, desempeño y organización. Se investigo el proceso y practicas

empleadas actualmente por el departamento, mediante una entrevista dividida por unidades de análisis.

Unidad de análisis: El Departamento de compras.

En esta unidad se tenía como objetivo el conocer la organización e información general del departamento. Por lo cual se logró conocer que el número de personas que lo integran es solo una, y se trata del gerente del departamento, quien es responsable de realizar todas y cada una de las actividades del proceso de compras y actividades derivadas de la función de compras. Quien tiene 6 años desempeñando estas funciones y recibiendo capacitaciones cada 6 meses, esto con el propósito de contribuir con los objetivos de la empresa y con los del departamento.

Los objetivos del departamento son: el reducir costos, mantener los inventarios abastecidos y la búsqueda y mantenimiento de los proveedores. Asegurando la mejor calidad en los productos y materiales adquiridos

En esta unidad de análisis se pudo observar un área de mejora; Esta corresponde al hecho de que solo existe un responsable de la realización de completamente todas las actividades del departamento de compras.

Unidad de análisis: Proceso de compra.

En cuanto a esta unidad de análisis se descubrió que el proceso de compras se realiza con apego al desempeño habitual descrito por autores; cabe mencionar que se han implementado adaptaciones que como departamento se dispuso pertinente por el tipo de labor de venta que tienen y a la producción del producto que elaboran; Es decir que compran de acuerdo a lo que venden manteniendo un margen de inventarios poco

elevado. Haciendo que la recurrencia de compra sea más elevada y por lo tanto el tener con mas concurrencia la necesidad de utilizar el proceso de compra.

Esto ha hecho que el departamento haga mejoras continuas de acuerdo al proceso de compra que facilite la realización del mismo y el control con el fin de hacerlo más eficiente adaptándolo a sus necesidades.

Unidad de análisis: La calidad en el departamento.

En esta unidad de análisis se observó que se tiene un especial cuidado con este apartado ya que como es una empresa que exporta su producto a otros países, tiene que cumplir los productos que se adquieren con diversos estándares de calidad. La evaluación de la calidad se hace mediante pruebas antes de liberarlos para su uso, además de que comparten responsabilidad de asegurar la calidad con el departamento que solicito la requisición de compra.

La empresa cuenta con certificaciones de calidad e inocuidad por lo que el asegurar la calidad en las compras en una de las practicas más utilizadas y con las que son más cuidadosos, por lo que en este apartado el departamento realiza eficientemente su trabajo.

Unidad de análisis: Aspectos legales en las compras.

En esta unidad de análisis tiene como objetivo el conocer los recursos normativos que el departamento emplea para asegurar la compra, por lo que se conoció que no han tenido algún tipo de problema de carácter legal a causa o consecuencia de la compra. Se implementan contratos y forma de acuerdos en la negociación a fin de evitar el incumplimiento y se fija una penalización para quien incumpla dicho acuerdo.

La vigilancia que se realiza en el aspecto legal de la compra se realiza mediante evaluaciones hacia la transacción con el proveedor, con el fin de mejorar la relación con el e implementar mejoras en acuerdos posteriores.

Unidad de análisis: investigación de compras.

La investigación es una parte importante para mejorar precios, calidad y eficiencia en el departamento de compras. En esta unidad de análisis se observó que la empresa utiliza auditorías internas con el fin de descubrir necesidades de cada departamento.

Específicamente en el departamento de compras se investiga sobre la inocuidad y la calidad de los materiales e ingredientes a adquirir. Para el departamento es importante el conocer los pronósticos de precio, suministro y demanda ya que de ello depende la decisión de compra.

La información que el departamento de compras considera importante investigar sobre los proveedores es la calidad ofrecida, las certificaciones que tienen y los precios. La manera de investigar al proveedor es mediante revistas industriales y referencias de otras empresas, mientras que la información vital para asegurar la compra es el que el proveedor asegure un buen precio, capacidad de venta, certificaciones y seguridad de entrega.

