

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Análisis y propuesta de mejora para el Departamento de Compras de una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala

Trabajo de Graduación presentado por **Carlos Andrés Iturriaga García** para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la Administración

Guatemala
2012

**Análisis y propuesta de mejora para el Departamento de
Compras de una empresa farmacéutica en la ciudad de
Guatemala**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería




Análisis y propuesta de mejora para el Departamento de Compras de una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala

Trabajo de Graduación presentado por **Carlos Andrés Iturriaga García** para optar al grado académico de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la Administración

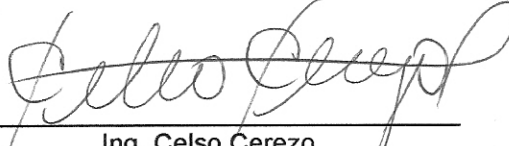
Guatemala

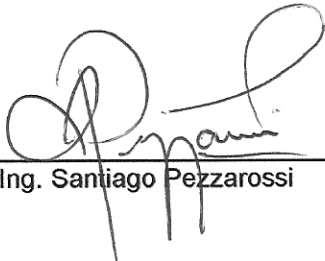
2012

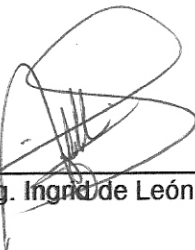
Vo. Bo. :

(f) 
Ing. Ingrid de León
Asesor

Tribunal Examinador:

(f) 
Ing. Celso Cerezo

(f) 
Ing. Santiago Pezzarossi

(f) 
Ing. Ingrid de León

Fecha de aprobación: Guatemala, 18 de Junio de 2012

ÍNDICE

LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
I.INTRODUCCIÓN	1
II.JUSTIFICACIÓN	2
III.OBJETIVOS	3
A. Generales.....	3
B. Específicos.....	3
IV.MARCO TEÓRICO	4
A. Compras.....	4
B. Departamento de Compras.....	4
C. Objetivos generales	4
D. Proceso de compras	5
E. Proveedores y clientes	6
F. Función de compras.....	8
G. Ciclo de Deming.....	9
V.DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	11
A. Descripción de la empresa farmacéutica	11
B. Estructura organizacional.....	11
VI.DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ACTUALMENTE	14
A. Diagnóstico organizacional	15
1. Organigrama	15
2. Misión	15
3. Situación actual del Departamento de Compras	15
4. Descripción de puestos.....	19
5. Tareas o procesos actuales	23
6. Entrevistas y encuestas	27
B. Estructura de gastos	49
VII.PROPUESTA DE MEJORA Y PLAN DE TRABAJO	56
A. Propuestas de mejora para cada miembro del Departamento de Compras:	57
B. Propuesta de mejora para el Departamento de Compras:	64
C. Resumen y priorización.....	68
D. Descripción de las propuestas de mejora priorizadas	72
1. Programa de computación	72
2. Clasificación de proveedores:	78
VIII.VIABILIDAD ECONÓMICA PARA LAS PROPUESTAS DE MEJORA PRIORIZADAS.....	79
IX.CONCLUSIONES	89
X.RECOMENDACIONES.....	90
XI.BIBLIOGRAFÍA	91
XII.APÉNDICE.....	93

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Página
Cuadro 1. Clientes internos del Departamento de Compras	18
Cuadro 2. Proceso de compras actualmente	24
Cuadro 3. Entrevista con el gerente de compras	28
Cuadro 4. Entrevista con el agente de compras "A" (Mercadeo)	29
Cuadro 5. Entrevista con el agente de compras "B" (Viajes, eventos y congresos)	30
Cuadro 6. Entrevista con el agente de compras "C" (Administrativo)	31
Cuadro 7. Entrevista con el agente de compras "D" (Posición Temporal)	32
Cuadro 8. Entrevista con el agente de compras "E" (Control)	33
Cuadro 9. Tabla estadística referente a las entrevistas	34
Cuadro 10. Tabla de recuento de las funciones adicionales detectadas en las entrevistas...	36
Cuadro 11. Determinación del tamaño de la muestra para la encuesta.	37
Cuadro 12. Tabla de resumen de las encuestas hacia clientes internos.....	45
Cuadro 13. Problemas detectados en los procesos o actividades actuales	47
Cuadro 14. Gastos del Departamento de Compras	49
Cuadro 15. Clasificación de los montos según el proveedor del 50% de gasto de compra de bienes y servicios	51
Cuadro 16. Clasificación y monto según el proveedor del 100 % de gasto de compra de bienes y servicios	52
Cuadro 17. Análisis FODA del Departamento de Compras	55
Cuadro 18. Propuesta de mejora para el gerente de compras	57
Cuadro 19. Propuesta de mejora para el agente de compras "A"	58
Cuadro 20. Propuesta de mejora para el agente de compras "B"	59
Cuadro 21. Propuesta de mejora para el agente de compras "C"	60
Cuadro 22. Propuesta de mejora para el agente de compras "D"	61
Cuadro 23. Descripción de puesto sugerida para el agente de compras "D"	62
Cuadro 24. Propuesta de mejora para el agente de compras "E"	63
Cuadro 25. Propuestas de mejora para las actividades o procesos en el Departamento de Compras.....	64
Cuadro 26. Propuesta sobre la optimización de las funciones del Departamento de Compras.....	67
Cuadro 27. Resumen y priorización de propuestas	69
Cuadro 28. Planificación por etapas sobre las propuestas de mejora	71
Cuadro 29. Propuesta de mejora sobre la implementación de un programa de computación	72
Cuadro 30. Análisis FODA sobre el programa de computación	74
Cuadro 31. Análisis FODA sobre clasificación de proveedores	78
Cuadro 32. Desglose del costo del programa de computación	79
Cuadro 33. Estimado de tiempo invertido y costos relacionados con las actividades o procesos actuales (sin programa de computación)	81
Cuadro 34. Estimado de tiempo a invertir y costos relacionados con las actividades o procesos actuales (con un programa de computación)	82
Cuadro 35. Ahorro en tiempo y efectivo que representa el programa de computación.....	83
Cuadro 36. Análisis financiero de TIR (Tasa Interna de Retorno)	84
Cuadro 37. Análisis financiero de VPN (Valor Presente Neto)	84

Cuadro 38.Propuesta para la clasificación de proveedores.....	85
Cuadro 39. Proveedores seleccionados para la propuesta de clasificación de proveedores.	86
Cuadro 40.Costo de negociación versus ahorro mínimo en monto facturado anual	86
Cuadro 41.Ahorro estimado por porcentaje de descuento.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Flujograma del proceso de compras.....	6
Figura 2. La cadena proveedor-cliente en la gestión por procesos	7
Figura 3. Ciclo de Deming	9
Figura 4. Organigrama divisional.....	11
Figura 5. Organigrama funcional	12
Figura 6. Organigrama del Departamento de Compras	15
Figura 7. Grupos de interés del Departamento de Compras	17
Figura 8. Diagramación del proceso actual de compras	23
Figura 9. Diagramación del proceso de compra de bienes actual	25
Figura 10. Diagramación del proceso de compra de servicios actual.....	26
Figura 11. Participación de departamentos en la empresa.....	38
Figura 12. Frecuencia de uso de servicios utilizadas por los clientes internos.....	38
Figura 13. Servicios utilizados por los clientes internos.....	39
Figura 14. Grado de satisfacción con los servicios utilizados	40
Figura 15. Cortesía y profesionalidad del agente de compras.....	41
Figura 16. Conocimiento del área y proveedores de parte del agente de compras	41
Figura 17. Nivel de servicio adecuado	42
Figura 18. Capacitación sobre políticas y procedimientos de compras	43
Figura 19. Tiempo de procesamiento de requisiciones.....	43
Figura 20. Factor que cambiara del Departamento de Compras.....	44
Figura 21. Clasificación de proveedores del 50% de gasto de compra de bienes y servicios	51
Figura 22. Conocimiento de la totalidad de proveedores utilizados.....	53
Figura 23. Porcentaje del gasto que representa la totalidad de proveedores utilizados	53
Figura 24. Modelo de priorización vacío.....	68
Figura 25. Diagramación del proceso de compras propuesto con programa de computación.....	75
Figura 26. Diagramación del proceso de compra de bienes propuesto con programa de computación	76
Figura 27. Diagramación del proceso de compra de servicios propuesto con programa de computación	77
Figura 28. Ahorro estimado por las posibles tarifas de descuento de cada proveedor	88
Figura 29. Modelo de priorización completo	96

RESUMEN

Este análisis, sobre las actividades en el Departamento de Compras de una empresa farmacéutica, se llevó a cabo en la ciudad de Guatemala, durante los primeros cuatro meses del año 2012. Nació con la idea de proponer mejoras que permitan al Departamento de Compras ser más eficiente y asimismo identificar potenciales oportunidades de ahorro para la empresa.

Actualmente, la industria farmacéutica es sumamente importante, tanto en la economía guatemalteca como en nuestra sociedad, debido a que ofrece soluciones para el cuidado de la salud a una población con un índice de envejecimiento cada vez mayor. Por tanto, es una oportunidad que vale la pena considerar e indagar en el presente trabajo.

Este trabajo tuvo como finalidad analizar y proponer mejoras al Departamento de Compras. Para ello, se realizó inicialmente un análisis sobre las funciones del departamento, con la intención de optimizar las tareas que cada trabajador desempeña.

En dicho análisis, se logró identificar deficiencias tales como tareas duplicadas, tareas que no agregan valor, tareas operativas, re trabajos, tareas que no son responsabilidad directamente del Departamento de Compras. Tareas que por consiguiente, originan pérdidas significativas de tiempo para cada miembro y representan dinero para la empresa.

Posteriormente, se evaluó el desempeño del servicio prestado por el Departamento de Compras. En éste se identificó puntos de mejora como la rapidez de respuesta, asesoría y soporte, un mayor seguimiento con proveedores y agilización de la resolución de problemas.

Adicionalmente, se efectuó un análisis sobre la estructura de gastos de la compañía, para identificar oportunidades de ahorro. Se realizó una clasificación de gastos según cada proveedor para tener un panorama más amplio sobre los gastos de la empresa en cuestión.

Finalmente se hizo un estudio sobre la viabilidad económica para evaluar la implementación de un programa de computación que generó ahorros para la empresa y optimizó procesos en el Departamento de Compras. Se llegó a concluir que la implementación tiene tres efectos positivos que son aspectos importantes para la empresa: económico (ahorro), optimización y estandarización de procesos y el tiempo liberado en actividades para cada miembro.

Como resultado, se optimizó el tiempo invertido por los miembros del Departamento de Compras en tareas en un 39 %. Se desarrolló propuestas de mejora factibles para su implementación en el futuro, consiguiendo así uno de los objetivos primordiales del Departamento de Compras que es implementar iniciativas que ayuden a incrementar la productividad de la empresa.

I.INTRODUCCIÓN

El Departamento de Compras es un pilar importante en la organización y representa una fuente potencial de oportunidades de ahorro significativas para la empresa. Se desarrolló un diagnóstico sobre dicho departamento y con base a los resultados proporcionados, se elaboraron recomendaciones apropiadas para la mejora de su desempeño actual.

La metodología del trabajo de graduación cuenta con un diagnóstico de actividades del departamento por medio de una descripción de puestos y tareas actuales. Se elaboró una diagramación del proceso de compras, entrevistas con los miembros del Departamento de Compras y clientes internos para obtener información sobre sus funciones específicas y atribuciones sobre el servicio prestado actualmente. Se evaluó el cumplimiento a cabalidad de todas las funciones establecidas según el puesto y se identificó las funciones duplicadas, para mejorar así el flujo de información.

Consecutivamente, se recolectó información sobre la estructura de gastos de la empresa para tener una visión más profunda de esta rama en el departamento y así poder establecer oportunidades de ahorro.

Como último punto, surgieron propuestas y se verificó la viabilidad económica de las propuestas de mejora priorizadas. Estas deben tomarse en cuenta en un futuro para fomentar una cultura de mejora continua, descrita por Deming.

Es necesario indagar en estos factores para presentar ahorros a la empresa y por otro lado, tener un alto impacto en la gerencia de compras, proporcionando un enfoque alternativo sobre la administración del Departamento de Compras.

En otras palabras, se buscó generar un impacto positivo desde la perspectiva financiera, la estandarización de procesos y la mejora del servicio prestado por el Departamento de Compras. Este trabajo cumple con los requisitos anteriores ya que a través del mismo se buscó mejorar un proceso crítico como lo son las compras en la empresa. Es decir, su finalidad es establecer reformas adecuadas para los procesos actuales y proporcionar propuestas de mejora que aporten beneficios sustanciales para la empresa.

II.JUSTIFICACIÓN

Actualmente, Guatemala está atravesando una situación difícil debido a la inestabilidad económica, esta situación ha llevado a muchas empresas a cerrar operaciones y a otras a buscar la mejor forma de administrar sus recursos. Es por esta razón que mi mayor motivación es promover las buenas prácticas laborales con el afán de producir ahorros para la empresa.

El realizar un diagnóstico sobre el Departamento de Compras permitió la elaboración de propuestas sobre nuevas alternativas de mejora, que apoyen a la empresa a ser más eficiente y efectiva en su operación. El propósito es hallar oportunidades de ahorro para la empresa y de optimización de procesos en la organización del personal del departamento. Como resultado, se logrará incentivar la gestión de las compras en la empresa farmacéutica en cuestión.

En este trabajo se documentará el análisis efectuado, así como las propuestas que de él se deriven para que queden como futura referencia en caso la empresa decida implementarlas.

III.OBJETIVOS

A. Generales

- Desarrollar y analizar propuestas de mejora de los procesos del Departamento de Compras de una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala

B. Específicos

- Identificar procesos que agregan valor al Departamento de Compras.
- Elaborar una propuesta sobre la optimización de las funciones del Departamento de Compras.
- Identificar y evaluar oportunidades de ahorro en los gastos actuales de la empresa en cuestión.
- Elaborar una propuesta sobre las principales oportunidades de ahorro que deben implementarse en el Departamento de Compras.
- Evaluar la factibilidad de las propuestas de mejora priorizadas

IV.MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo comenzaremos definiendo algunos conceptos que serán de ayuda en el desarrollo del trabajo.

A. Compras

Actualmente, la gestión de compras es vital para la rentabilidad y la competitividad en una empresa. Por ejemplo, Alberto Montoya Palacio define la función de compras como:

<<Adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. >>
(2002:34)

B. Departamento de Compras

Tomando en cuenta la definición anterior, el Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado. Por lo tanto, recae en el la responsabilidad de adquirir insumos indispensables para la adecuada operación de la empresa.

Su importancia trasciende en el hecho que las compras son básicas para el progreso de toda empresa. Actualmente, las compras deben considerarse como un pilar en cualquier organización. Las compras son una parte esencial para alcanzar el éxito, ya que no existe la venta de bienes sin una compra previa.

Por otra parte, el Departamento de Compras alcanza niveles de productividad mediante prácticas de ahorro en el costo de bienes y servicios adquiridos. En esta práctica se ven reflejados costos bajos para la empresa y el rendimiento adecuado de estos

C. Objetivos generales

Los objetivos generales de un Departamento de Compras son:

- Negociar la adquisición de bienes y servicios al precio justo, cantidad necesaria, compatible con la calidad requerida y dentro del menor tiempo posible.

- Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Establecer proveedores estratégicos bien evaluados, que garanticen su servicio.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.
- Anticipar factores externos como lo son precios, inflación, tipos de cambio o escases de bienes. (Kelly: 2008)

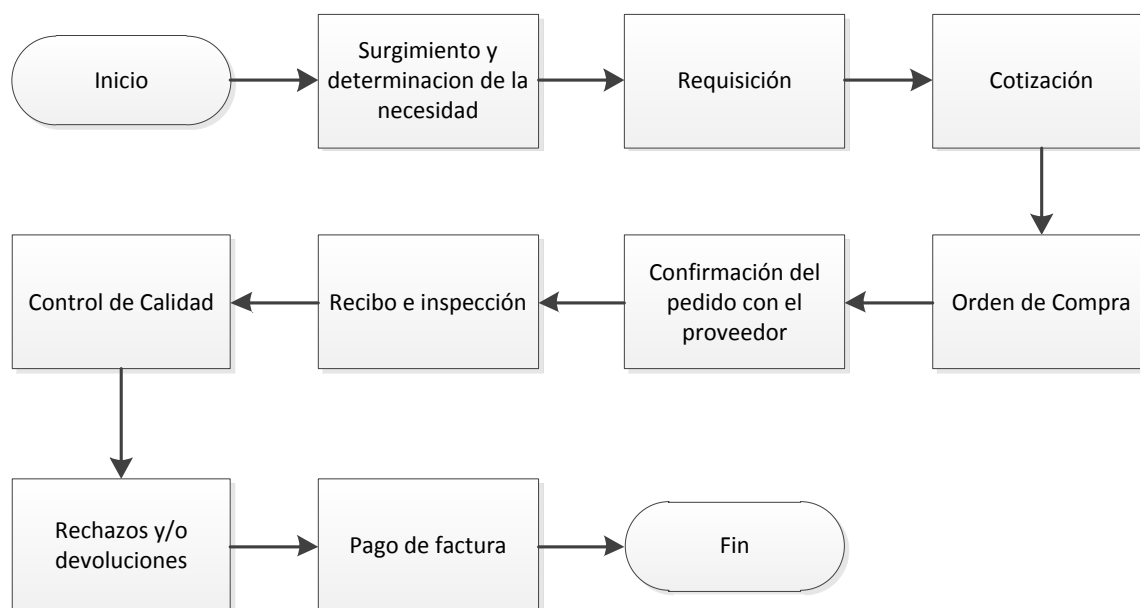
D. Proceso de compras

A continuación se presentan los pasos básicos en un proceso de compras: (Benaque:2008)

- **Surgimiento y determinación de la necesidad:** Se detecta la carencia de un bien o servicio, para luego determinar una necesidad de compra.
- **Requisición:** Es el documento donde se especifica lo que se necesita, es decir lo que es necesario adquirir. La mayoría de veces ocurre de forma verbal.
- **Cotización:** Es donde se establece la cantidad a pagar, el plazo y forma de pago por la adquisición del bien o servicio. Es donde se lleva a cabo la parte de negociación.
- **Órdenes de compra:** Es un documento por escrito, donde se detalla la cantidad y calidad requerida que debe entregar el proveedor al cliente. Éste debe llevar número de referencia, fecha, proveedor asignado, fecha requerida, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidad, unidad, descripción, precio unitario, total y autorización.
- **Confirmación del pedido con el proveedor:** Es la confirmación del pedido con el proveedor según la orden de compra establecida previamente.
- **Recibo e inspección de materiales:** El área encargada de recibo debe verificar que la entrega coincida a lo solicitado en la orden de compra. Al final se ingresan los mismos al sistema y se hace un reporte de recibo, especificando la fecha, número de pedido, si la entrega fue completa o parcial, cantidad recibida, observaciones y autorizaciones.
- **Control de calidad:** Es la fase donde se asegura que los productos tengan la calidad requerida.