El registro de las compras efectuadas con anterioridad se toma como base para la evaluación del acuerdo a realizar, así como monitorear los cambios en la oferta y son revisados cada mes.

La planeación de las compras se efectúa en base a la producción programada; con el motivo de evitar el desperdicio de producto perecedero y sobre abasto de inventarios.

Unidad de análisis: Medición de eficiencia en el departamento.

La medición del desempeño en las actividades realizadas por el departamento es parte fundamental para la mejora continua, en la unidad de análisis anterior donde se investigó sobre la investigación de las compras, se conoció que se hacen auditorías internas. Por lo cual se consideró el ahondar más sobre las evaluaciones que se realizan en el departamento en una unidad de análisis donde se investigó sobre la medición de eficiencia en el departamento.

Por lo que se observó en esta unidad de análisis que si se realizan evaluaciones sobre prácticas y desempeño del departamento.

Las evaluaciones son responsabilidad de la gerencia general y del director de operaciones, estas se realizan mensualmente y se basan en evaluar el desempeño de las actividades, estas son expresadas por medio de reportes emitidos por el departamento.

Los informes contienen información sobre las compras realizadas, su costo y detalles relevantes de la adquisición.

El objeto de evaluación es el cumplimiento de objetivos y los resultados favorables para la empresa, estos son evaluados mediante gráficos de mejora continua y se realizan mensualmente.

El departamento también tiene su manual de políticas y procedimientos, el cual es actualizado cada seis meses.

Esto es importante ya que facilita la comprensión de las actividades y normas referentes al departamento para el personal.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada como:

“¿El departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V. utiliza un proceso eficiente de gestión de compras?”

Se realizó una investigación en la empresa Avo King S.A. DE C.V. en el departamento de compras con el objetivo de conocer su proceso de compra y actividades relacionadas con esta.

Donde se descubrió que de acuerdo con fundamento teórico referido por

(ZENZ, 1984) Quien sostiene que un departamento con una evaluación completa y constante es un departamento eficiente. Se puede determinar con base a la información obtenida por el departamento y al análisis de los resultados, la respuesta a la pregunta de investigación como: El departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V. Es eficiente en el proceso de gestión de compras.

Esto no lo exime de tener áreas de mejora o problemáticas. Porque también como resultado de la investigación se descubrió que existen áreas de mejora en el departamento. Es por eso que se planteará propuesta para dar una posible solución de mejora para el departamento.

PROPUESTA.

Para dar cumplimiento al objetivo número cinco, referente a la elaboración y presentación de una propuesta de mejor para el departamento de compras de la empresa Avo King S.A. DE C.V.

Con base a la información obtenida y a la investigación realizada sobre los procesos y actividades realizadas en el departamento de compras. Se pudo observar y determinar un problema significativo en la organización que se tiene como departamento.

El problema se refiere con el número de personas que conforman al departamento, que es únicamente el gerente. No hay ningún otro empleado de la empresa en esta área que sirva como apoyo o que colabore con todo el proceso y actividades referidas a dicho departamento.

Esto hace que exista una sobrecarga en el trabajo para el gerente, ocasionando diversos problemas; tales como:

1. Atención al control del departamento. Parte de la revisión y control de los procesos como revisión de inventarios, investigación de registros entre otros, no son atendidos de una manera considerablemente periódica, porque existen otras prioridades.
2. Demoras en procesos y actividades. Debido a que solo hay una persona atendiendo las necesidades del departamento y que de igual forma está a cargo de otro departamento (Sanidad e Inocuidad) la capacidad de reacción ante un problema imprevisto disminuye significativamente.

3. Carga excesiva al personal (gerente). Esto a causa de la a carga que conlleva las responsabilidades de tener a cargo dos departamentos, y el tener que realizar el proceso de compra y monitoreo, así como el cuidar las normativas y especificaciones de calidad en las adquisiciones.