- **Rechazos y/o devoluciones:** Es el regreso físico de la mercadería debido a que no cumplió con los requisitos solicitado por calidad, siendo estos defectos.
- **Pago de factura:** Es el pago por haber obtenido el producto del proveedor, luego se recibe la factura del proveedor por el bien o servicio adquirido.

Figura 1. Flujograma del proceso de compras

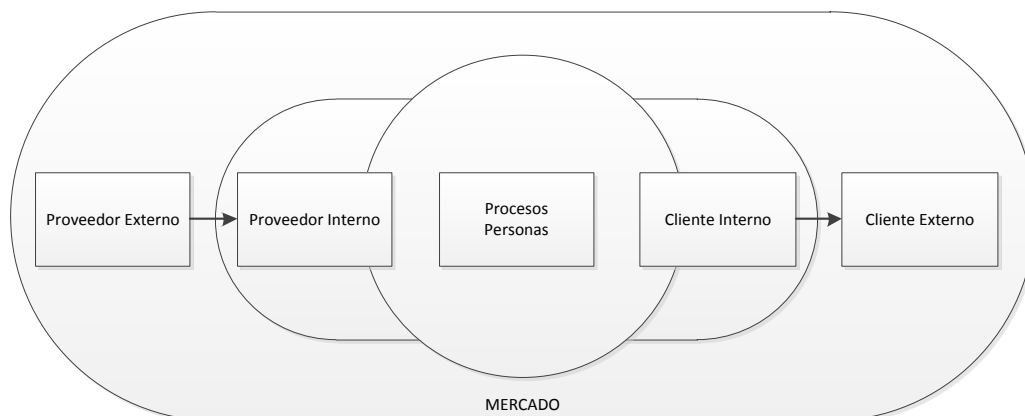


Tomada de (Martínez, 2011:5)

E. Proveedores y clientes

Una organización es una inmensa red de relaciones internas de proveedor-cliente donde todos forman parte de un proceso, dentro de una cadena de proveedor-cliente tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 2. La cadena proveedor-cliente en la gestión por procesos



Tomada de (Camisón, *et. al.*, 2007:308)

Dado que el tema de la gestión de procesos está inmerso en cualquier organización definiremos su esencia a continuación:

- **Gestión de procesos:** En la gestión de procesos, todas las actividades y tareas de la organización han de estar enfocadas al cliente, éstas deben aportar valor agregado. El resultado final de la gestión de procesos es un servicio que satisfaga a alguien en el mercado, el cliente externo.

En los procesos, la entrega de un trabajo sin fallo por cada proveedor a su cliente es indispensable para que el proceso total se desarrolle correctamente. Por lo tanto, el objetivo de la gestión de procesos sigue siendo la orientación al cliente que se define como << todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos >>. Sobre esta fase, podemos diferenciar entre clientes internos y clientes externos.

(Camisón, *et. al.*, 2007:309)

- **Clientes:** Por tanto, se llamara cliente interno

<<a aquella persona a la cual entregamos nuestro trabajo, es decir nuestros documentos, información, procedimientos, materiales para agregarle su propio trabajo y volver a vender a otro cliente>>

y cliente externo a

<<toda persona que no forma parte de la empresa, pero sobre la cual repercuten sus servicios pues es quien adquiere el bien o servicio>>. (Camisón, *et. al.*, 2007:309)

- **Proveedores:** Por otra parte, los proveedores según Juan Ramón Lozano es cualquier <<persona física o jurídica que suministra >> ya sea un bien o servicio para la empresa. La parte que recibe, acepta y paga dicho bien o servicio es el cliente.

Es necesario tener proveedores estratégicos calificados en una organización que sean aptos de entregar un bien o servicio de calidad en el tiempo estipulado. Se toma en cuenta de antemano más opciones para tener un panorama amplio de las ofertas del mercado para la toma de cualquier decisión. Suministrando como resultado, la elección de la opción acertada según sea la necesidad en cuestión.

En conclusión, la relación entre agentes internos siendo este proveedor interno y cliente interno se establece en base a normas internas de la empresa, está constituida por la transacción de información y materiales que no son un producto. Mientras que la relación entre agentes externos siendo este proveedor externo y cliente externo se relacionan entre sí en base a acuerdos o contratos mercantiles. (Lozano, 2002:37)

F. Función de compras

Se comprende por un ciclo en el cual se establece:

- **La planificación de compras:** En él se establecen objetivos específicos y un presupuesto, donde se fijan las fechas y cantidades de materiales a adquirir o servicios a contratar, asimismo se programa el uso de recursos y tiempo para cada actividad.
- **La selección de los proveedores:** Se consideran proveedores aptos y calificados por medio de un proceso de evaluación con el objetivo de satisfacer la necesidad en cuestión, ya sea un bien o servicio requerido. En esta etapa se negocia las condiciones con los proveedores.
- **Realización del pedido:** En esta etapa se considera la necesidad de compra que surgió en un principio y se realiza el pedido para cubrirla.
- **Control de las compras:** Se realiza cuando el proveedor ha entregado el bien o servicio correctamente, con los debidos documentos que lo certifiquen, luego pasa por verificaciones y controles de calidad establecidos para garantizar un ciclo exitoso de compras.

Una vez completado el ciclo se actualiza la planificación de compras, a la espera del surgimiento de nuevas necesidades que cubrir. (Guzmán: 2008)

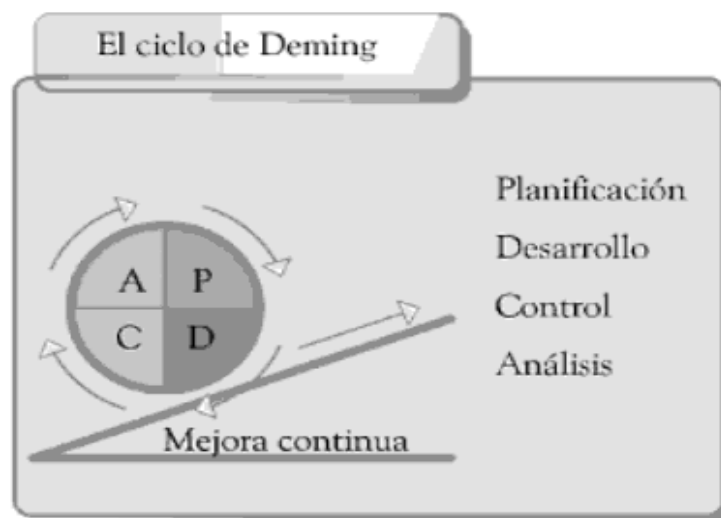
G. Ciclo de Deming

La función de compras está ligada al ciclo de Deming, que se define como:

<< Una manera de hacer, un modo de trabajar e inclusive una cultura a través de la cual la organización funciona. >>

A continuación se presenta los cuatro parámetros o fases que conforman el ciclo de Deming que impulsan la mejora continua en una organización:

Figura 3. Ciclo de Deming



Tomada de (Ibarrola, *et. al.*, 2006:26)

- **Planificación:** Consta de cada una de las actividades que tienen asociada una planificación previa en la que se contemplan los objetivos que se pretenden conseguir, los recursos que se van a utilizar en su desarrollo y establecer un plazo para obtenerlo.
- **Desarrollo:** Esta fase del proceso consiste en ejecutar las decisiones tomadas durante la fase de planificación.
- **Control:** Se comprueba que se ha realizado lo planificado, que el bien obtenido sea el previsto y el servicio prestado programado para dar respuesta a lo requerido, siempre verificando que los clientes hayan quedado satisfechos. Fomentando en el proceso el seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora adaptadas.

- **Análisis:** En esta revisión, se elabora una comparación entre el resultado obtenido en la fase de control correspondiente y el resultado previsto para el cumplimiento del objetivo de esta fase al finalizar el plazo. De esta manera, se podrán adoptar medidas que corrijan el rumbo adoptado, en caso de que los resultados fuesen los deseados.
(Ibarrola, *et. al.*, 2006:26)

Aplicando estos cuatro parámetros o fases, podemos controlar el funcionamiento de cualquier actividad de la organización, adaptando las fuentes de información necesarias, tiempos oportunos de medición y seguimiento para lograr fomentar una cultura de mejora continua en la organización

V.DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

A. Descripción de la empresa farmacéutica

Por propósitos de confidencialidad no se revelarán algunos datos de la empresa en cuestión.

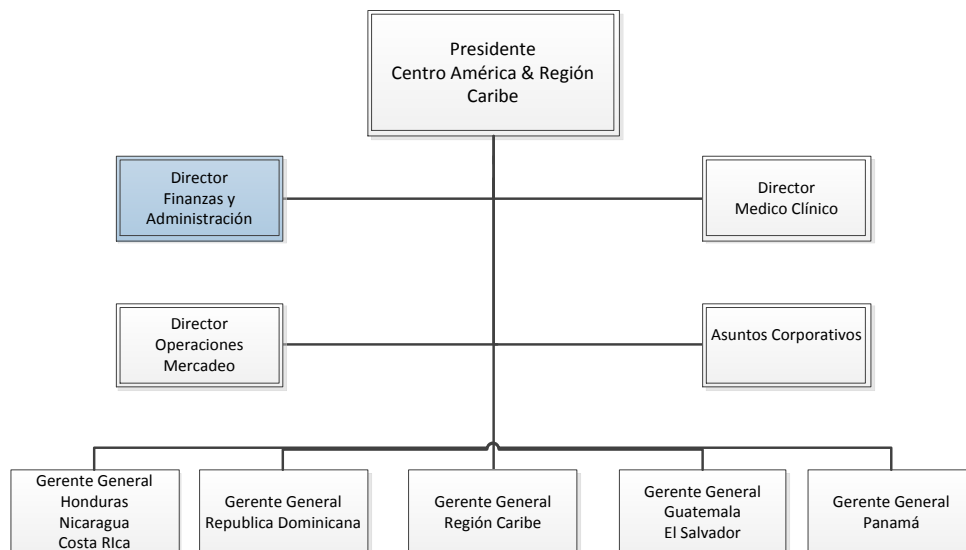
Es una empresa farmacéutica multinacional fundada hace más de 15 años, operando en más de 140 países en todo el mundo siendo líder mundial en la oferta de medicinas para proteger la salud, tratar las enfermedades y mejorar el bienestar.

Se dedica a almacenar y distribuir productos farmacéuticos destinados a toda Centro América y región Caribe, manteniendo estándares éticos, sólidos y una cultura empresarial de integridad elevada orientada hacia el alto desempeño. Su estrategia es ofrecer soluciones para el cuidado de la salud centradas en las cambiantes necesidades de sus pacientes y de las sociedades de todo el mundo.

B. Estructura organizacional

A continuación se muestra el organigrama por jerarquías de la empresa farmacéutica, el cual ha sido definido de tal forma que permite a la empresa cumplir con sus objetivos y desarrollar sus actividades:

Figura 4. Organigrama divisional



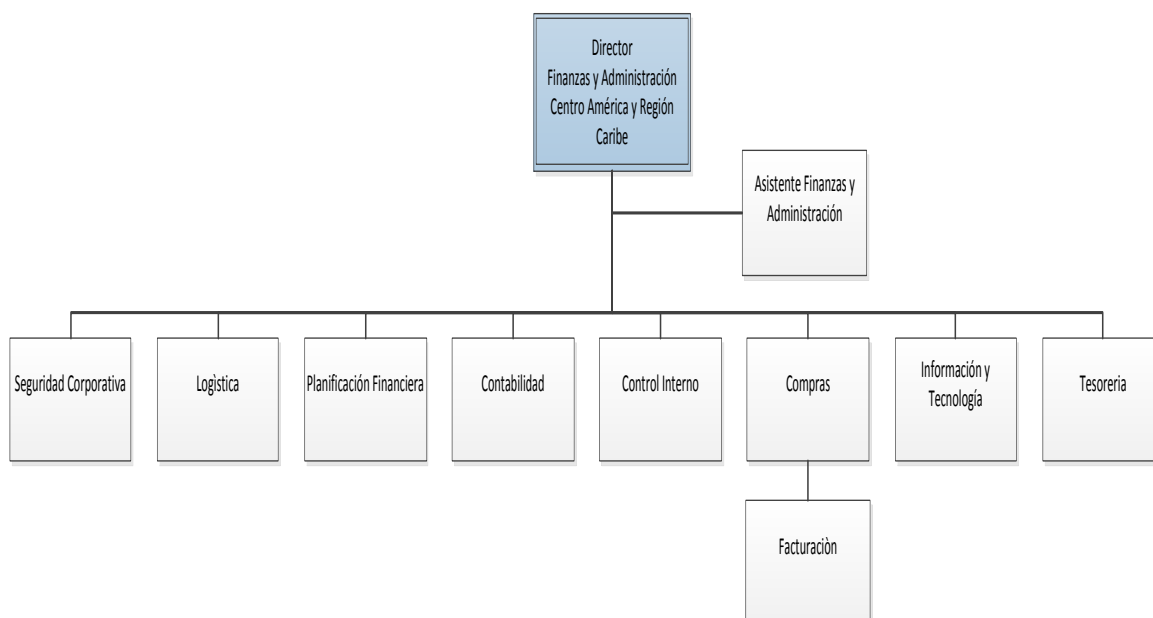
Nota: El cuadro de "Director Finanzas y Administración" se encuentra expandido en la Figura 5"

La estructura organizacional de la farmacéutica en la Figura 4, muestra elementos relevantes como:

- Gerencias de alto desempeño rigen y administran a los diversos gerentes generales por región.
- La mayor autoridad la tiene el "Presidente de Centro América y Región Caribe" quien reporta a la junta directiva de la corporación.

A continuación se muestra el organigrama funcional del departamento de "Finanzas y Administración" de la empresa farmacéutica:

Figura 5. Organigrama funcional



La estructura organizacional de la farmacéutica en la Figura 5, muestra elementos relevantes como:

- El departamento de compras reporta al "Director de Finanzas y Administración Centro América y Región Caribe".
- La departamentalización es por función empresarial.

La rama de "Director Finanzas y Administración Centro América y Región Caribe" trabaja con 8 departamentos aparte del Departamento de Compras las cuales son:

- **Seguridad corporativa:** Responsable por velar por la seguridad de los asociados así como de garantizar la no existencia de producto falsificado o de contrabando en el mercado.
- **Logística:** Responsable de coordinar la cadena de suministro de productos para la venta.
- **Planificación financiera:** Responsable de la planificación y la adecuada ejecución presupuestaria.
- **Contabilidad:** Responsable de registrar correctamente todos los ingresos y egresos de la empresa.
- **Control interno:** Responsable de velar por el cumplimiento de políticas internas de la empresa.
- **Información y tecnología:** Responsable de proveer la infraestructura necesaria para la adecuada operación del negocio, así como, de apoyar al negocio con el desarrollo e implementación de soluciones informáticas.
- **Tesorería:** Responsable de ejecutar los pagos oportunamente y de manejar el efectivo de la empresa de manera eficiente.
- **Facturación:** Responsable de facturar los productos vendidos por la empresa en cuestión, siendo estos medicamentos para los clientes externos o consumidores.

VI. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS ACTUALMENTE

El objetivo de este capítulo es analizar la manera que se efectúan los procesos en el Departamento de Compras y asimismo, suministrar información relevante sobre la estructura organizacional.

Se realizó una profunda investigación sobre algunos elementos tales como: el proceso actual de compras, la descripción de puestos y el organigrama que conforma la gerencia de compras.

Para esto, se entrevistó a cada miembro del equipo para obtener retroalimentación así como un panorama sobre las funciones que desempeña actualmente cada miembro.

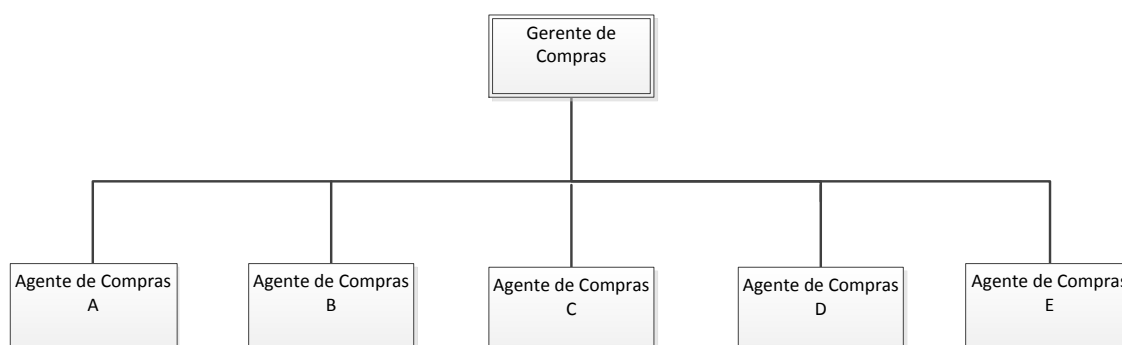
Posteriormente, se realizó un estudio sobre el servicio que presta el Departamento de Compras, dando como resultado, la evaluación de la capacidad de respuesta hacia sus clientes internos. Se realizó una encuesta a los clientes internos de la empresa, para obtener información sobre su desempeño actual y el cumplimiento adecuado de sus procesos.

A. Diagnóstico organizacional

En este apartado podremos analizar la estructura organizacional y las diversas partes que conforman actualmente la gestión de compras en la empresa.

1. **Organigrama.** A continuación se puede observar el organigrama que conforma el Departamento de Compras:

Figura 6. Organigrama del Departamento de Compras



2. **Misión.** El Departamento de compras ha definido su misión de esta manera:

<<Ser el aliado ideal de todos nuestros clientes internos, a través de la centralización y optimización de los procesos de compra, cumpliendo estrictamente las normas de control, obteniendo de nuestros proveedores sinergias que maximicen ahorros y calidad para la empresa. >>

3. **Situación actual del Departamento de Compras.** El Departamento de Compras cuenta con un total de seis personas, un gerente y cinco agentes de compras.

Cabe mencionar la condición de dos agentes de compras: el "Agente de Compras D" es una posición temporal en la empresa y el "Agente de Compras E", reside en México proporcionando soporte hacia Guatemala.

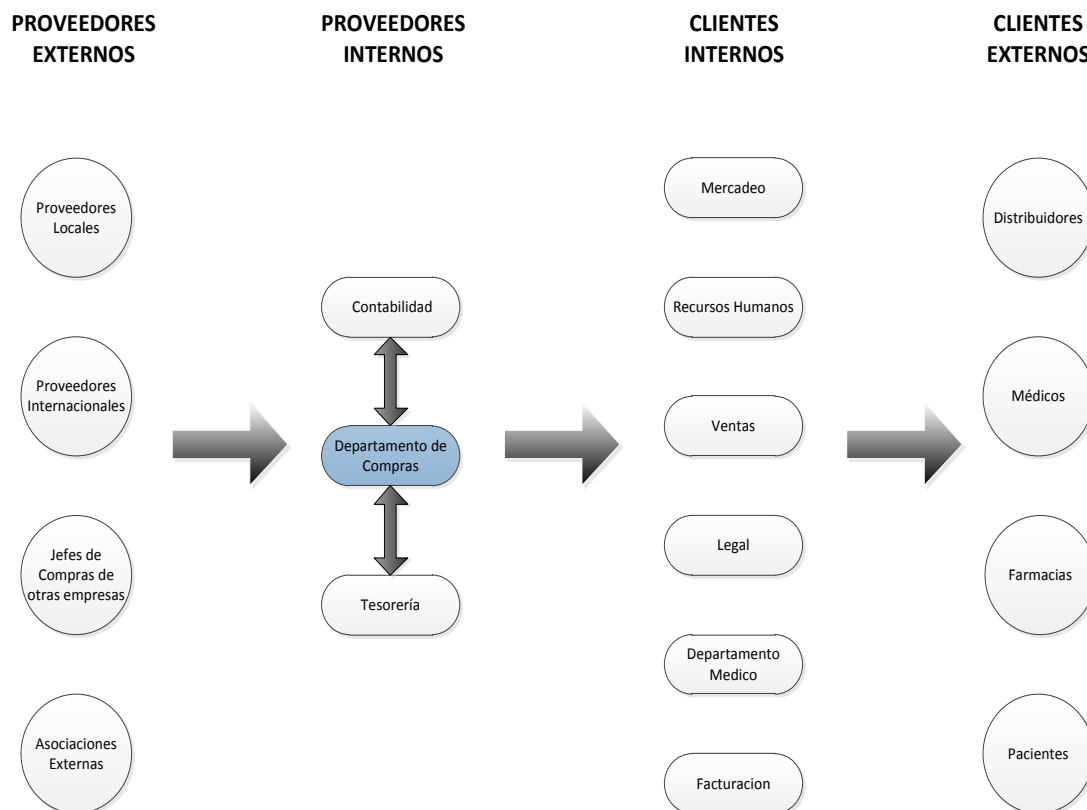
El Gerente del Departamento de Compras reporta al Gerente del departamento de Finanzas, como se muestra en la Figura 5.

El Departamento de Compras se encarga de:

- Negociar con proveedores acuerdos comerciales que sean beneficios para la empresa o sean de mutuo beneficio, en donde se negocian precios, condiciones de crédito o las condiciones bajo las cuales un servicio se va prestar.
- Cumplir con los controles internos y políticas que la empresa tiene instituidos.
- Cotizar, comprar o contratar bienes o servicios, y asegurar la entrega de estos en el destino final, lugar o tiempo que se especifique en la orden de compra.
- Adicionalmente, el servicio al cliente es un factor importante en su desempeño debido a que no hay compras sin los clientes internos, es decir, son los requerimientos de estos mismos los que reflejan las compras de la empresa.

A continuación se muestra la relación que mantiene el Departamento de Compras con sus distintos grupos de interés y su interacción con estos:

Figura 7. Grupos de interés del Departamento de Compras



Como se puede observar en la Figura 7, se mantiene relación con los siguientes clientes externos: proveedores locales, proveedores internacionales y jefes de compras de otras empresas. La importancia de mantener contacto con los proveedores locales y proveedores internacionales es: tener contacto con el mercado y evaluar nuevas y mejores alternativas a los proveedores actuales para tener un portafolio de proveedores diversificado. Por otra parte, con los jefes de compras de otras empresas nos ayuda a hacer una comparación con lo que otras compañías están haciendo y validar así que la empresa esté actualizada en sus prácticas operativas y en su estrategia.

Por otra parte, los clientes internos lo conforman departamentos como: mercadeo, recursos humanos, ventas, legal, departamento médico facturación, información y tecnología, logística y cualquier área o departamento que necesite comprar o contratar un bien o servicio. Estos requieren diversos tipos de insumos para su adecuada gestión como lo son: material promocional e impreso, servicios, infraestructura, mantenimiento, suministros de oficina entre otros.

Contabilidad y Tesorería, puesto que son proveedores internos mantienen una relación directa con el Departamento de Compras y trabajan en conjunto para apoyar y dar servicio a los clientes internos. Son considerados clientes internos debido a las necesidades que pueden darse en determinado momento.

A continuación se muestra los clientes internos con los que interactúa frecuentemente cada miembro específico del equipo:

Cuadro 1. Clientes internos del Departamento de Compras

Puesto	Clientes Internos
Gerente de compras	Gerentes de país Gerentes de Producto Gerentes de Ventas Gerente de Recursos Humanos Director de Operaciones de Mercadeo Legal Logística
Agente de compras " A" (Mercadeo)	Mercadeo Facturación Recursos Humanos Contabilidad
Agente de compras " B" (Viajes, eventos y congresos)	Mercadeo Ventas Finanzas Departamento Médico
Agente de compras " C" (Administrativo)	Departamento de Información y Tecnología Contabilidad Tesorería Legal Recursos Humanos Seguridad Departamento Médico
Agente de compras " D" (Posición Temporal)	Tesorería Contabilidad
Agente de compras " E" (Control)	Contabilidad Tesorería

4. Descripción de puestos. Se evaluó las descripciones de puestos, con el propósito de identificar que responsabilidades tiene cada miembro en el equipo, esta información fue proporcionada directamente por la empresa en cuestión.

Para visualizar un panorama más claro, se presenta la descripción de puestos de acuerdo a las funciones que cada miembro del Departamento de Compras tiene a su cargo:

a. Gerente del Departamento de Compras

- 1) Supervisar y coordinar a los equipos de compras indirectas.
- 2) Gestionar el desempeño y desarrollo de los equipos de compras.
- 3) Identificar e implementar oportunidades de ahorro para la empresa relacionadas con la compra y contratación de bienes y servicios.
- 4) Liderar e implementar iniciativas de productividad y proyectos de ahorro globales y regionales a nivel local Centro América & Región Caribe.
- 5) Coordinar los procesos de calificación de los principales proveedores en conjunto con las áreas o departamentos usuarios del bien o servicio a contratar.
- 6) Realizar los procesos de licitación para los principales bienes o servicios requeridos por la empresa, en conjunto con las áreas o departamentos usuarios.
- 7) Negociar con proveedores locales e internacionales las principales compras de la empresa.
- 8) Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de la empresa para las compras indirectas.
- 9) Asegurar el cumplimiento con los lineamientos de control interno y políticas de de la empresa con el objetivo de asegurar la transparencia en el proceso de compras.
- 10) Validar a los principales proveedores de compras indirectas de la empresa.
- 11) Validar el cumplimiento de las condiciones negociadas en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega y crédito con los proveedores.
- 12) Gestionar en conjunto con el departamento legal los acuerdos de servicio o contratos que regulen las relaciones de negocios entre la empresa y sus proveedores para aquellos casos en que aplique.

b. Agente de Compras "A" del Departamento de Compras (Mercadeo)

- 1) Ejecutar las compras de todos los gerentes de producto de la región Centro América y Región Caribe (Material promocional, material impreso, reimpressiones de material científico, servicios de marketing).
- 2) Contratar y evaluar los servicios de agencias de publicidad, relaciones públicas e investigación de mercados con el fin de seleccionar proveedores que nos proporcionen los servicios requeridos en términos de calidad y valor económico.
- 3) Buscar constantemente las mejores alternativas de compra en el mercado, identificando a los proveedores que ofrecen mejores condiciones de acuerdo a los parámetros requeridos de material promocional.
- 4) Buscar constantemente oportunidades de ahorro por medio de la generación de cambios en procesos y consolidación de pedidos.
- 5) Buscar oportunidades de simplificación / automatización de procesos relacionados con la posición con el fin de enfocar los esfuerzos en proyectos estratégicos.
- 6) Generar criterios para la evaluación/validación y calificación de proveedores de mercadeo.
- 7) Reforzar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos enfocados a procesos internos como externos.
- 8) Mantener un canal de comunicación abierto entre el cliente interno y nuestros proveedores y aliados externos.
- 9) Establecer buenas relaciones interpersonales entre usuario, encargado de compras y proveedores.
- 10) Asegurar que el proveedor cumpla con los estándares de calidad requeridos.

c. Agente de Compras "B" (Viajes, eventos y congresos)

- 1) Planificar eventos y congresos junto con diferentes departamentos (principalmente actividades de ventas y actividades de los centros de excelencia).
- 2) Establecer contactos comerciales, tanto locales como internacionales para la realización de eventos y viajes.
- 3) Cotizar y analizar las ofertas, relacionadas con las compras a su cargo recomendando la mejor opción

- 4) Emisión de órdenes de compra, según aplique de acuerdo con las políticas de compras, eventos y congresos y viajes.
- 5) Asegurar que el proveedor cumpla con el tiempo de entrega, precio y calidad establecida en el contrato u orden de compra.
- 6) Coordinar con el área legal la elaboración de contratos con proveedores de viajes y eventos, cuando sea necesario.
- 7) Asesorar a las diferentes unidades de negocio en la organización de eventos y viajes así como en el proceso de pago y liquidaciones a proveedores.
- 8) Velar por que las aprobaciones de los eventos y congresos se documenten, de acuerdo a la política establecida.
- 9) Mantener relación directa con agencias de viajes autorizadas así como con hoteles y aerolíneas, velando porque el servicio se preste de acuerdo a los convenios establecidos, y por el cumplimiento de la política de viajes, que regula los viajes corporativos.
- 10) Monitorear el uso de la herramienta de reservación de boletos en línea de acuerdo con la política de viajes.
- 11) Dar mantenimiento a las diferentes políticas y procedimientos de viajes y eventos.
- 12) Cumplir con los objetivos de ahorros establecidos.
- 13) Apoyar proyectos globales de viajes y eventos.

d. Agente de Compras "C" (Administrativo)

- 1) Actuar como líder en la búsqueda de oportunidades para generar ahorro o mejorar la productividad de la empresa.
- 2) Negociar la adquisición de bienes y servicios (relacionados con: Información y tecnología, telefonía, seguros, servicios generales, servicios profesionales, investigación clínica, suministros de oficina, transporte, almacenaje y distribución), asegurando una excelente calidad al mejor precio y condiciones de crédito de acuerdo a los lineamientos de la empresa.
- 3) Dar seguimiento al despacho, tránsito y recepción de las compras realizadas, para mantener informados a los usuarios del status en que se encuentran sus compras.
- 4) Pre evaluar y calificar proveedores de servicios recurrentes para uso de la empresa.
- 5) Asegurar el cumplimiento de la política de compras, los procedimientos asociados así como las normativas de la empresa aplicables a compras.

- 6) Asegurar que el proveedor cumpla con el tiempo de entrega y la calidad establecida en el contrato u orden de compra.
- 7) Mantener un historial de proveedores y los servicios que han proporcionado a la empresa.
- 8) Colaborar en la búsqueda de oportunidades de estandarización, simplificación / automatización de procesos y procedimientos y manejo de demanda de la empresa.
- 9) Mantener un canal de comunicación estrecho entre el cliente interno y nuestros suplidores y aliados externos. Establecer buenas relaciones interpersonales entre usuario, encargado de compras y proveedor.
- 10) Generar criterios para realizar el proceso de validación, calificación y evaluación de desempeño de proveedores.

e. Agente de Compras" D" (Posición Temporal)

El "Agente de Compras D" es una plaza temporal y no tiene una descripción de puesto actualmente.

f. Agente de Compras" E"(Control)

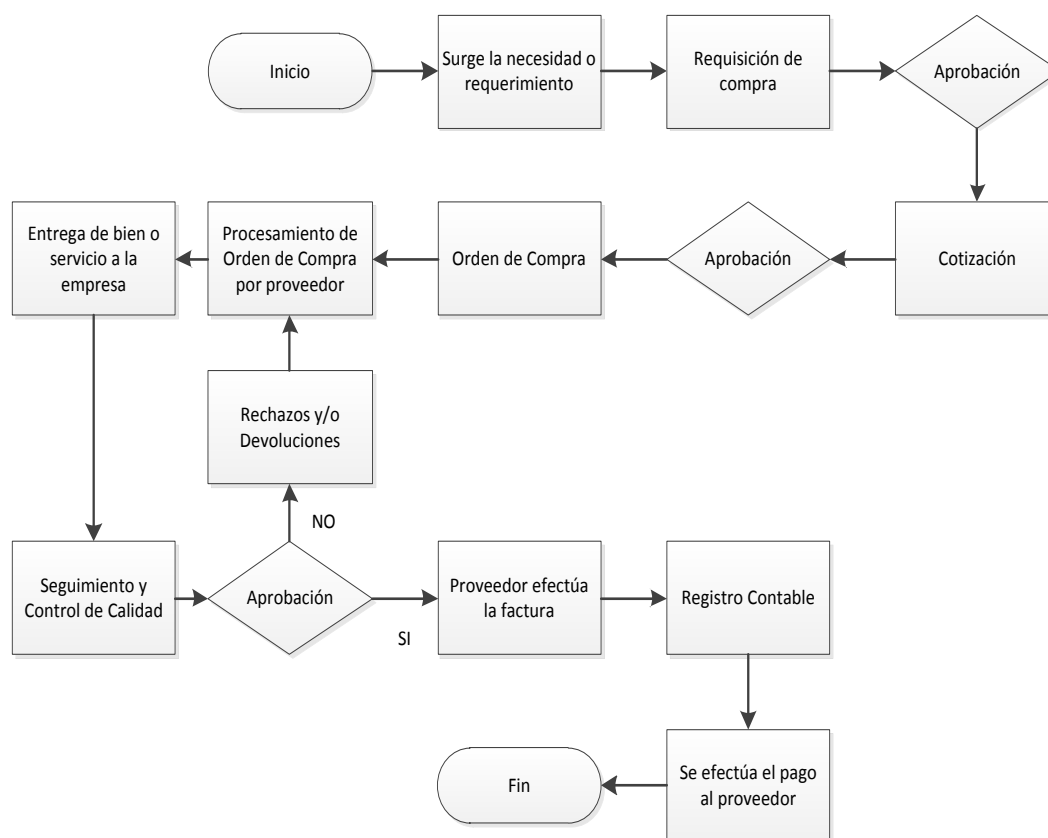
Nota: (Esta persona se encuentra en México en otra sede, dando soporte hacia Guatemala.)

- 1) Procesamiento y verificación del cumplimiento de las requisiciones de compra de la empresa.
- 2) Verificar que las políticas están siendo aplicadas adecuadamente en relación a las fechas de entrega y los soportes requeridos, tanto para requisiciones de compra y órdenes de compra.
- 3) Análisis y seguimiento de órdenes de compra, en caso de problemas o discrepancias entre las órdenes de compra y la factura.
- 4) Gestionar relaciones entre asociados de la empresa y el proveedor.

5. Tareas o procesos actuales. En este apartado se analizarán las tareas o procesos actuales. Para tal efecto, se mostraran tablas y diagramas para poder entender el flujo de compras que se lleva a cabo actualmente en la empresa.

A continuación se presenta el proceso general de compras:

Figura 8. Diagramación del proceso actual de compras



De esta manera podemos observar en la Figura 8, el patrón logístico que tiene una posible compra a grandes rasgos dentro del Departamento de Compras.

Un proceso eficiente de compras puede ser un factor decisivo en la obtención de bienes o servicios, ya que por medio de una elección oportuna se puede generar grandes ahorros para la empresa. Entiéndase por ahorros la disminución del tiempo en desempeñar alguna tarea o proceso o ya sea reducir los costos a incurrir que representan los bienes y servicios adquiridos por la empresa.

El siguiente cuadro surge a través de la observación de las actividades del departamento, a raíz de esto surge la cuarta columna que es el "ciclo de requisición a pago" que actualmente lo realiza también el Departamento de Compras. Posteriormente dicha información se confirmó con las entrevistas realizadas.

Cuadro 2. Proceso de compras actualmente

PROCESO de COMPRAS			
Orden	Descripción	Ciclo	
Paso 1	Surge la necesidad y el requerimiento	Ciclo de Compras Responsabilidad: Departamento de Compras	"Ciclo de Requisición a pago" (Actualmente lo realiza completo el Departamento de Compras.)
Paso 2	Se efectúa la requisición de compra		
Paso 3	Pasa por aprobación		
Paso 4	Cotiza		
Paso 5	Pasa por aprobación		
Paso 6	Orden de Compra		
Paso 7	Seguimiento del proveedor hasta que se entrega el bien o servicio que se compró o contrato.		
Paso 8	Pasa por aprobación		
Paso 9	Proveedor factura el bien o servicio		
Paso 10	Se contabiliza y se registra libros contables de la empresa.	Responsabilidad: Contabilidad	
Paso 11	Llega al departamento de tesorería y se efectúa el pago hacia el proveedor	Responsabilidad: Tesorería	

Como podemos observar, la labor del Departamento de Compras está compuesta por dos ciclos, el primer ciclo es el de compras y el segundo es el de requisición a pago.