Para estos tres principales problemas ocasionados por tener a un solo responsable para todas las actividades referentes a las compras. Se sugiere el aumentar el número de personal en el departamento. Esto se puede implementar de manera paulatina; comenzando con asignar a una secretaria o asistente al gerente que sirva como apoyo en las actividades más regulares y sencillas; para posteriormente y después de unos meses, el evaluar la posibilidad con el gerente general y gerente de compras el contratar alguien más especializado para que lleve a cabo actividades más importantes como monitoreo de inventarios, elaboración de presupuestos de compra y proyecciones de demanda, entre otros.

Estas medidas proporcionarán más tiempo que pueda ser empleado en investigación de compras, sistemas de control en el departamento, y que se tome el tiempo necesario para cada actividad realizada y con esto evitar posibles problemas dentro del proceso de compras, aseguramiento de calidad y actividades correspondientes a las funciones de administración de materiales.

El gasto que se puede tener en el incremento de personal en el departamento se puede tomar como una inversión, debido a que asegurará que se tome más tiempo y cuidado en la administración de materiales que a su vez aportarán ahorros al momento de comprar y que a su vez serán utilidades para la empresa.

CONCLUSIONES

Esta investigación estuvo orientada a conocer de manera práctica las bases de la administración, su utilidad que tiene en las organizaciones y las diversas corrientes que aportaron herramientas y conocimiento específico para llevar a cabo el proceso administrativo.

Para entender mejor a la administración aplicada en una organización dedicada a tener utilidades y subsistir en un mercado competitivo se habló sobre la empresa; el cómo está conformada y específicamente de la empresa que tiene actividades de exportación de sus productos. Esto con motivo de la empresa donde se realizó la investigación, para tener un marco contextual amplio que permita tener claridad sobre ese tema.

Dentro de todas las áreas funcionales que una empresa tiene se eligió una en específico, el departamento de compras, para lo que se expresó el conocimiento teórico sobre el proceso de compras y actividades importantes que desempeña dicho departamento.

Una vez que se obtuvo el conocimiento teórico se dispuso el implementar el conocimiento práctico. Para lo cual se dispuso la estructura de la investigación donde se plantearon los objetivos de ella; que consistieron en conocer el proceso de compra empleado en el departamento de compras de la empresa Avo King S.A. de C.V. y actividades referentes a dicho departamento, así como la organización y estructura del departamento.

Esto con el objetivo de encontrar posibles áreas de mejora dentro del departamento y en base a ello el plantear una propuesta que sirva como posible solución o mejoramiento en el departamento.

El instrumento utilizado para poder conocer al departamento y sus prácticas fue el realizar una entrevista semiestructurada al gerente responsable del departamento, esta estuvo dividida en unidades de análisis donde se separó los temas a preguntar.

La empresa donde se realizó la investigación es una empresa dedicada a la transformación de la materia prima del aguacate, procesamiento y producción de productos derivados de dicho fruto. Es una empresa que exporta a 15 países por lo que tiene especial cuidado en asegurar la calidad de los productos que compran.

La información que se obtuvo se analizó conforme al conocimiento teórico que se realizó con anterioridad; mostrando que tenían buenas prácticas tanto en el proceso de compra como en las actividades referentes a la compra. Sin embargo, se observó un problema dentro del departamento, concerniente a como está integrado.

El departamento está integrado únicamente por el gerente, quien es responsable de realizar todas las actividades del departamento, ocasionando problemas derivados a esta situación. Principalmente se enmarcaron tres problemas; una falta de atención a los detalles en el departamento, demoras en las actividades y carga excesiva hacia el gerente.

Debido a esto se propuso el aumentar el número de integrantes del departamento progresivamente. Con el propósito de que sirva como apoyo para el gerente y descargar parte de la responsabilidad de todas las actividades del departamento.

BIBLIOGRAFIA

AMADO, Luiz. Metodología Científica. 1. México: Mc Graw Hill, 1980

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la administración de personal.

México: Mc Graw Hill, 1993.

HEINZ, Steffan. Nueva guía para la investigación científica. México: Ariel,

1996
KOONTZ, Harold y Heinz Weilrich. Elementos de administración. 5ta edición, Mc Graw Hill. 1991.

LEENDERS, Harold E. et. al., Administración de compras y materiales. México: Cecsca, 1992.

MÜNCH, Lourdes. Fundamentos de administración.: trillas, México, 2014.

POOLER, Víctor. El gerente de compras y sus funciones. México: Limusa, 1980.

REYES, Agustín. Administración Moderna.: Limusa, México, 2002

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage learning, 2010.

RODRIGUEZ, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras. México: Ecafsa Thompson learning, 2001.


SAMPIERI, Roberto. et. al., Metodología de la Investigación. 4°. México: McGraw Hill, 2006.

SANGRI, Alberto. Administración de compras, México: grupo editorial patria; 1 ed. 2014.

ZENZ, Gary J. Compra y Administración de materiales. México: limusa, 1984

ANEXOS

Anexo 1.

	AVO-KING S.A. DE C.V.		CLAVE: LTCO-02	
	Emitido por: Gerencia de Compras		Actualización: 8	Vigencia: 1 año
	LISTA		FECHA: 2-Ene-18	
	"PROVEEDORES APROBADOS"		1 de 2	

I. Referencia

LISTA DE PROVEEDORES INSUMOS APROBADOS


PROVEEDORES INGREDIENTES						
Proveedor	Contacto	Telefono	Direccion	Insumos	Correo Electronico	Incidentes o alertas en FDA
FRIMART La Huerta S.A de C.V	Saudy Sujet Carbajal	(333) 811-3021	Calle 1 No. 140 San Francisco de los Romo, Aguascalientes CP. 20350 MEXICO	Pimiento rojo IQF, Chile Jalapeño IQF, Cile Serrano IQF, Cebolla IQF	saudy.carbajal@lahuerta.com.mx	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
AGRO IN DE MEXICO SA DE CV	Rafael Galvan Mendoza	461 611 83 12	Av. Mexico-Japon #322 Ciudad Industrial, Celaya, Gto.	Ingredientes en Polvo	rafael.galvan@agroin.net	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
Proveedor Internacional de Quimicos	Francisco Mercado	53909099 EXT 156	Jesus Jimenez Gallardo No. 2 Colonia San Sebastian Xhala, Cuautitlan Izcalli C. P. 54714	Acido Citrico, Acido Ascorbico, Goma Xanthan	fmercado@piq.mx	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
DVA MEXICANA S.A. DE C.V.	Luis Alberto Alexandres	Tel (33) 31255159	Volcán Vesubio # 5387 Colonia El Colli Urbano Zapopan, Jal C.P. 45070	Acido Citrico, Acido Ascorbico, Goma Xanthan, Alginato de Sodio	laalexandres@dva.mx	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
Alimentos Compañ, S.A. de C.V.	Ing. Miguel Garza	(444)824 7005	Carr. Mexico-Piedras Negras #3410 Col. Zona Industrial CP. 78395 San Luis Potosí, SLP	Cebolla en Polvo, Ajo en Polvo	mgarza@alimentoscompan.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
CITROLIM, S.A. DE C.V.	Juan Mario Gaytán Rdz	453 113 0181 al 86	Carr. Apatzingán – Aguilla Km. 8.5 S/N,	Jugo de Limon	juanmario.gaytan@citrolim.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA