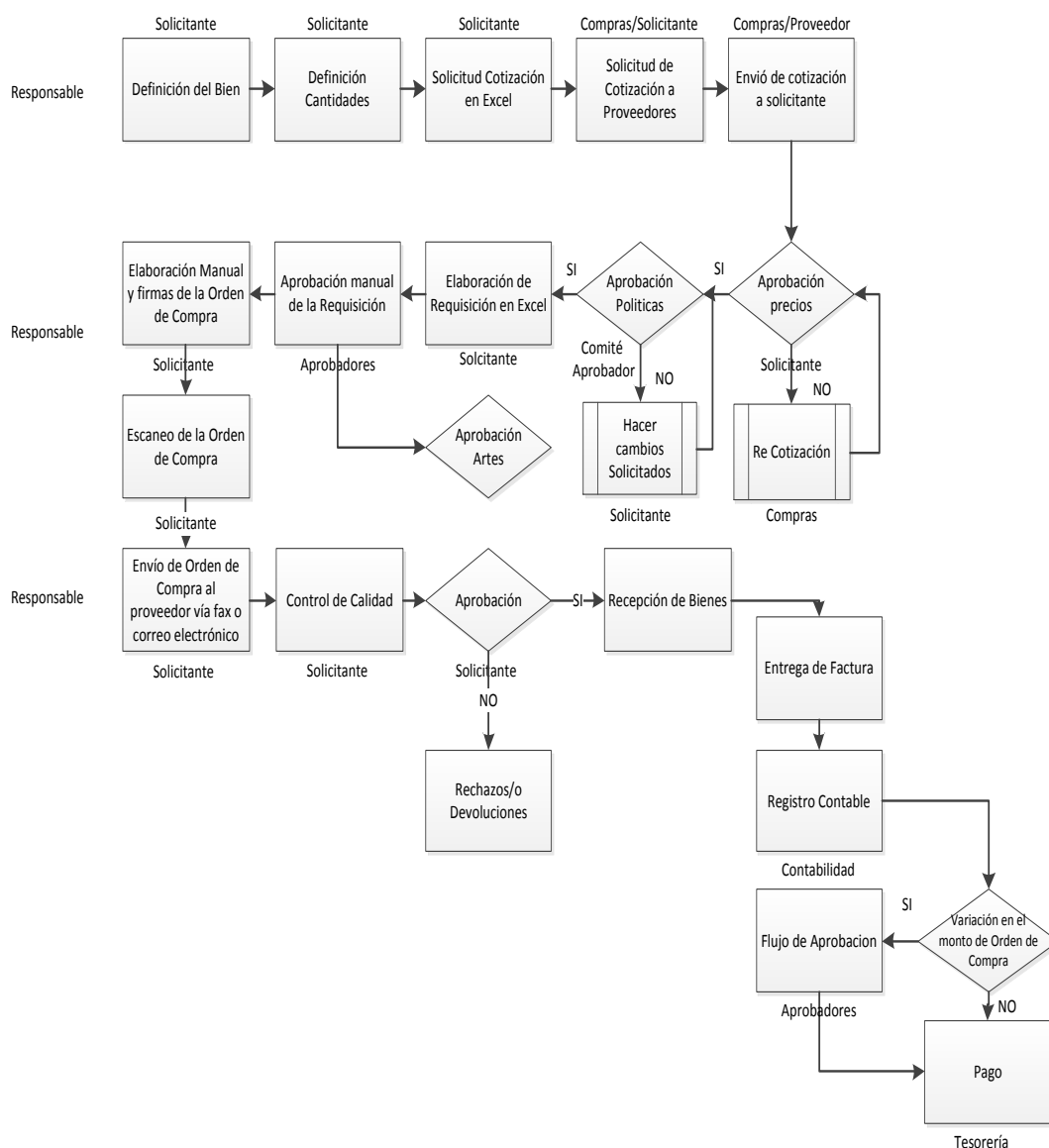
El ciclo de compras es responsabilidad del Departamento de Compras exclusivamente, mientras que el ciclo de requisición a pago tiene dos departamentos encargados que son contabilidad y tesorería cuya responsabilidad son esas actividades. Debido a la ineficiencia en el proceso se le asignó el liderazgo y responsabilidad de las actividades que conforman el "Paso 10" y el "Paso 11" como se muestra en el Cuadro 2, del proceso de compra.

Dichas actividades restan tiempo y desgaste al equipo del Departamento de Compras. Debido a que no es sólo efectuar la tarea en sí, sino también darle el seguimiento adecuado a cada compra para que finalice el ciclo de requisición a pago correctamente.

a. Diagramación del proceso de compra

1) **Compra de bienes.** A continuación se presenta el patrón logístico que sigue la compra de bienes en la empresa:

Figura 9. Diagramación del proceso de compra de bienes actual

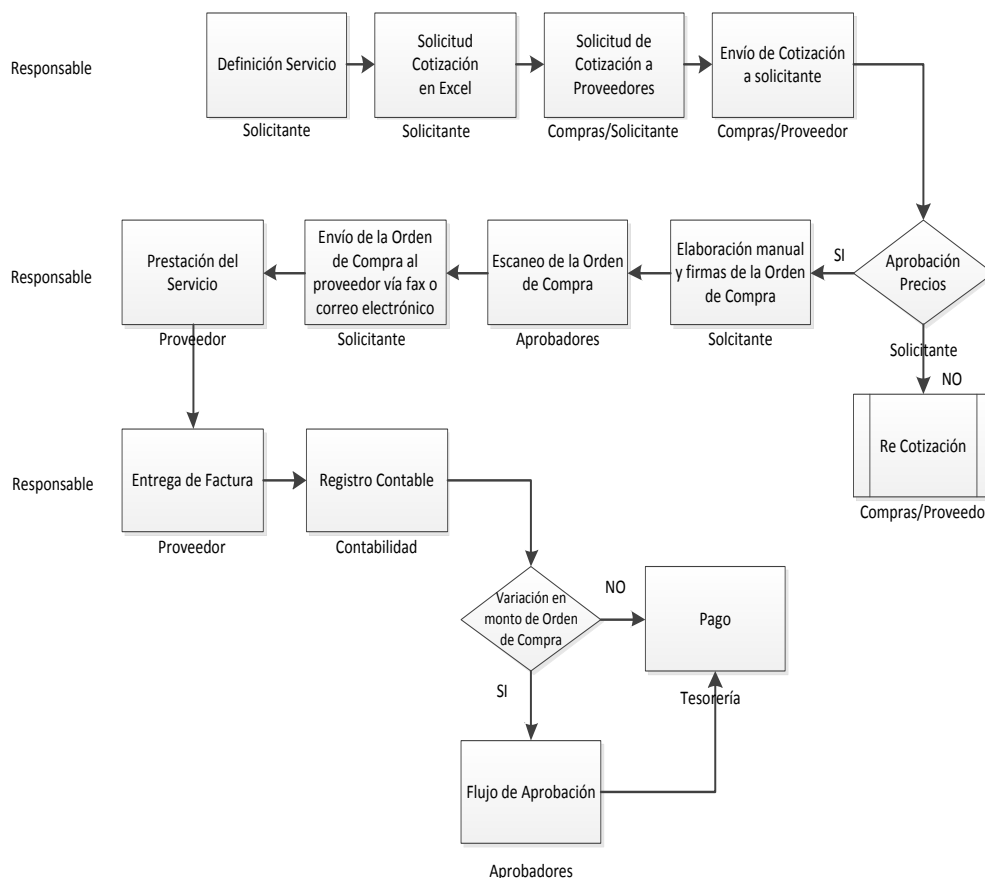


Nota: La aprobación de precios es hecha manualmente.

La compra de bienes juega un papel fundamental en la empresa, debido a que mantiene el flujo de compra-venta en la empresa y se llega al producto final a través de una cadena de procesos previos. Cada parte en la cadena aporta un trabajo específico y luego llega al cliente externo o consumidor. Por tanto, esta parte de la cadena es esencial, la compra de bienes representa un pilar importante en la empresa en cuestión.

2) Compra de servicios. A continuación se presenta el patrón logístico que sigue la contratación de servicios en la empresa:

Figura 10. Diagramación del proceso de compra de servicios actual



Nota: La aprobación de precios es hecha manualmente.

La contratación de servicios juega un papel fundamental en la empresa, ya que le permite mantener su enfoque en su negocio núcleo, puesto que actualmente es necesaria la adquisición de algunos servicios que no forman parte del giro de la empresa. Por lo tanto, se subcontrata servicios profesionales y capacitados que puedan cubrir las necesidades de la empresa.

Los servicios que la empresa contrata sirven, en algunos casos para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores (servicio de telefonía móvil, cafetería, seguridad, seguros, etc.). En otros casos, se contratan servicios que apoyan el funcionamiento de la empresa (almacenaje y distribución de productos, servicios de internet, contratación de personal, etc.). Por otra parte, también se puede contratar servicios como eventos que mantienen motivado a los empleados, es decir eventos donde se fomenta el trabajo en equipo, sinergia de ideas y un ambiente de confianza por lo tanto esto ayuda a generar un clima laboral agradable para el empleado en la empresa.

6. Entrevistas y encuestas

a. Entrevistas: De acuerdo con las entrevistas realizadas al Departamento de Compras, se verificó las funciones que cada miembro tiene a su cargo, con el objetivo de buscar que actividades en el perfil de puesto se están cumpliendo y cuáles no. Mediante este análisis podemos observar la efectividad del personal y medir el desempeño de cada empleado individualmente.

Se busca encontrar duplicidad de funciones entre cada miembro, y detectar funciones adicionales correspondientes o no, y si en dado caso están agregando valor. Es decir, el enfoque en las actividades que agregan valor, yace en la utilidad, eficiencia y la optimización de trabajo que representa una actividad en el Departamento de Compras.

Cuadro 3. Entrevista con el Gerente de Compras

Entrevista (Responsabilidades)	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Coordinar las actividades de las personas a mi cargo, establecer objetivos para cada miembro de acuerdo a sus funciones y darle seguimiento constante y periódico a los mismos.	✓					
Tomar el liderazgo de proyectos grandes para la empresa que involucran fuertes sumas de dinero y que involucran proveedores estratégicos y críticos.	✓					
Asegurar cumplimiento de las políticas y procesos de la empresa, los controles se hagan oportunamente.	✓					
Coordinar los procesos de calificación de los principales proveedores en conjunto con las áreas o departamentos usuarios del bien o servicio a contratar.		✓				
Validar a los principales proveedores de compras indirectas de la empresa.		✓				
Proceso de requisición a pago, referente al registro contable.(Consume un 40% de su tiempo) (Ver, Cuadro)2			✓		✓	Agente de Compras "C"
Proceso de requisición a pago, referente al pago a proveedores. Se asignó liderazgo debido a ineficiencia en el proceso para hacerlo más productivo. (Consumen un 30% de su tiempo). (Ver, Cuadro 2)			✓		✓	Agente de Compras "C"

Nota*: Columnas relacionadas (una es consecuencia de la otra).

Cuadro 4. Entrevista con el Agente de Compras "A" (Mercadeo)

Entrevista (Responsabilidades)	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Compra material promocional, material impreso, producto con el logo de la empresa para médicos.	✓					
Contratación de agencias de investigación de mercados, agencias de publicidad, agencia de medios, agencias de relaciones públicas.	✓					
Servicios para mercadeo como contratación de servicios para impulsar productos, actividades de promoción (farmacia o distribuidores) y servicios para productos POP (Promoción en el punto de venta).	✓					
Buscar oportunidades de simplificación / automatización de procesos relacionados con la posición con el fin de enfocar los esfuerzos en proyectos estratégicos.		✓				
Generar criterios para la evaluación/validación y calificación de proveedores.		✓				
Reforzar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos enfocados a procesos internos como externos.		✓				

Cuadro 5. Entrevista con el Agente de Compras "B" (Viajes, eventos y congresos)

Entrevista (Responsabilidades)	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Eventos: Cotizar eventos nacionales como lanzamiento de un producto, capacitación, evento interno o internacionales, congresos médicos donde se pide cotizaciones de hoteles, restaurantes o agencias organizadoras de eventos con algún contacto en los congresos (proporcionan tarifas negociadas especiales para eventos).	✓					
Viajes: Relación con la agencia de viajes, para que los viajeros cumplan con la política de viajes de la empresa, la agencia emite reportes de los boletos aéreos, hospedajes en hoteles, rentas de autos.	✓					
Asesorar a las diferentes unidades de negocio en la organización de eventos y viajes así como en el proceso de pago y liquidaciones a proveedores		✓				
Se realiza un control de cuánto se gasta al mes, boletos cancelados, reembolsos.			✓	✓		
La liquidación de gastos de la tarjeta de crédito de compras.			✓			

Cuadro 6. Entrevista con el Agente de Compras "C" (Administrativo)

Entrevista (Responsabilidades)	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Negociación de proveedores del sector administrativo como abogados (servicios legales y notariales), suministros de oficina, papelería, vender la telefonía móvil, lo referente al personal administrativo.	✓					
Compra mobiliario y equipo.	✓					
Contratar la seguridad de la empresa, contratación de la agencia de limpieza, remodelación, alquiler de oficinas, compra de vehículos, contratación de seguros (vehículos, transporte marítimo, médico y vida), servicios de Recursos Humanos (inducciones, capacitaciones, cursos ingles).	✓					
Asegurar el cumplimiento de la política de compras, los procedimientos asociados así como las normativas de la empresa aplicables a compras.		✓				
Mantener un historial de proveedores y los servicios que han proporcionado a la empresa.		✓				
Generar criterios para realizar el proceso de validación, calificación y evaluación de desempeño de proveedores.		✓				
Seguimiento de contabilidad con respecto al registro contable y tesorería referente al pago. (Ciclo de requisición ver, Cuadro 2)			✓		✓	Gerente Compras
Reportes de pagos atrasados.			✓	✓	✓	Agente de Compras "D"

Cuadro 7. Entrevista con el Agente de Compras "D" (Posición Temporal)

Entrevista (Responsabilidades)	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Control de las cartas de excepción de usuarios de las órdenes de compra (donde se revisan los acontecimientos y las cartas de amonestación que deben tener), colaborando con negociación de proveedores de servicios generales.		
Negociación de proveedores del sector administrativo como abogados (servicios legales y notariales), suministros de oficina, papelería.	✓	Agente de Compras "C"
Compra de mobiliario.	✓	Agente de Compras "C"
Contratar la seguridad de la empresa y servicios de Recursos Humanos (inducciones, capacitaciones, cursos ingles).	✓	Agente de Compras "C"
Reportes de pagos atrasados.	✓	Agente de Compras "C"

Nota: Algunas columnas en la tabla no aplican debido a que el "Agente de Compras D" no tenía una descripción de puesto.

Cuadro 8. Entrevista con el Agente de Compras "E" (Control)

Entrevista (Responsabilidades)	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Procesamiento de requisiciones de compra y verificar de acuerdo a política actual se cumpla con los soportes requeridos (cotizaciones, contratos, cartas justificación, etc.)	✓					
Procesamiento de órdenes de compra y verificar de acuerdo a política actual se cumpla la revisión de los datos de importancia al generar una orden de compra como las (fechas de entrega, cuentas contables, moneda, etc.), así como la anulación de órdenes de compra en el sistema en dado caso estén incorrectas.	✓					
Gestiono las solicitudes que requieren los asociados de la empresa en Guatemala (cotización, u compra directa al proveedor), al ser la persona que procesa las requisiciones, toca dar soporte y apoyo a los usuarios que así lo requieran.	✓					
Generación de reportes en Excel, (desviaciones de órdenes de compra, órdenes de compra, historial de órdenes de compra), así como el seguimiento que requiera alguno de estos.			✓	✓		
Genero códigos de material promocional en Excel, de acuerdo a la solicitud y necesidad de los usuarios.			✓	✓		

Cuadro 9. Tabla estadística referente a las entrevistas

Tabla estadística						
Puesto	Incluido en el perfil descrito	Actividades no mencionadas	Función adicional detectada*	Agrega valor*	Función duplicada	Duplicada con otro agente de compras
Gerente de Compras	10/12	2/12	2	0	2	1
Agente de compras "A"	7/10	3/10	0	0	0	0
Agente de compras "B"	11/12	1/12	2	1/2	0	0
Agente de compras "C"	7/10	3/10	2	1/2	2	2
Agente de compras "D"	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	4	1
Agente de compras "E"	4/4	0	2	2/2	0	0
TOTAL	39/48	9/48	8	4/8	8	4

El Cuadro 9, se muestra el recuento de actividades realizadas por cada miembro del equipo comparado con su descripción de puesto actual. En esta tabla podemos observar de manera numérica el conteo de lo que se mencionó o no en la entrevista.

- En dado caso, no se mencionó la responsabilidad se debe verificar su cumplimiento en el ámbito laboral.
- Las funciones adicionales detectadas (que no estaban en el perfil de puesto) se evaluaron para saber si agregan valor o no.
- Se detectó si habían funciones duplicadas entre cada miembro y con cual miembro había duplicidad. Cabe mencionar que las funciones duplicadas no agregan valor alguno para el Departamento de Compras, debido a que son actividades que representan re trabajo para los miembros del equipo y pueden formar cuellos de botella en los procesos. En cuanto a las actividades duplicadas, deben ser delegadas a un solo miembro del equipo para no estar haciendo un re trabajo y de esta manera ahorrar tiempo para otras actividades.
- Las actividades duplicadas en el caso del "Gerente de Compras" con el "Agente de Compras C" son debido a un problema explicado posteriormente en el trabajo sobre responsabilidades que no corresponden al Departamento de Compras. Estas responsabilidades se encuentran relacionadas directamente con el ciclo de requisición a pago (ver, Cuadro 2).
- Hay que hacer énfasis en el resultado de las entrevistas, puesto que el "Agente de Compras D" tiene cuatro funciones duplicadas que se reflejan con el "Agente de Compras C. Esto se debe a que el "Agente de Compras C" realiza actividades que no competen a su cargo como lo son el seguimiento de contabilidad y tesorería, actividades que están relacionadas con el ciclo de requisición a pago mencionado previamente. Esto ocasiona que se pierda el enfoque en sus responsabilidades, por lo que el "Agente de Compras D" debe compensarlo de esa manera, cubriendo sus responsabilidades en algunas tareas.

Se verificó con el gerente si dichas ineficiencias se reflejan en la práctica, y efectivamente estos problemas son vigentes actualmente.