PROVEEDORES EMPAQUE PRIMARIO

Proveedor	Contacto	Telefono	Direccion	Insumos	Correo Electronico	Incidentes o alertas en FDA
Sealed Air de México Operations S de RL de CV	Miguel Morayio Gerardo Vargas	722-555-8964 556-066-1338	Calle Leonardo Da Vinci No. 800 Col Santa Ana Tlalatlán Toluca Estado de Mexico C.P. 50160	Film Transparente 7 3/4in, 14in, 24in	gerardo.vargas@sealedair.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
GL Plasticos y Empaques S.A de C.V (Grupo Galeti)	Nolberto Ibarra	333619-5959	Prof. Pino suarez #1874 Col el Viga C.P. 45140 Zapopan Jalisco	Bolsa 12x18, 8x10, 10x15, 10x12, 16x26	n.ibarra@grupogaleti.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
ROCA PACK S.A DE C.V	Roberto Cabrera	3321499361	Palmasola 1146 Fracc. 18 de marzo C.P. 44940 Guadalajara Jalisco	Bolsa 12x18, 8x10, 10x15, 10x12, 16x27	rcabrera123@gmail.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
ZUBEX	Edson Gamez	8150009500	Severiano Martinez No. 203 Col. Parque Industrial Regomontano C.P. 64540 Monterrey N.L.	Bolsa 12x18, 8x10, 10x15, 10x12, 16x28	e.gamez@zubez.com.mx	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
Phoenix Packaging México, S.A. de C.V.	Manuel Cardenas	(55)50639800 Ccl (55)28987512	Autopista Mexico- Qro 39.3 El Sabino 54840 Cuautitlan Izcalli Mexico C.P. 44650	Bote y Tapa de Polietileno de Alta Densidad	manuel.cardenas@grupophoenix.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA
King Plastic	Amy Cumming	1 (714) 997-7540	840 N Elm Street, Orange, CA 92867	Bote y Tapa de Polietileno de Alta Densidad	acumming@kingplastics.com	No cuenta con incidentes o alertas ante FDA

ELABORO	REVISO	APROBO
Gerencia de Compras	Director de Operaciones	Dirección General


Anexo 4.

AVO-KING S.A. DE C.V.			
	Emitido por: Gerencia de Compras	CLAVE: PDCO-02	
	PROCEDIMIENTO "PROCESO DE COMPRAS GENERALES Y SU AUTORIZACIÓN"	Actualización: 4	Vigencia: 1 año
		FECHA: 2-Ene-18	
		1 de 3	

1. Objetivo
1.1 Establecer los criterios y/o actividades de compras por la empresa, el proceso de requisición, solicitud, adquisición y autorización.
2. Alcance
2.1 Este procedimiento es aplicable desde la requisición y/o solicitud de materiales y servicios por parte de las gerencias de área al responsable de compras y éste con los proveedores hasta la recepción y liberación de los materiales en planta.
3. Definiciones
3.1 Materiales: son aquellos consumibles en donde se contemplan reactivos de laboratorio, soluciones, etiquetas, higiénicos, utensilios de limpieza, placas, entre otros.
3.2 Servicios: cualquier contratación de servicios externos tales como: calibraciones, mantenimientos, capacitaciones, actividades de análisis, etc.
3.3 Requisición: Documento en el que especifica internamente las características del producto a comprar y se realiza la solicitud formal al responsable de compras.
3.4 Orden de Compra: formato fechado en el que se da a conocer al proveedor las necesidades de adquisición de un producto o servicio de la empresa.
4. Documentos de Apoyo
4.1 LTCO-02 Lista de proveedores aprobados
4.2 LTCO-03 Lista de proveedores alternos
4.3 Requisición de compra
4.4 Orden de compra
4.5 PLDO-09 Aprobación a Proveedores
4.6 FODO-07 Checklist de auditoria a proveedores de insumos y/o materias primas
5. Responsabilidades
5.1 DIRECTOR GENERAL:
5.1.1 Destinar los recursos necesarios para que se lleve a cabo en tiempo y forma el presente documento.
5.1.2 Autorizar las compras cuyo valor rebase los montos determinados internamente.
5.2 DIRECTOR DE OPERACIONES:
5.2.1 Evaluar y seleccionar todas aquellas cotizaciones solicitadas por el responsable de compras de acuerdo a las necesidades de la empresa.
5.2.2 Coordinar con los gerentes de área y responsable de compras todas aquellas requisiciones generadas por departamento para su optimización y uso correcto de los materiales o servicio.