Cuadro 10. Tabla de recuento de las funciones adicionales detectadas en las entrevistas

Tabla de recuento de las funciones adicionales detectadas			
Puesto	Función adicional detectada	Agrega valor	Problema (Si aplicara)
Gerente de Compras	1) Efectúa la labor del departamento de contabilidad con respecto al registro contable 2) Proceso de requisición a pago (ver, Cuadro 2), referente al pago a proveedores. Se asignó liderazgo debido a ineficiencia en el proceso para hacerlo más productivo.	1)NO 2)NO	1) Esta actividad no es labor del Departamento de Compras. Se comenzó a realizar dicha actividad por errores del departamento de Contabilidad con respecto a la facturación y la contabilización de las facturas emitidas por parte del proveedor. Como resultado se pierde tiempo en actividades que podrían agregar valor. 2) No es labor del Departamento de Compras. Dicha actividad produce tardanzas o errores en los pagos, se ocasiona cuando el proveedor se acerca con el agente de compras por motivos de falta de pago o el porqué no se aprobó dicho pago o porque la factura se perdió. Darle ese seguimiento resta tiempo para los agentes de compras.
Agente de Compras "B"	1) Se realiza un control de cuánto se gasta al mes, boletos cancelados, reembolsos. 2) La liquidación de gastos de la tarjeta de crédito de compras.	1)Sí 2)NO	1) No se considera problema, porque genera valor. Ayuda a mantener un mayor control sobre los gastos de compras. 2) Un problema que se deriva de esta actividad es que el agente de compras debe entablar una búsqueda con los documentos de respaldo que entregó contabilidad. Esta necesidad surge cuando contabilidad solicita los documentos porque los extraviaron. El agente de compras debe ir a buscarlos, imprimirlos y llevarlos a contabilidad nuevamente.
Agente de Compras "C"	1) Seguimiento de contabilidad con respecto al registro contable y tesorería referente al pago. 2) Reportes de pagos atrasados.	1)NO 2)NO	1) Problema descrito previamente en la fila referente al puesto de "Gerente de Compras." 2) Se debe localizar facturas dentro de un archivo Excel. Quita tiempo al agente de compras.
Agente de Compras "E"	1) Generación de reportes en Excel de desviaciones de órdenes de compra, órdenes de compra, historial de órdenes de compra. 2) Generación de códigos de material promocional en Excel, de acuerdo a la solicitud y necesidad de los usuarios.	1)Sí 2)Sí	1) No se considera problema, porque genera valor. Son actividades que ayudan a tener un mayor control y si en dado caso se necesitara esa información para alguna aprobación o una anomalía en el proceso, está disponible. 2) No se considera problema, porque genera valor. Debido a que ayuda a agilizar el proceso de requisición de un bien o servicio para futuras experiencias, beneficia al usuario y otorga una mayor rapidez de respuesta.

b. Encuestas: La encuesta fue dirigida a los clientes internos de la empresa. Se hizo con el propósito de evaluar el servicio al cliente que presta el Departamento de Compras, para identificar alguna posible deficiencia y la importancia que le dan sus clientes internos.

La población en la empresa es de 200 personas que trabajan en ella. Se determinó la muestra representativa con base en fórmulas estadísticas para una población finita con un nivel de confiabilidad del 95% y un 10% de margen para el error de estimación permitido. La proporción de que el evento ocurra de forma favorable fue del 50% y que el evento ocurra desfavorablemente es del 50 %.

Se obtuvo el resultado de la muestra que se puede observar, a continuación:

Cuadro 11. Determinación del tamaño de la muestra para la encuesta.

Número total de personas en la empresa	N	200
Nivel de confianza	Z (95%)	1.96
Proporción esperada	p	0.5
Proporción esperada	q	0.5
Margen de error permitido	d	0.1
Tamaño muestra	n	65.10

Fórmula para la determinación del tamaño de la muestra (Población finita):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * N - 1 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.1^2 * 200 - 1 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)} = 65.10 \approx 65$$

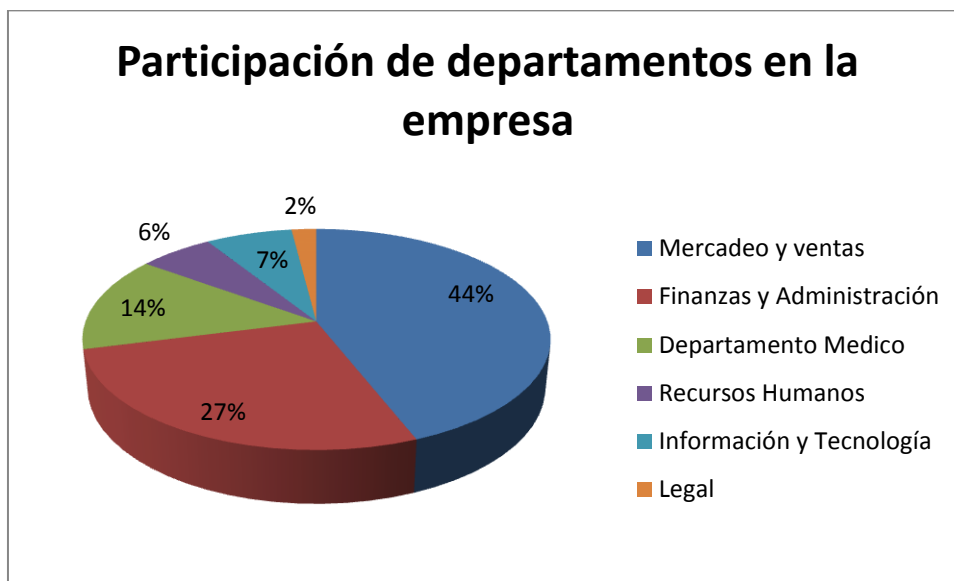
Como se puede observar en el Cuadro 11, el tamaño de la muestra se aproxima a 65 personas.

La encuesta fue colocada de manera electrónica en la red de la empresa para que contestaran voluntariamente y de forma aleatoria. Al colocarla de esta manera el Departamento de Compras no puede ser partícipe de dicha encuesta. En conclusión, fue expuesta a 65 de clientes internos de una población de 200 personas en la empresa, por lo que fue una muestra representativa para el estudio efectuado.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas:

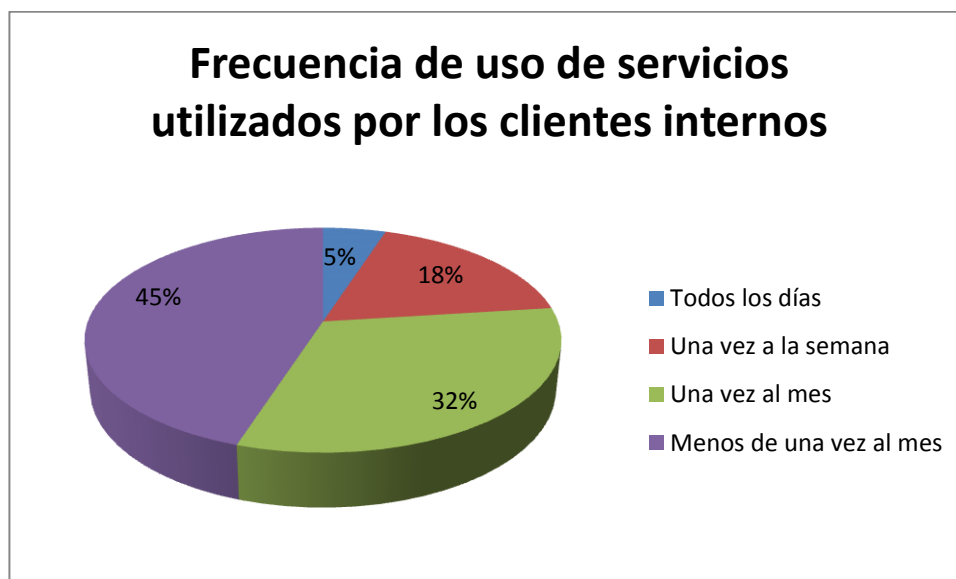
En el estudio realizado se pueden destacar los departamentos que participaron en la encuesta, estos datos fueron recabados con el propósito de saber si estaban involucrados los clientes internos que utilizan con más frecuencia los servicios prestados por el Departamento de Compras.

Figura 11. Participación de departamentos en la empresa



En su mayoría fueron los departamentos de mercadeo, ventas, finanzas y administración según lo demuestra la Figura 11 y que como se explicó previamente contestaron voluntariamente.

Figura 12. Frecuencia de uso de servicios utilizadas por los clientes internos



Podemos observar en la Figura 12, que un 18 % de clientes internos utiliza el servicio de compras una vez por semana y un 5 % lo utiliza todos los días. Ese 23% mantiene al personal del Departamento de Compras ocupado en una semana promedio. En un mes promedio sería un 55% la frecuencia de uso de los servicios utilizados por los clientes internos. Considero que para un mes promedio podría ser una demanda un poco cargada para el Departamento de Compras.

Es importante recalcar la frecuencia de uso de los servicios utilizados debido a que de esta manera podemos ver el tráfico de actividades en un día, semana y hasta un mes promedio para el Departamento de compras.

Figura 13. Servicios utilizados por los clientes internos



En la Figura 13, se muestran los motivos por los cuales se contacta al Departamento de Compras. Se puede observar que los servicios más solicitados son:

- Solicitud de cotizaciones con un 23%.
- Asesoría en proceso de compras con un 22%.

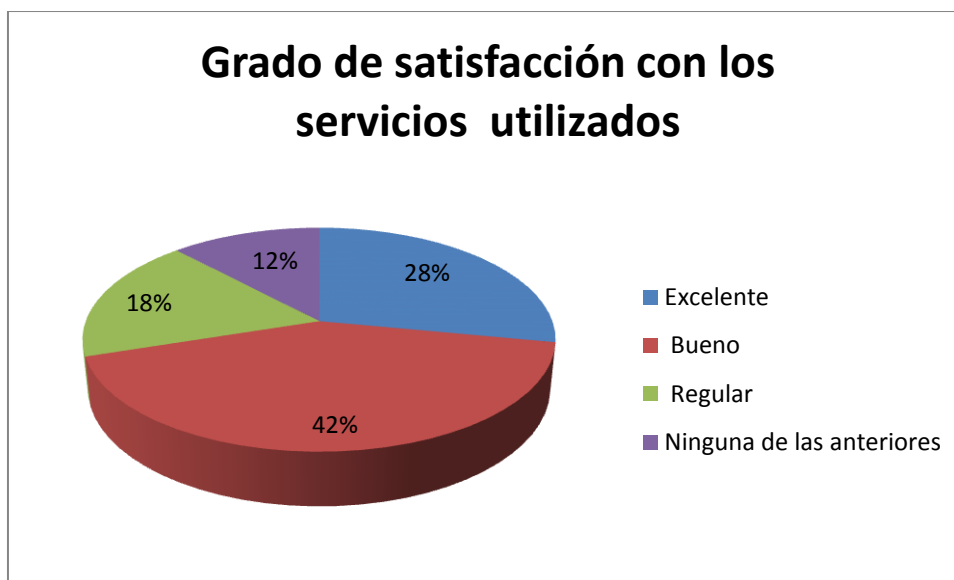
- Elaboración y procesamiento de órdenes de compra con un 17%.

Las actividades descritas nos dan una visión sobre las necesidades que prevalecen en los clientes internos de la empresa.

Tales necesidades tienen un peso y distribución determinada en el tiempo de cada agente de compras por lo que diferenciar cual es la más solicitada nos proporciona un panorama más claro sobre nuestro cliente. A partir de esta información, se puede lograr enfocar el tiempo en las tareas que agregan valor al Departamento de Compras y al mismo tiempo satisfacen al cliente interno.

El 14% de las personas que respondieron a la encuesta dicen contactar al Departamento de Compras por el motivo de asesoría en proceso de pago. Esta actividad no forma parte de sus funciones y consume tiempo que deja de invertirse en actividades que generarían mayores beneficios para la empresa.

Figura 14. Grado de satisfacción con los servicios utilizados



Como podemos observar en la Figura 14, el grado de satisfacción nos demuestra que tan complacido se encuentra el cliente con el servicio proveído.

Cabe mencionar que el 70% de la gente piensa que el servicio es excelente o bueno, también debe observarse el otro 18% restante que piensa que es regular o inclusive puede ser malo el servicio. Se debe identificar la razón por la cual se considera de esta manera y mejorarlo.

Mientras que el 12% que contestó ninguna de las anteriores es debido a que no se encuentra en posición de juzgar el servicio o no lo utiliza para saberlo.

Figura 15. Cortesía y profesionalidad del agente de compras

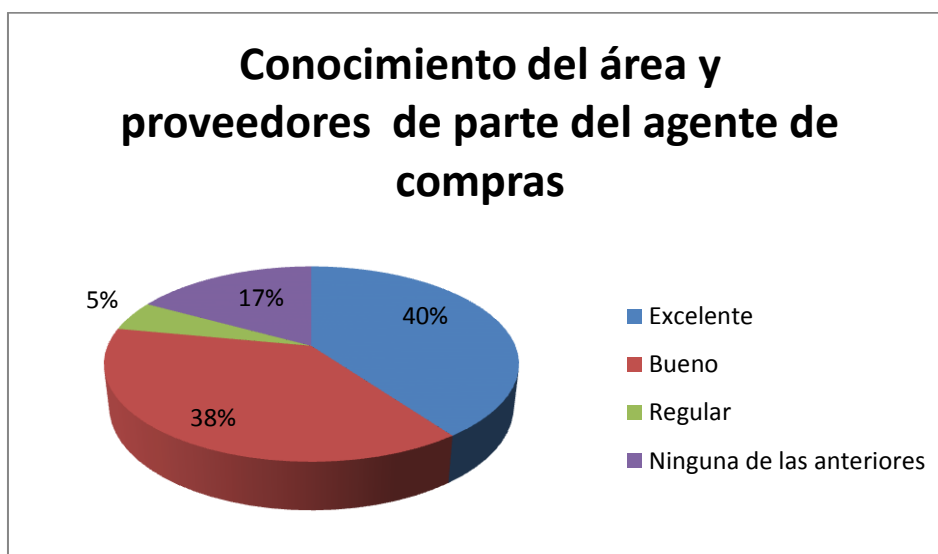


Podemos observar en la Figura 15, que el 79 % de los encuestados piensa que la cortesía y profesionalidad del equipo es bastante excelente o buena. Mientras que el 5% lo describe como regular. Es importante recalcar que estamos tratando con gente, cuya opinión es un aspecto bastante impredecible de determinar.

La cortesía y profesionalidad juega un papel fundamental en el rol del Departamento de Compras. Básicamente funciona en la empresa como atención al cliente, claro está que proveen ese servicio hacia los clientes internos que es prácticamente toda la organización.

Tratar a los clientes de una manera apropiada ayudará a fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los grupos de interés, como lo pueden ser asociados de la empresa, clientes internos y en dado caso el proveedor también.

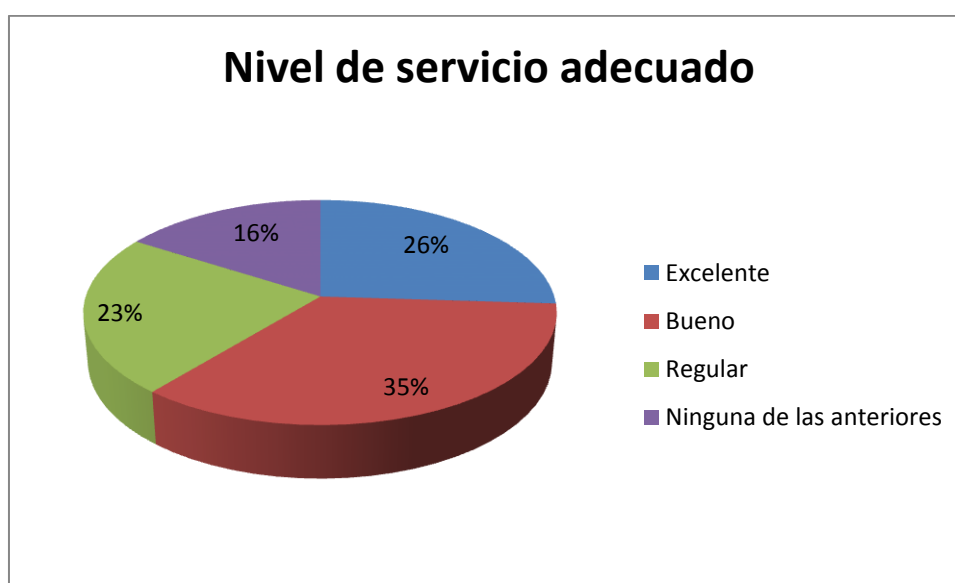
Figura 16. Conocimiento del área y proveedores de parte del agente de compras



Esta pregunta es de suma importancia recalcar ya que cada agente de compras es encargado de los proveedores en su categoría y del conocimiento general sobre los procesos y políticas que aplican según sea el caso.

Como podemos observar en la Figura 16, el 78 % piensa que el conocimiento del área y proveedores individuales, que cada agente de compras posee es excelente o bueno. Esto demuestra que están capacitados los agentes de compras y poseen los conocimientos adecuados para la gestión de compras en cada área específica.

Figura 17. Nivel de servicio adecuado



En la Figura 17, se tomó en consideración los siguientes factores:

- Asesoría y soporte
- Rapidez de respuesta
- Resolución de problemas

Como se puede observar que un 23 % de los clientes internos encuestados se encuentran inconformes con el servicio que presta el Departamento de Compras. Se debe tomar en consideración y ver cual factor de los previamente mencionados es el que los clientes internos desean que se mejore.

Adicionalmente, podemos observar que el 26% y el 35% consideran que el nivel de servicio es excelente y bueno respectivamente. El poseer este tipo de información proporciona una ventaja para el Departamento de Compras, debido a que es un beneficio

saber que en un 61% se está cumpliendo adecuadamente con los factores tomados en cuenta previamente.

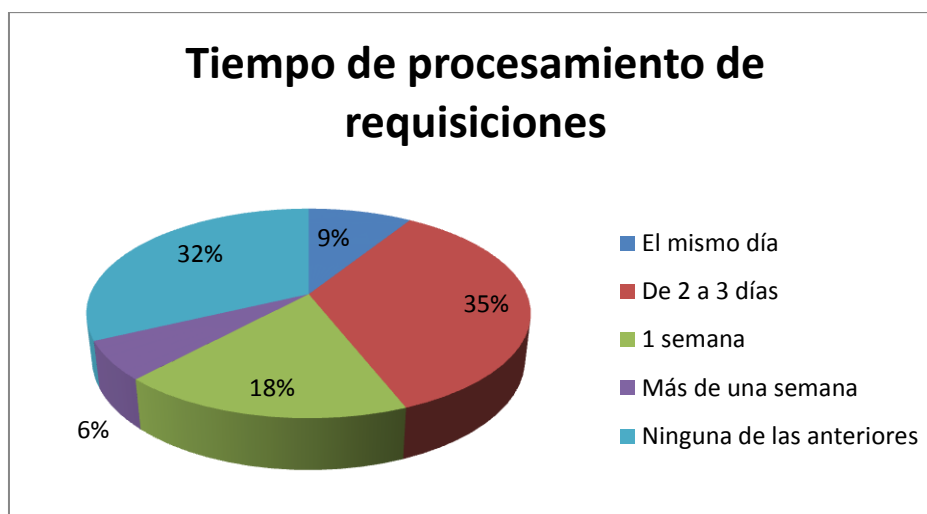
Figura 18. Capacitación sobre políticas y procedimientos de compras



La Figura 18, muestra el porcentaje de las personas encuestadas que han recibido un entrenamiento sobre las políticas y procedimientos de compras.

El 75% ha confirmado que recibió entrenamiento, mientras que el 22% de los encuestados no han sido instruidos respecto a las políticas y procedimientos de compras. Se considera esto podría ser un riesgo potencial para la empresa debido al hecho que los usuarios/ clientes internos no poseen los conocimientos adecuados de los lineamientos de compras y sus políticas. Este hecho pueden llevar a los empleados a cometer errores que provoquen incumplimientos de estas, los cuales podrían tener consecuencias para la empresa y llamadas de atención para los asociados.

Figura 19. Tiempo de procesamiento de requisiciones



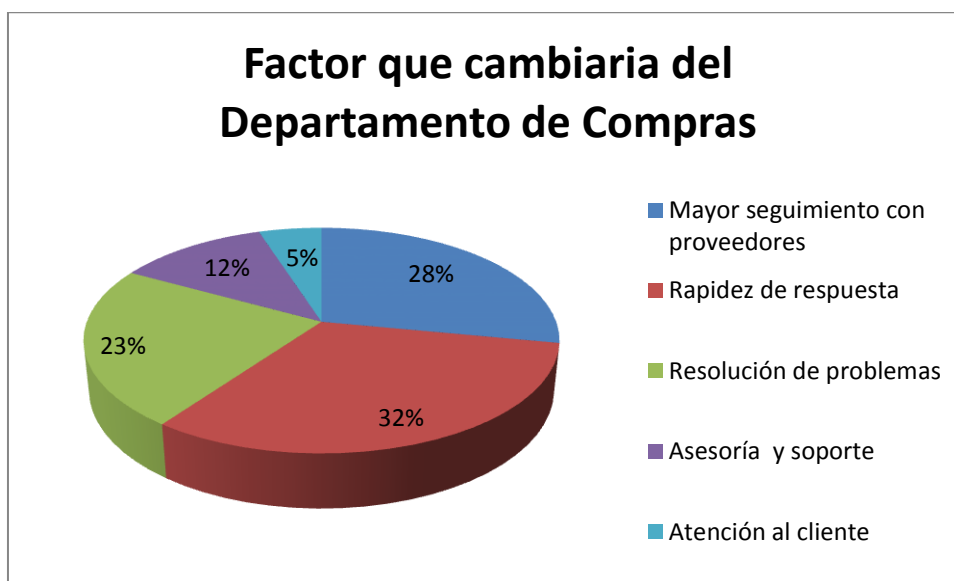
En la Figura 19, se muestra el tiempo de procesamiento de una requisición o requerimiento. Es decir, el tiempo que se tarda el Departamento de Compras desde que surge la necesidad hasta que se aprueba la requisición o requerimiento del cliente interno, para seguir con el proceso de compra y obtener finalmente el bien o servicio en cuestión.

Un 9 % de requisiciones son procesadas en promedio el mismo día, mientras que el 35% dura dos o tres días en este tramo esta la mayoría de requisiciones procesadas.

Cabe mencionar que el 18 % se realiza en un periodo de una semana y con un 6% más de una semana, es posible que el otro 32% restante pueda ser que no haya tenido la necesidad de utilizar ese servicio.

Considerando que el nivel de servicio acordado con los clientes internos es de una semana para procesar una requisición, pareciera que sólo un 6% de las requisiciones del grupo encuestado, fueron procesadas fuera de tiempo.

Figura 20. Factor que cambiara del Departamento de Compras



La última pregunta de la encuesta se muestra en la Figura 20, esta se hizo con el propósito de determinar qué parte del nivel de servicio manifiesta una deficiencia y claro está la inconformidad del cliente interno con respecto a este.

Si nos enfocamos en los porcentajes podemos darnos cuenta que los 3 factores que representan más problema para los clientes internos son:

- Rapidez de respuesta con un 32%.
- Mayor seguimiento con proveedores con un 28%.

- Resolución de problemas con un 23%.

Sin embargo, no quiere decir que la asesoría y soporte en conjunto con la atención al cliente sean factores a despreciar. Aunque sea mínimo el porcentaje se debe tomar en cuenta para obtener un desempeño aún mejor.

Podemos inferir por los resultados de esta pregunta, que la importancia de conocer con que factor específicamente el cliente interno está inconforme y con cual está conforme, proporciona una ventaja para el Departamento de Compras. Puesto, que se puede corregir y dar una dirección adecuada inmediatamente y de esta manera lograr fomentar una cultura de mejora continua en la empresa.

Cuadro 12. Tabla de resumen de las encuestas hacia clientes internos

TABLA DE RESUMEN			
Figura #	Descripción	Respuesta y mayor porcentaje relevante	Respuesta y menor porcentaje relevante
11	Participación de departamentos en la empresa	Mercadeo y Ventas (44%)	Legal (2%)
12	Frecuencia de uso de servicios utilizados por los clientes internos	Menos de una vez al mes (45%)	Todos los días (5%)
13	Servicios utilizados por los clientes internos	Solicitud de cotizaciones (23%)	Provisiones (1%)
14	Grado de satisfacción con los servicios utilizados	Bueno (42%)	Regular (18%)
15	Cortesía y profesionalidad del agente de compras	Excelente (42%)	Regular (5%)
16	Conocimiento del área y proveedores de parte del agente de compras	Excelente (40%)	Regular (5%)
17	Nivel de servicio adecuado	Bueno (35%)	Regular (23%)
18	Capacitación sobre políticas y procedimientos de compras	Si (75%)	No (22%)
19	Tiempo de procesamiento de requisiciones	De 2 a 3 días (35%)	Más de una semana (6%)
20	Factor que cambiaría del Departamento de Compras	Rapidez de respuesta (32%)	Atención al cliente (5%)

En el Cuadro 12, se muestra la descripción de cada pregunta y la respuesta acompañada del mayor y menor porcentaje graficado.

Esto nos ayuda a tener un más amplio panorama y notar los extremos en las respuestas tabuladas en las encuestas. De esta manera, evaluar las fortalezas y debilidades en el servicio proveído por el Departamento de Compras, manteniendo presentes los porcentajes en cada pregunta de la encuesta de una manera resumida y ordenada.

A raíz del análisis de esta etapa, principalmente de las entrevistas y mediante la observación se detectó deficiencias en el proceso de compras de bienes y servicios. Como resultado se retrasa su gestión adecuada, estos se encuentran descritos en la siguiente tabla:

Cuadro 13. Problemas detectados en los procesos o actividades actuales

Tarea o proceso	Problema
Definición del bien o servicio	El problema que se tiene es que el usuario no está capacitado y no sabe cómo ordenar bienes o servicios. Esto ocurre debido a que no dan la información completa, entonces regresa la requisición de parte del proveedor con el agente de compras de regreso para obtener la información correcta. Por otra parte, ocasionalmente el usuario pide a última hora la requisición de un bien o servicio. En dado caso son inversiones de un monto alto, en consecuencia de esto no permite al agente de compras la oportunidad de cotizar con la mejor opción y negociar acuerdos que traigan un beneficio aun mayor para la empresa.
Solicitud de Cotización en Excel	El usuario manda su cotización por medio de formato Excel, en donde ocasionalmente se tiene básicamente el problema previamente mencionado sobre la falta de información del bien o servicio a solicitar. Ocasiona que se trate de localizar al usuario y esto genera un atraso para que complete la información de manera adecuada para su procesamiento correcto.
Validación de cumplimiento de políticas	En esta parte del proceso se valida que los usuarios hayan obtenido las aprobaciones previas requeridas de acuerdo a los lineamientos internos en cuanto a las prácticas de promoción de la empresa. Se valida que las cuentas contables y centros de costo utilizados sean correctos, es decir se revisa el cumplimiento de las políticas de la empresa. En el caso de que el usuario haya tenido un incumplimiento directo, se efectúa un documento de justificación de incumplimiento que tiene que ser revisado y firmado. Estos incumplimientos pueden estar vinculados con la Figura 18 sobre la capacitación de políticas y procedimientos de compras, en donde se muestra que el 22% de las personas encuestadas no ha tenido una capacitación con respecto a este tema. Esto genera atrasos en el proceso de pagos y provoca incumplimientos con los días crédito negociados con proveedores, los cuales dañan la imagen de la empresa.
Elaboración de requisición en Excel	Esta labor quita tiempo al agente de compras debido a que tiene que pasar la misma información de la solicitud de cotización a otro archivo que sería la requisición.
Aprobación manual de la requisición	La aprobación es manual, es decir que la requisición necesita ser aprobada por el gerente de compras dependiendo del monto.

Continuación "Cuadro 13".

Tarea o proceso	Problema
Elaboración manual y firmas de la orden de compra	La orden de compra se efectúa en un formato en la computadora y luego se pide la aprobación a través de una firma del empleado que este facultado para aprobar el monto de los servicios que serán contratados. Lo cual hace perder tiempo al agente de compras puesto que debe de localizar a la persona correspondiente que no siempre está disponible inmediatamente.
Escaneo de la orden de compra	Se contempla en es este paso la tarea técnica de escanear y archivar. Que son 2 trabajos operativos que agregan más pasos al proceso, lo cual significa probabilidades adicionales que ocurra un error humano en esta etapa. Dado que este paso es manual y operativo resta tiempo de los agentes de compras.
Envío de orden de compra al proveedor vía fax o correo electrónico	Una vez escaneada, la orden de compra se necesita clasificar y guardar en la computadora para luego enviarla vía fax o correo electrónico al proveedor. Resta tiempo al gerente de compras.
Registro contable o facturación	Esta actividad no compete al Departamento de Compras, como antes fue mencionado en el Cuadro 2 titulado "Proceso de compras actualmente" detallado en el paso 10. En esta parte se recibe la factura y se contabiliza. Pueden surgir errores de facturación o los agentes de compras pueden necesitar un documento y no está a su disposición inmediata, lo cual incrementa el tiempo de búsqueda.
Pago	Esta actividad no compete al Departamento de Compras como antes fue mencionado en el Cuadro 2 titulado "Proceso de compras actualmente" detallado en el paso 11. En esta etapa pueden surgir tardanzas o errores en los pagos, y el proveedor se acerca con el agente de compras y él tiene que investigar el porqué no se pagó al proveedor o porque no se aprobó o porque la factura se perdió. Darle ese seguimiento resta tiempo para los agentes de compras.

B. Estructura de gastos

A continuación se muestra el desglose de los gastos en el Departamento de Compras en el año 2011:

Cuadro 14. Gastos del Departamento de Compras

Proveedores	Suma de facturas	Número de facturas	Motivo	Agente de compras
Proveedor 1	Q 1,377,784.00	119	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 2	Q 995,049.00	13	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 3	Q 689,658.00	964	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 4	Q 651,063.00	13	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 5	Q 642,746.00	729	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 6	Q 613,533.00	75	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 7	Q 542,610.00	9	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 8	Q 526,319.00	37	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 9	Q 523,180.00	12	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 10	Q 421,322.00	153	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 11	Q 367,877.00	511	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 12	Q 367,604.00	173	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 13	Q 356,390.00	7	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 14	Q 321,516.00	7	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 15	Q 314,611.00	161	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 16	Q 304,936.00	36	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 17	Q 277,899.00	52	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 18	Q 248,852.00	39	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 19	Q 246,913.00	44	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 20	Q 240,176.00	371	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"

Continuación "Cuadro 14".				
Proveedores	Suma de facturas	Número de facturas	Motivo	Agente de compras
Proveedor 21	Q 238,849.00	24	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 22	Q 205,405.00	41	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 23	Q 197,514.00	2	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 24	Q 194,280.00	197	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 25	Q 190,513.00	12	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 26	Q 188,456.00	5	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 27	Q 183,960.00	21	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 28	Q 182,013.00	252	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 29	Q 179,464.00	11	Viajes, eventos y congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 30	Q 171,166.00	162	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 31	Q 168,432.00	25	Administrativo	Agente de Compras "C"
Proveedor 32	Q 167,570.00	25	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 33	Q 161,001.00	84	Mercadeo	Agente de Compras "A"
TOTAL	Q 12,458,661.00	4,386		

Es necesario aclarar que los proveedores catalogados por el Departamento de Compras son un total de 1,555 proveedores. Estos fueron utilizados a lo largo del año 2011 con un total Q 24, 917,322.00 de gasto.

- **Análisis del 50 % de los gastos de bienes y servicios:**

En el Cuadro 14, se muestra un total de 33 proveedores que representan el 50% de los gastos de compras de bienes y servicios en el Departamento de Compras.

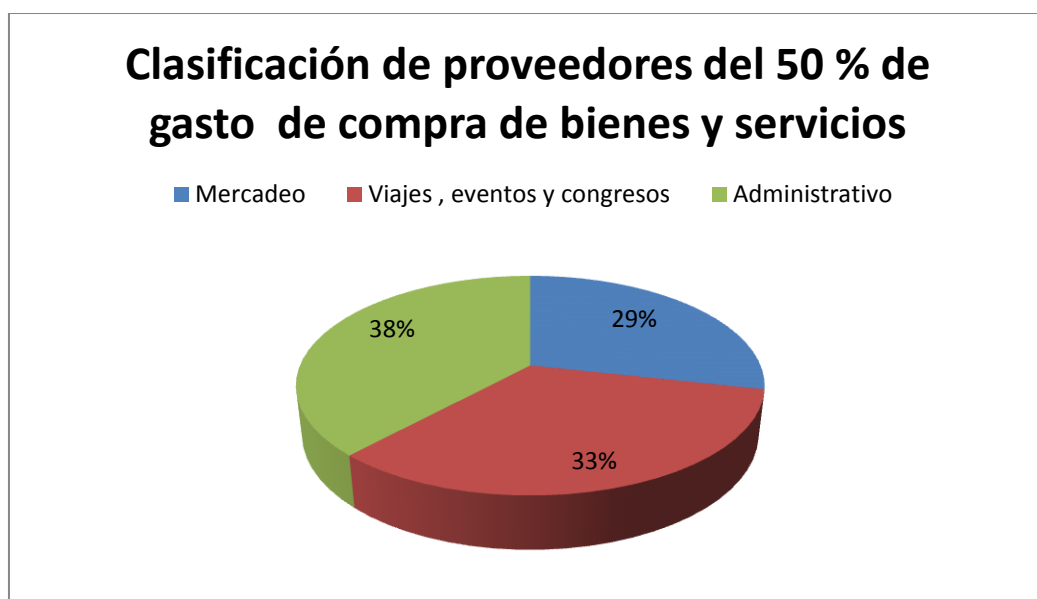
Se clasificó según el monto que aporta cada proveedor en la adquisición de bienes y servicios. Para tal efecto, se ordenó de manera descendente de acuerdo al monto de gasto que representan, es decir el proveedor 1 es el que más aporta en términos de gasto para el Departamento de Compras.

Se hizo un recuento de las facturas recibidas por cada proveedor específicamente y luego se clasificó por el motivo de su compra. Adicionalmente, se colocó a qué agente de compras

específicamente le corresponde ese gasto, con el objetivo de saber que proveedor es indispensable para la empresa y por cual motivo se le contacta. Es importante conocer este tipo de información debido a que se puede negociar con los proveedores estratégicos nuevos acuerdos para el año 2012 que traigan mayores beneficios para la empresa en términos de gasto, por consiguiente de ahorro para la empresa.

Con la información proporcionada por el Cuadro 14, a continuación se clasificó el motivo de gasto y se les asignó un porcentaje:

Figura 21. Clasificación de proveedores del 50% de gasto de compra de bienes y servicios



En dicha clasificación en la Figura 21, podemos notar que el mayor porcentaje de gastos se deriva en el rubro administrativo con un 38%, luego viajes, eventos y congresos con un 33% y por ultimo mercadeo con un 29%.

A continuación, se observa el monto en quetzales que corresponde a ese porcentaje asignado de gasto para la empresa. Como lo fue mostrada en la Figura 21.

Cuadro 15. Clasificación de los montos según el proveedor del 50% de gasto de compra de bienes y servicios

Motivo de gasto	Monto	Porcentaje
Mercadeo	Q 3,546,536.00	29%
Viajes , eventos y congresos	Q 4,161,109.00	33%
Administrativo	Q 4,751,016.00	38%
TOTAL	Q 12,458,661.00	100%

Entre los elementos relevantes del Cuadro 15 están:

- 38 % de los proveedores que integran el 50% del total del gasto de la empresa son proveedores relacionados con servicios administrativos que ayudan al funcionamiento operativo de la empresa (alquiler de oficinas, servicio de teléfono, seguridad, limpieza, almacenaje de producto, distribución, etc.)
- 33 % de los proveedores que integran el 50% del total del gasto de la empresa brindan servicios de coordinación de eventos, congresos y viajes para la empresa.
- 29 % de los proveedores que integran el 50% del total del gasto de la empresa son proveedores de servicios de mercadeo.

● **Análisis del 100 % de los gastos de bienes y servicios:**

Del 100% de proveedores que conforman la estructura de gastos cabe mencionar que 173 proveedores representan el 80% de gastos de bienes y servicios.