ELABORO	REVISO	APROBO
Gerencia de Compras	Dirección de Operaciones	Director General

Anexo 5.

AVO-KING S.A. DE C.V.				
	Emitido por: Gerencia de Compras		CLAVE: PDCO-02	
	PROCEDIMIENTO "PROCESO DE COMPRAS GENERALES Y SU AUTORIZACIÓN"		Actualización: 4	Vigencia: 1 año
			FECHA: 2-Ene-18	
			2 de 3	

- 5.3 GERENCIAS DE AREA:
- 5.3.1 Generar la requisición de materiales o servicios necesarios de su área, describiendo cada material y sus características correspondientes para facilitar su compra.
- 5.3.2 Solicitar a la Dirección de Operaciones o Dirección General la autorización de la requisición.
- 5.4 GERENCIA DE COMPRAS
- 5.4.1 Solicitar al gerente de área y/o persona que requiere cualquier compra de material, la requisición con la descripción de los materiales o servicios y firmado de autorizado.
- 5.4.2 Solicitar las cotizaciones a los diferentes proveedores de acuerdo a las características de los materiales y presentarlas a la Dirección de Operaciones o General para su autorización.
- 5.4.3 Solicitar el material autorizado a los proveedores y dar el seguimiento hasta el arribo a planta, es decir, llevar el control de los materiales, facturas, fichas técnicas y cualquier información relevante sobre los materiales.
- 5.4.4 Estar pendiente de abastecer el material en los tiempos requeridos con la cantidad, documentación del material y formas requeridas.
- 5.4.4 Enviar los datos fiscales de la empresa para solicitar al proveedor facturación del material correcta y que cumpla con los requisitos legales.
- 5.4.5 Llevar un control de copias de las requisiciones de compra surtidas por mes.
- 5.4.6 Atender personalmente a los Proveedores.
- 5.4.7 Negociar créditos con los Proveedores

6. Actividades


6.1 Solicitud de Adquisición y orden de compra de material o servicio:

- 6.1.1 Recibir y revisar las requisiciones de compra elaboradas por cada departamento.
- 6.1.2 Checar que la descripción del material solicitado sea correcta
- 6.1.3 Solicitar cotizaciones del material requerido a los proveedores.
- 6.1.4 Estar pendiente de abastecer el material en los tiempos requeridos con la cantidad, calidad y formas requeridas.
- 6.1.5 Enviar los datos fiscales de la empresa para solicitar al proveedor facturación de los materiales correctos y que cumpla con los requisitos legales.
- 6.1.6 Llevar un control de copias de requisiciones de compra surtidas por mes.
- 6.1.7 Atender personalmente a los Proveedores.

Las autorizaciones y solicitud de cotizaciones se llevarán a cabo de acuerdo a la siguiente tabla establecida por la Dirección General:

AUTORIZACIÓN POR:	MONTO O CANTIDAD	No. de Cotizaciones
Dirección General	> 30,000	3
Dirección de Operaciones	5,000 - 30,000	2
Gerencia de compras	≤ 30,000	1

Anexo 6.

AVO-KING S.A. DE C.V.		
	Emitido por: Gerencia de Compras	CLAVE: PDCO-02
	PROCEDIMIENTO "PROCESO DE COMPRAS GENERALES Y SU AUTORIZACIÓN"	Actualización: 4 Vigencia: 1 año
		FECHA: 2-Ene-18
		3 de 3

- Si esta operación no sobrepasa el monto de \$ 5,000.00, podrá ser autorizada por el responsable del departamento de compra, previa evaluación del material requerido.
- Si esta operación es mayor a la cantidad de \$ 5,001.00, deberá llevar la firma del Director de Operaciones de la planta.
- En caso de que el monto sobrepase la cantidad de \$ 30,001.00, deberá de llevar la firma impresa del Director General de la empresa, autorizando la operación.

NOTA: Cuando un material no sea autorizado, porque no se cuente con la disponibilidad de efectivo en el momento, será archivado, y se adquirirá en el momento en que sea autorizada. Con ello queda establecido que la obligación del departamento es en gran medida reunir toda la información necesaria en cuanto a precio, calidad, disponibilidad y formas de pago, para obtener los elementos de juicio necesarios para una adecuada evaluación. Continuamente acerca de las condiciones o planes de operación y de cualquier cambio que pueda afectar la demanda ocasionando con ello problemas posteriores.

7. Distribución


7.1 Se autoriza a las siguientes áreas que cuenten con una copia de este procedimiento:

- Gerencias de area

8. Anexos

NOMBRE	FIRMA
GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
GERENCIA DE ALMACEN Y PRODUCTO TERMINADO	
GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y MADURACION	
GERENCIA DE SANIDAD	
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	
GERENCIA DE PRODUCCION	
GERENCIA DE COMPRAS	


Anexo 7.

AVO-KING S.A. DE C.V.		
	Emitido por: Gerencia de Compras	CLAVE: PDCO-01
	PROCEDIMIENTO	Actualización: 6
	"SELECCIÓN Y APROBACIÓN A PROVEEDORES"	Vigencia: 1 año
		FECHA: 2-Ene-18
1 de 3		

1. Objetivo
1.1 Establecer los pasos que indique como realizar la selección y aprobación de proveedores
2. Alcance
2.1 Este procedimiento aplica para todos los proveedores de materia prima, ingredientes, material de empaque e insumos en general de AVO-KING S.A. de C.V
3. Definiciones
3.1 PROVEEDOR: Un proveedor es una entidad física o virtual que tiene el fin de ofrecer un servicio a otra u otras entidades.
3.2 PROVEEDOR AUTORIZADO: Es aquella entidad física que cumple con todos los requisitos necesarios tanto de sistemas de calidad, datos técnicos, cartas garantía, certificados, cartas que describan el compromiso en el abastecimiento constante de los materiales a requerir y que comprueben que se cumplen con las normas de calidad requeridas.
4. Documentos de Apoyo
4.1 PLDO-09 Política de aprobación a proveedores.
4.2 LTCO-02 Lista de proveedores Aprobados
4.3 LTCO-03 Lista de proveedores Alternos
5. Responsabilidades
5.1. DIRECCIÓN GENERAL:
5.1.1 Brindar el recurso necesario para llevar a cabo las auditorías a proveedores y a su vez el seguimiento de la misma.
5.2 DIRECCIÓN DE OPERACIONES:
5.2.1 Dar el visto bueno de la lista de proveedores posibles a aprobación.
5.2.2 Dar continuidad al plan de auditorías a proveedores aprobados.
5.3 GERENCIAS:
5.3.1 Entregar órdenes de compra con un tiempo anticipado de 15 días si no se cuenta con un proveedor aprobado.
5.3.2 Se entregara la orden de compra con un tiempo anticipado de 8 días, en caso de que el proveedor se encuentre aprobado.
GERENCIA DE COMPRAS:
5.4.1 Una vez recibida la orden de compra, se cotiza el material solicitado, se revisan los tiempos de entrega y se le da seguimiento hasta el arribo del material a la planta.
5.4.2. Se mantiene una constante comunicación con el proveedor.
5.4.3 Estar pendiente de abastecer el material en los tiempos requeridos con la cantidad, calidad y formas requeridas.
5.4.4 Mantener el historial del proveedor, como son: Cartas de Garantía, Certificaciones, Fichas técnicas de los materiales si aplica, Kosher, etc.

ELABORO	REVISO	APROBO
Gerencia de Compras	Dirección de Operaciones	Dirección General

Anexo 8.