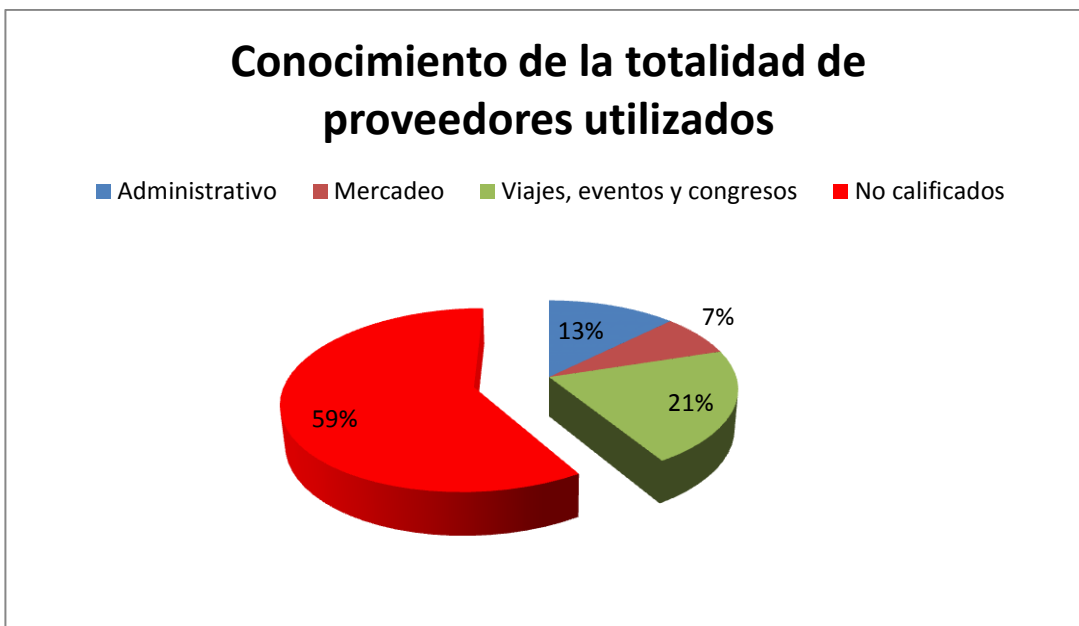
En cuanto al 100% de los proveedores se realizó la siguiente clasificación:

Cuadro 16. Clasificación y monto según el proveedor del 100 % de gasto de compra de bienes y servicios

Clasificación	Cantidad proveedores clasificados	Porcentaje proveedores clasificados	Gasto que representan	Porcentaje del gasto
Administrativo	196	12.50%	Q 8,282,177.00	32%
Mercadeo	117	7.50%	Q 4,470,357.00	17%
Viajes, eventos y congresos	326	21.00%	Q 5,693,556.00	22%
SUBTOTAL	639	41%	Q 18,446,090.00	71%
Proveedores no clasificados	916	59%	Q 6,471,232.00	29%
TOTAL	1,555	100%	Q 24,917,322.00	100%

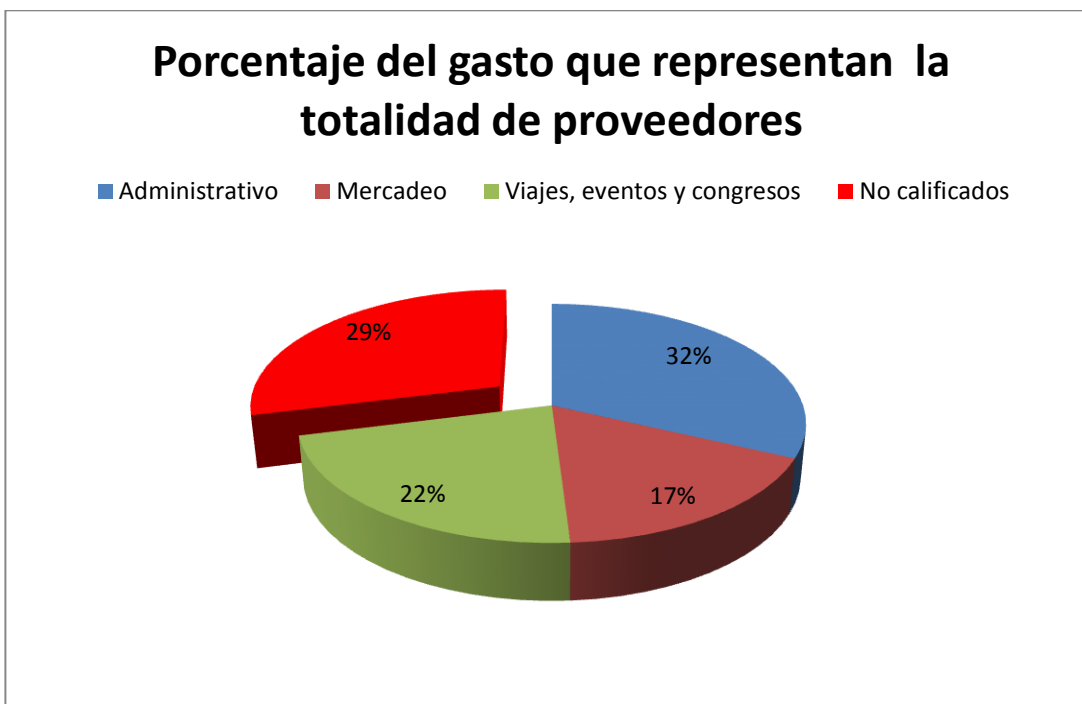
En el Cuadro 16, encontramos elementos relevantes mostrados en la Figura 22 y Figura 23 como:

Figura 22. Conocimiento de la totalidad de proveedores utilizados



Del total de 1,555 proveedores, sólo el 41% pudieron ser clasificados. El 59% restante no pudo ser clasificado en primera instancia por el Departamento de Compras. Del 41% de proveedores clasificados, 21% son proveedores relacionados con eventos, congresos y viajes, 13% con servicios administrativos y 7% con servicios de Mercadeo.

Figura 23. Porcentaje del gasto que representa la totalidad de proveedores utilizados



El 41% de proveedores clasificados, representan el 71% del total del gasto de la empresa. Mientras que el otro 29% del total del gasto, representa el 59% de los proveedores no

clasificados. El Departamento de Compras en primeras instancias no sabe por cual motivo se contactó a esos proveedores.

De los resultados obtenidos de la estructura de gastos, se puede observar que el no tener estos proveedores clasificados puede representar un problema de control interno. No se tiene la claridad del motivo por el cual se trabajó con estos proveedores. Además, en consecuencia de lo anterior no se puede saber si habría una oportunidad de generar ahorro, mediante acuerdos pactados con dichos proveedores.

La incertidumbre cada vez es mayor, si no se hace algo al respecto con este problema se podría desaprovechar una oportunidad potencial de mejora en el Departamento de Compras. Como beneficio principal, se puede lograr negociar acuerdos que representen mayores beneficios para la empresa con sus proveedores estratégicos.

Para finalizar el diagnóstico actual sobre el Departamento de Compras, se efectuó un análisis FODA para tener un panorama más amplio de sus atribuciones.

Cuadro 17. Análisis FODA del Departamento de Compras

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Nivel de servicio adecuado.(ver, Figura 14 y 17) Cortesía y profesionalismo del equipo.(ver, Figura 15) Conocimiento del área y proveedores de parte de los agentes de compra.(ver, Figura 16) Tiempo de procesamiento de requisiciones. .(ver, Figura 19) Asesoría y soporte al cliente interno. .(ver, Figura 18) Trabajo en equipo. Actividades adicionales que agregan valor. Actividades que agregan valor. Proceso de compra tiene un patrón lógico Poder de negociación adecuado. Miembros proactivos. Miembros alineados con la misión del departamento. Aseguramiento de controles internos y políticas. Servicio al cliente. .</p>	<p>Agente de compras "D " sin perfil de puesto. Duplicidad de funciones.(ver, Cuadro 9) Tareas adicionales que no agregan valor. (ver, Cuadro 10) Tareas o procesos que no agregan valor. Actividades no mencionadas en la entrevista. (ver, Cuadro 9) Liquidación tarjeta de crédito de compras. (ver, Cuadro 5) El ciclo de requisición a pago. (ver, Cuadro 2) Tareas operativas (ver, Cuadro 13) No se tiene una base de datos de proveedores. Agente de Compras "E" provee soporte desde México. Seguimiento problemas de facturación y pagos. Administración del recibimiento de bienes y servicios. Aprobación manual de documentos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Necesidad de rapidez de respuesta, mayor seguimiento y resolución de problemas para satisfacer las necesidades de sus clientes internos. .(ver, Figura 20) Capacitación sobre políticas y lineamientos internos con los usuarios/ clientes internos. .(ver, Figura 18) Capacitación a usuarios/ clientes internos sobre la requisición de bienes y servicios. Selección de proveedores estratégicos.</p>	<p>El ciclo de requisición a pago. (ver, Cuadro 2) Proveedores no clasificados. (ver, Figura 22) Usuarios no capacitados. Incumplimiento de políticas. Pactar mejores convenios según frecuencia y monto, con proveedores.</p>

VII.PROPUUESTA DE MEJORA Y PLAN DE TRABAJO

En el siguiente capítulo identificaremos propuestas o oportunidades de mejora, y un plan de trabajo. Estas recomendaciones surgen de la observación, de entrevistas y encuestas, descripciones de puesto y procesos actuales, con base a las necesidades de cada miembro en específico.

Con el objetivo de hacer más eficiente los procesos y resaltar ineficiencias en dichas, para lograr mejorar actividades a nivel individual (cada miembro), o bien a nivel general (Departamento de Compras).

Las propuestas siguientes se derivan de la observación o ya sea de elementos previamente descritos en el trabajo:

A. Propuestas de mejora para cada miembro del Departamento de Compras:

Cuadro 18. Propuesta de mejora para el Gerente de Compras

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora y su beneficio
Gerente de Compras	<p>Propuesta 1 La estrategia debe ser realineada, puesto que el enfoque de compras se hace con compras de bajo monto. Está bien como servicio al cliente, pero realmente esto repercute en los gastos y su impacto económico de la empresa.</p>	<p>Se debe enfocar el tiempo del equipo, en negociar los gastos que para la empresa posean un mayor impacto en términos monetarios.</p> <p>Beneficio: Se podrá tener un mayor ahorro en negociaciones que posean un impacto alto en términos de gasto para la empresa.</p>
	<p>Propuesta 2 La cantidad de correos electrónicos recibidos. (Aproximadamente 100 correos diarios.)</p>	<p>Un curso del adecuado manejo de los correos electrónicos.</p> <p>Beneficio: Fomentar la comunicación asertiva y evitar perder el tiempo contestando correos innecesarios.</p>
	<p>Propuesta 3 El ciclo de requisición a pago (Ver, Cuadro 2), representa problemas de facturación, errores de pagos entre la empresa y el proveedor, tardanza en los pagos.</p>	<p>Contratar a una persona que se encargue de este proceso o quitarlo de las responsabilidades del Departamento de Compras, o mejorarlo a tal grado que no quite tiempo para actividades que si agregan valor.</p> <p>Beneficio: Removerlo representaría tiempo para actividades que agreguen valor.</p>
	<p>Propuesta 4 Reuniones. Debido a que resta mucho tiempo en el día y ocasiona falta de seguimiento relacionado con problemas en el Departamento de Compras. Esto conlleva a una rapidez de respuesta menor por parte del departamento.</p>	<p>No asistir a tantas reuniones o ser más selectivo en la participación de las reuniones.</p> <p>Beneficio: Ayudara a liberar tiempo, y tener un mejor manejo para cualquier tipo de aprobación. De esta manera dar seguimiento al equipo de trabajo que conforma el Departamento de Compras e invertir más tiempo con ellos para saber las necesidades, para poder resolverlas lo más antes posible.</p>

Cuadro 19. Propuesta de mejora para el Agente de Compras "A"

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora
<p align="center">Agente de Compras "A" (Mercadeo)</p>	<p>Propuesta 5 La gente de mercadeo no da las indicaciones correctamente para hacer sus requisiciones.</p> <p>Puesto que la falta de información de parámetros provoca que se pierda tiempo entre el proveedor y la solicitud en proceso.</p>	<p>Se debe capacitar a cada jefe de departamento para que demuestren el ejemplo del buen manejo de la requisición de bienes o servicios. De esta manera secuencialmente capacitar al usuario.</p> <p>Involucrando a la alta gerencia y líderes, se puede estimular a todos los empleados para ser parte del cambio y lograr crear un compromiso de todas las partes interesadas.</p> <p>Beneficio: Evitar las pérdidas de tiempo entre el proveedor y la solicitud en proceso.</p>
	<p>Propuesta 6 La necesidad de hallar proveedores estratégicos se hace cada vez más indispensable, por lo que se necesita tener un mayor conocimiento en el área y su manejo adecuado.</p>	<p>Tomar cursos de capacitación de negociación, manejo de proveedores, planificación para conocer más técnicas. Asistir a congresos, para tener un conocimiento de proveedores a nivel internacional y del mercado actual.</p> <p>Beneficio: Proponer mejores alternativas en cuanto a productos o ideas de mercadeo que generen un mayor ahorro. Esto genera una mejor selección estratégica de proveedores que otorguen una mejor ventaja competitiva a la empresa.</p>

Cuadro 20. Propuesta de mejora para el Agente de Compras "B"

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora y su beneficio
<p>Agente de Compras "B" (Viajes, eventos y congresos)</p>	<p>Propuesta 7 La liquidación de la tarjeta de compras, debido a que se paga a fin de mes y se tiene que liquidar cada factura.</p> <p>Se revisa si el cargo es correcto y si en dado caso fuera incorrecto dar el seguimiento adecuado para que se resuelva. (Se tiene un aproximado de 60 transacciones al mes.)</p> <p>Adicionalmente, se tiene que firmar cada solicitud de algún evento o congreso para la aprobación del pago con tarjeta. (Se pierde tiempo.)</p>	<p>Remover esta tarea del Departamento de Compras para ser tratada por el departamento de Contabilidad. Ellos son los encargados de las liquidaciones con proveedores.</p> <p>Beneficio: Se puede liberar tiempo valioso para actividades que agreguen valor.</p> <p>Se pueden hacer análisis de reportes como lo serían: emisión de boletos aéreos, información sobre el cliente como quien frecuentemente vuela, quien pide boletos tarde, quien gasta más en boletos.</p> <p>Actualmente, no se realiza esta tarea. Se puede recopilar información sobre los clientes internos que es de gran interés para el Departamento de Compras. Puede proporcionar un mejor panorama sobre que gastos se tiene en cuanto a viajes y poder negociar mejores acuerdos que traigan beneficio para la empresa.</p>
	<p>Propuesta 8 Los clientes internos siempre preguntan sobre políticas de la empresa en vez de buscarlas ellos mismos. Esto quita tiempo por que el usuario no es capaz de hacerlo por su cuenta teniendo la política a su alcance.</p>	<p>Dar capacitaciones rotacionales a clientes internos sobre las políticas del Departamento de Compras. . Hacer un listado de respuestas a preguntas frecuentes y distribuirlo a todos los clientes internos Como resultado no preguntaran siempre, sino lo buscarán por su cuenta y lo aplicarán adecuadamente.</p> <p>Beneficio: Tiempo libre para realizar actividades que agreguen valor al Departamento de Compras.</p>
	<p>Propuesta 9 Darle seguimiento a tareas operativas como: escanear, imprimir, mandar por correo electrónico o fax, revisar facturas.</p>	<p>Un programa de computación propuesto posteriormente con más detalle, abarcara la solución a este problema.</p>

Cuadro 21. Propuesta de mejora para el Agente de Compras "C"

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora y su beneficio
<p align="center">Agente de Compras "C" (Administrativo)</p>	<p>Propuesta 10 Como se analizó previamente en las entrevistas el seguimiento de Contabilidad y Tesorería genera problema. En el cual se encontró duplicada la tarea con el gerente de compras (Ver, Cuadro 5).</p> <p>Este seguimiento produce un desgaste y representa un re trabajo para el agente de compras debido a que se encuentra duplicada la tarea.</p>	<p>Contratar a una persona que se encargue de este proceso o quitarlo de las responsabilidades del Departamento de Compras, o mejorarlo a tal grado que no quite tiempo para actividades que si agregan valor.</p> <p>Beneficio: Removerlo representaría tiempo para actividades que agreguen valor.</p>
	<p>Propuesta 11 El área de reporte es desgastante, las herramientas no son ideales requiere mucho trabajo y tiempo, más de un día y es una deficiencia.</p>	<p>Generar un sistema que automatice reportes y genere macros para acortar ciertos pasos en el área de reportes.</p> <p>Beneficio: Tener una base de datos más ordenada para futuras necesidades de la empresa y reducir el tiempo de elaboración de un reporte.</p>
	<p>Propuesta 12 Lista de proveedores desorganizada. Se necesita una base de datos donde se pueda verificar a todos los proveedores que han prestado un servicio, de esta manera filtrar proveedores y ver qué servicio prestan. Adicionalmente, crear un formato para los usuarios para solicitar el servicio o bien requerido.</p>	<p>Para efectos de proponer una solución, posteriormente se abarcara con más detalle en el programa de computación.</p>

Cuadro 22. Propuesta de mejora para el Agente de Compras "D"

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora y su beneficio
<p align="center">Agente de Compras "D" (Posición Temporal)</p>	<p>Propuesto 13 El puesto es una plaza temporal. Por lo que el tiempo de permanencia de este agente de compras no ha sido tan amplio, comparado con los de los otros agentes de compras. Ellos tienen una permanencia mayor en la empresa.</p>	<p>La necesidad de una capacitación sería oportuna. Beneficio: Proveería el conocimiento adecuado sobre las políticas y procesos del Departamento de Compras y por tanto tendría un mejor desempeño.</p>
	<p>Propuesto 14 Las actividades duplicadas evidenciadas como resultado de la entrevista (Ver, Cuadro 6) se deben erradicar, para así evitar hacer un re trabajo, que reste tiempo al agente de compras.</p>	<p>Se debe asignar otras actividades para el agente de compras. Beneficio: Utilizar el tiempo en actividades que agreguen valor.</p>

Cuadro 23. Descripción de puesto sugerida para el Agente de Compras "D"

Propuesta 15 Descripción de puesto Agente de Compras "D"	Responsabilidades
	Llevar el control de las cartas de excepción de usuarios de las órdenes de compra (se revisan los acontecimientos y las cartas de amonestación que deben de tener).
	Colaborar con negociación de proveedores de servicios generales.
	Analizar los reportes de pagos atrasados.