AVO-KING S.A. DE C.V.			
	Emitido por: Gerencia de Compras		CLAVE: PDCO-01
	PROCEDIMIENTO		Actualización: 6
	"SELECCIÓN Y APROBACIÓN A PROVEEDORES"		Vigencia: 1 año
	FECHA: 2-Ene-18		
2 de 3			

6. Actividades

Para iniciar con la selección de proveedores en primer plano se identifica que es lo que se quiere adquirir, posteriormente se busca en internet, contactos, sección amarilla, periódicos o cualquier otro medio de información.

Ya identificados los posibles proveedores que pueden ser locales, nacionales o extranjeros, se procede a solicitarle al proveedor la siguiente información:

- Nombre del contacto de ventas o calidad
- Lista o nombre de los insumos a requerir
- Cotización, tiempos de entrega y condiciones de venta
- Sistema de calidad, certificaciones o acreditaciones para alimentos

Una vez analizada la información se llevara a cabo la siguiente sección:

6.1 Selección de proveedores.

Se procede a pedir:

- Fichas técnicas y especificaciones para cada materia prima
- Envío de muestras y datos técnicos para la realización de pruebas de elaboración, análisis y empaque en nuestros productos.

Los proveedores se clasifican en 3 categorías.

1. Proveedores de ingredientes y especias
2. Proveedores de materiales de empaque (primario y secundario)
3. Varios (químicos, materiales de laboratorio, refacciones mantenimiento, etc)

Para la categoría 1 y 2 se solicitara a los proveedores la siguiente información:

- Carta de garantía en donde escriba el compromiso del abastecimiento continuo, normas aplicables para alimentos y materiales de empaque.
- Carta libre de alérgenos
- Carta libre Organismos Genéticamente Modificados (GMO's)
- Carta libre de irradiación
- Certificación Kosher (si aplica)
- Certificación de algún sistema de calidad e inocuidad.

Para la categoría 3 se solicitara hojas de seguridad, ficha-técnica y carta de garantía de los productos. Todos los proveedores deben cumplir con la información anterior para poder ser dados de alta en la empresa.

6.2 APROBACION DE PROVEEDORES

Se realizaran dos listas, una para proveedores aprobados y la otra lista para proveedores alternos.

Se enlistara en la primera de ellas los proveedores que hayan cumplido en su totalidad con los requisitos antes mencionados.

Los proveedores aprobados serán sometidos a una visita o en su defecto se enviara una evaluación de calidad la cual deberán cumplir para garantizar su sistema de inocuidad y su información recopilada.

Finalmente se tendrá la comunicación constante con el proveedor para solicitarle en cada envío de materiales un certificado de calidad, hojas de seguridad, catalogo, etc. Solamente se recibirán los materiales que cumplan una vida de anaquel mayor a 50% proporcional a la fecha de vencimiento.

Anexo 9.

AVO-KING S.A. DE C.V.			
	Emitido por: Gerencia de Compras	CLAVE: PDCO-01	
	PROCEDIMIENTO	Actualización: 6	Vigencia: 1 año
	"SELECCIÓN Y APROBACIÓN A PROVEEDORES"	FECHA: 2-Ene-18	
		3 de 3	

Se solicitara una evaluación por lo menos una vez al año actualizando los documentos y evaluando los puntos estipulados anteriormente.

Los proveedores alternos se mantendrán en la segunda lista, a todos aquellos que no cubren los requisitos antes mencionados o están en proceso de recopilar la información requerida. Todos los proveedores que se manejen en AVO-KING S.A. de C.V. serán proveedores aprobados o alternos.

7. Distribución

7.1 Se autoriza a las siguientes áreas que cuenten con una copia de este procedimiento:

Director de operaciones
Gerencias

8. Anexos

NOMBRE	FIRMA
GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
GERENCIA DE ALMACEN Y PRODUCTO TERMINADO	
GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y MADURACION	
GERENCIA DE SANIDAD	
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	
GERENCIA DE PRODUCCION	
GERENCIA DE COMPRAS	