Cuadro 24. Propuesta de mejora para el agente de compras "E"

Puesto	Problema	Oportunidad de mejora y su beneficio
<p align="center">Agente de Compras "E" (Control)</p>	<p>Propuesta 16 Debido a que el agente de compras se encuentra en México. El seguimiento que debe realizar con algunos usuarios es ineficiente, ya que los medios de comunicación son el correo electrónico o teléfono.</p> <p>En dado caso fallara alguno limita la comunicación y el seguimiento de los problemas.</p>	<p>Se podría instalar una red de comunicación en línea en el computador para tener conversaciones en tiempo real con la sede en Guatemala.</p> <p>Beneficio: Mejor seguimiento y rapidez de respuesta.</p>

Luego de haber evaluado las actividades de cada miembro del equipo de Compras y de haber propuesto mejoras en las funciones de cada uno, para efecto de proponer oportunidades de mejora al Departamento de Compras se realizó una junta con todo el equipo y se evaluaron distintas actividades que podían ser puntos de mejora. En dichas actividades se estableció una entrada y una salida, y la oportunidad de mejora relacionada:

B. Propuesta de mejora para el Departamento de Compras:

Cuadro 25. Propuestas de mejora para las actividades o procesos en el Departamento de Compras

Proceso o Tarea	Entrada	Salida	Requerimientos	Oportunidad de mejora
(Propuesta 17) Clasificación y calificación de Proveedores	Aprobar un proveedor nuevo. Solicitud de un proveedor nuevo. (Cotizaciones, criterios decisión)	Decisión de proveedor a utilizar y una ficha de registro de dichos. (Contrato, documento proveedor calificado)	Definición clara de requerimiento para garantizar que las propuestas sean comparables. Criterios de selección claros.	Incluir y detallar más el proceso de clasificación y calificación de proveedores, además mantener un ficha de registro de dichos.(definición clara de tipo de proveedores) Definir acciones a tomar dependiendo del status actual del proveedor.
(Propuesta 18) Ingreso de requisiciones de compra	Requisición, (cotizaciones, procedimientos, políticas y documentos de soporte)	Número de orden de compra	Revisión por parte de compras, autorizadores de la orden de compra.	Tener una lista para revisión por área. (políticas, información contable, información relevante para compras)

Continuación "Cuadro 25".

Proceso o Tarea	Entrada	Salida	Requerimientos	Oportunidad de mejora
<p>(Propuesta 19) Cotización</p>	<p>Solicitud de cotización(correo electrónico o formato)</p>	<p>Cotización</p>	<p>Revisión de número de cotizaciones según política</p>	<p>Establecer fecha límite para recibir cotizaciones (congresos y eventos grandes) (Agente de Compras "B")</p> <p>Dar la responsabilidad a los usuarios en lo que respecta a cotizar con proveedores.(Agente de Compras "A")</p> <p>Licitaciones con proveedores(Agente de Compras "C")</p>
<p>(Propuesta 20) Revisión y procesamiento de requisición</p>	<p>Requisición en Excel</p>	<p>Orden de compra</p>	<p>Autorización de los dueños de órdenes internas y centros de costo.</p>	<p>Alinear con control interno documentos de soporte requeridos por parte del Departamento de Compras para gastos administrativos.</p>
<p>(Propuesta 21) Revisión de Contratos</p>	<p>Contrato</p>	<p>Contrato</p>	<p>Revisión de términos y condiciones negociadas.</p>	<p>Enviar condiciones pactadas previas al departamento de Legal para agilizar o disminuir las revisiones.</p> <p>Definir alcance de revisión de compras de bienes o servicios.</p> <p>Estandarizar el formato de contratos para proveedores.</p> <p>Apoyar al departamento de Legal en el desarrollo de su nueva herramienta para la revisión de contratos.</p>

Continuación "Cuadro 25".

Proceso o Tarea	Entrada	Salida	Requerimientos	Oportunidad de mejora
(Propuesta 22) Seguimiento a problemas de facturación.	Factura con problema.	Solución del problema.	Conciliación de recepción del bien o servicio/recepción de la factura. Reportes de control interno de facturas pendientes de pago (revisar con planificación financiera)	Inducción a proveedores. Desarrollar y publicar documentos con preguntas frecuentes. Procedimiento de resolución de problemas.
(Propuesta 23) Liquidación tarjeta crédito	Gasto en estado de cuenta	Gasto liquidado	Orden de Compra ó formato de liquidación.	Expandir el uso personal de la tarjeta de crédito de los usuarios para que hagan y liquiden sus propias compras. Pago de patrocinios con fondos de la agencia de viajes en lugar de fondos de la empresa.
(Propuesta 24) Incumplimientos	Reporte de facturas mayores a Q 1000 o sin orden de compra.	Reporte de facturas con incumplimiento. (Cartas de amonestación.)	Revisión de factura por parte del banco, al momento de recibir la factura del proveedor.	Automatización de reportes de facturas con incumplimiento.
(Propuesta 25) Indicadores de desempeño	Información de Excel	Indicadores	Monitoreo de desempeño del proceso.	Automatizar reportes.
(Propuesta 26) Capacitación de procesos y políticas.	Solicitud de capacitaciones	Usuarios entrenados	Listado de usuarios entrenados, exámenes y encuestas.	Desarrollo e implementación de nuevas e innovadoras presentaciones para los usuarios.

Cuadro 26. Propuesta sobre la optimización de las funciones del Departamento de Compras

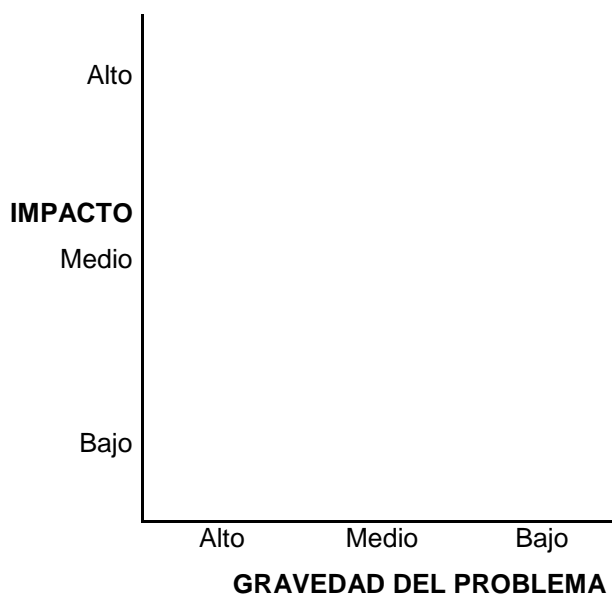
Puesto	Función que se debe erradicar	Función que se debe agregar	Nuevo perfil de puesto sugerido
Gerente de Compras	Función adicional detectada que no agrega valor: Proceso de requisición a pago (Ver, Cuadro 2).	Ninguna	Perfil de puesto actual menos, la función que se debe erradicar
Agente de Compras "A" (Mercadeo)	Ninguna	Ninguna	Ningún cambio
Agente de Compras "B" (Eventos, viajes y congresos)	Función adicional detectada que no agrega valor: Liquidación tarjeta (Cuadro 5)	Función adicional detectada que agrega valor: Control de gastos (Cuadro 5)	Perfil de puesto actual menos, la función que se debe erradicar, más la función adicional que agrega valor.
Agente de Compras "C" (Administrativo)	Función adicional detectada que no agrega valor: Proceso de requisición a pago (Ver, Cuadro 2).	Ninguna	Perfil de puesto actual menos, la función que se debe erradicar más, la función adicional que agrega valor.
Agente de Compras "D" (Posición temporal)	Propuesta de perfil de puesto (Ver, Cuadro 22, Propuesta 15)	Propuesta de perfil de puesto (Ver, Cuadro 22, Propuesta 15)	(Ver, Cuadro 22, Propuesta 15)
Agente de Compras "E" (Control)	Ninguna	Función adicional detectada que agrega valor: Generación de reportes. (Ver, Cuadro 8) Generación códigos material promocional (Ver, Cuadro 8)	Perfil de puesto actual más, la función adicional que agrega valor.

C. Resumen y priorización

A continuación vamos a realizar un resumen sobre las propuestas de mejora y una clasificación para la fijación de prioridades en el Departamento de Compras.

Para tal, efecto utilizaremos este modelo para presentar las propuestas de mejora priorizadas gráficamente. (Su resultado se encontrará adjuntado en el Apéndice.)

Figura 24. Modelo de priorización vacío



Como se conforma cada categoría:

- **IMPACTO:** Se refiere al impacto económico o beneficio sustancial que puede generar dicha propuesta.
- **GRAVEDAD DEL PROBLEMA:** Se refiere a la necesidad de resolver un problema tomando en cuenta la urgencia de este. Puede que sea importante, medianamente importante, o ligeramente importante.
- **Impacto alto/ Gravedad del problema alta:** Son propuestas que representan una potencial fuente de ahorro y un beneficio para la empresa, representan un gran problema para el departamento y se necesita resolver cuanto antes.
- **Impacto alto/ Gravedad del problema media:** Son propuestas que tienen un gran impacto para la empresa, y representa un problema que permite seguir operando sin mayores consecuencias.
- **Impacto alto/ Gravedad del problema baja:** Son propuestas que tiene un alto impacto pero la necesidad de resolverlo no es inmediata.

- **Impacto medio/ Gravedad del problema alta:** Son propuestas que representan mediano impacto en la empresa, representan un gran problema para el departamento y se necesita resolver en un futuro.
- **Impacto medio/ Gravedad del problema media:** Son propuestas que representan mediano impacto en la empresa, y representa un problema que permite seguir operando sin mayores consecuencias.
- **Impacto medio/ Gravedad del problema baja:** Son propuestas que representan mediano impacto en la empresa, pero la necesidad de resolverlo no es inmediata.
- **Impacto bajo/ Gravedad del problema alta:** Son propuestas que tiene un bajo impacto en la empresa, representa un mayor problema para el departamento y se necesita resolver cuanto antes.
- **Impacto bajo/ Gravedad del problema media:** Son propuestas que tienen un bajo impacto para la empresa, y representa un problema que permite seguir operando sin mayores consecuencias.
- **Impacto bajo/ Gravedad del problema baja:** Son propuestas que tiene un bajo impacto para la empresa, pero la necesidad de resolverlo no es inmediata.

A continuación mostraremos el recuento de las propuestas previamente descritas y su categorización según su prioridad. No se tomara en cuenta la tabla de "Propuesta sobre la optimización de funciones en el Departamento de Compras", debido a que son problemas ya abarcados en las propuestas anteriores.

Considerando el criterio descrito previamente y la cantidad de problemas que soluciona dicha propuesta, logramos priorizar las propuestas de esta manera:

Cuadro 27 .Resumen y priorización de propuestas

Propuesta #	Descripción	Cuadro #	Destinada	Impacto	Gravedad problema
Propuesta 1	Realineación enfoque de compras	17	Gerente	Medio	Media
Propuesta 2	Manejo adecuado correos	17	Gerente	Bajo	Baja
Propuesta 3	Requisición a pago	17	Gerente	Medio	Alta
Propuesta 4	Participación en reuniones	17	Gerente	Bajo	Baja

Continuación "Cuadro 27".					
Propuesta #	Descripción	Cuadro #	Destinada	Impacto	Gravedad problema
Propuesta 5	Capacitación usuario requisición	18	Agente "A"	Medio	Media
Propuesta 6	Proveedores estratégicos	18	Agente "A"	Medio	Media
Propuesta 7	Liquidación tarjeta	19	Agente "B"	Medio	Alta
Propuesta 8	Capacitación usuario políticas	19	Agente "B"	Medio	Media
Propuesta 9	Tareas operativas (Software)	19	Agente "B"	Alto	Alta
Propuesta 10	Requisición a pago	20	Agente "C"	Medio	Alta
Propuesta 11	Reportes	20	Agente "C"	Medio	Media
Propuesta 12	Base de datos (Software)	20	Agente "C"	Alto	Alta
Propuesta 13	Capacitación a agente	21	Agente "D"	Medio	Media
Propuesta 14	Duplicidad funciones	21	Agente "D"	Medio	Alta
Propuesta 15	Perfil de puesto	22	Agente "D"	Bajo	Baja
Propuesta 16	Red de comunicación	23	Agente "E"	Bajo	Baja
Propuesta 17	Clasificación y calificación proveedores	24	Departamento	Alto	Alta
Propuesta 18	Ingreso de requisición	24	Departamento	Medio	Media
Propuesta 19	Cotización	24	Departamento	Medio	Media
Propuesta 20	Seguimiento requisición	24	Departamento	Medio	Media
Propuesta 21	Revisión contrato	24	Departamento	Medio	Media
Propuesta 22	Problema facturación	24	Departamento	Medio	Alta
Propuesta 23	Liquidación tarjeta	24	Departamento	Medio	Alta
Propuesta 24	Incumplimientos	24	Departamento	Medio	Media
Propuesta 25	Indicadores de desempeño	24	Departamento	Medio	Media

Continuación "Cuadro 27".					
Propuesta #	Descripción	Cuadro #	Destinada	Impacto	Gravedad problema
Propuesta 26	Capacitaciones políticas/proceso	24	Departamento	Medio	Media

A continuación se muestra una planificación por etapas de implementación según el resultado del Cuadro 27 sobre las propuestas de mejora descritas previamente:

Cuadro 28. Planificación por etapas sobre las propuestas de mejora

Etapa	Propuesta
Etapa 1	Gravedad del problema: "Alta" Impacto: "Alto"
Etapa 2	Gravedad del problema: "Alta" Impacto: "Medio"
Etapa 3	Gravedad del problema: "Media" Impacto: "Medio"
Etapa 4	Gravedad del problema: "Baja" Impacto: "Bajo"

Como se observa en el Cuadro 28, la etapa uno será analizada posteriormente en el trabajo presente. En cuanto a la etapa dos, tres y cuatro por motivos de tiempo y recursos no será analizada. Nuestra prioridad es la etapa uno, ya que en esta se reflejan oportunidades potenciales de ahorro para el Departamento de Compras.

D. Descripción de las propuestas de mejora priorizadas

1. Programa de computación. En la actualidad la tecnología aporta a las empresas en cualquier industria o negocio, una ventaja competitiva y simplifica el trabajo de muchas tareas simultáneamente, es decir ayuda a ser más eficiente en la ejecución de las actividades diarias. Es por eso que es necesario implementar un programa de computación en la empresa en cuestión.

De antemano se estipula que el tiempo de vigencia del programa de computación será de tres años debido a avances tecnológicos que pueden representar mejores alternativas futuras para la empresa.

A continuación se sugiere un programa de computación que puede ser de gran ayuda para el Departamento de Compras: El nombre del programa no se revela a petición de la empresa farmacéutica.

Cuadro 29. Propuesta de mejora sobre la implementación de un programa de computación

Adquisición	Requerimientos técnicos	Costo total
Programa de computación	Windows 2010 Office (Lo tiene instalado actualmente la empresa)	Q 400,000

A continuación se listan los beneficios que se obtendría de implementar el programa de computación:

- Herramienta basada en internet accesible desde cualquier parte del mundo en tiempo real. Esto representa una ventaja para los usuarios, ya que pueden tener acceso al sistema ya sea para ingresar una requisición, aprobar, monitorear el estado de sus solicitudes aun cuando estén trabajando desde casa o en un viaje de negocios.
- Genera una base de datos de proveedores en donde se puede clasificar a cada proveedor según sea el servicio prestado.
- Permite a los usuarios adjuntar archivos relacionados con su solicitud tales como: especificaciones, características, cotizaciones, aprobaciones internas, imágenes que ayudan a entender su requerimiento y a revisar el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.

- Proporciona un repositorio para todos los documentos de respaldo relacionados con compras de bienes y contratación de servicios. Elimina la necesidad de tener un archivo físico ya que todos los documentos quedan archivados electrónicamente.
- Incrementa la rapidez de interacción entre compras y el usuario, debido a que las solicitudes de compra llegan inmediatamente del usuario a compras y viceversa sin necesidad de interactuar físicamente uno con el otro.
- Incorpora un flujo de aprobaciones automático que considera los montos que cada persona dentro de la organización está facultado para aprobar según su jerarquía.
- Proporciona la posibilidad de emitir la orden de compra automáticamente al final de las aprobaciones.
- Hace un envío automático de la orden de compra al correo electrónico o fax del proveedor.
- Permite al usuario confirmar dentro del sistema la recepción de bienes o servicios.
- Al momento de entregar la factura, si esta indica el número de orden compra al que corresponde, permite enlazar la factura a la orden de compra dentro del sistema y contabilizarla automáticamente, lo cual reduce significativamente los trámites internos para gestionar el pago correspondiente.
- El programa agilizaría o eliminaría tareas (ver, Cuadro 13), que restan tiempo al Departamento de Compras como lo son las siguientes: la definición del bien o servicio, solicitud de cotización en Excel, validación de cumplimiento de políticas, elaboración de requisición en Excel, aprobación manual de la requisición, elaboración manual y firmas de la orden de compra, escaneo de la orden de compra, envío de orden de compra al proveedor vía fax o correo electrónico, registro contable o facturación, pago a proveedores. (10 problemas abordados)
- Con la implementación del programa de computación se lograra concientizar a los clientes internos sobre la importancia de utilizar el sistema como forma de incrementar el cumplimiento de políticas de la empresa.
- Adicionalmente, cabe mencionar que el programa de computación no traerá solamente un beneficio sustancial en cuanto ahorro en tiempo de tareas y dinero para la empresa, sino también estandarizará y automatizará procesos en el Departamento de Compras. Este es un punto fundamental como parte de una cultura orientada a la mejora continua que se fomentará con la implementación de este software en la empresa.

A continuación se realizó un análisis FODA sobre el programa de computación:

Cuadro 30. Análisis FODA sobre el programa de computación

Fortalezas	Debilidades
<p>Proceso más automático (ahorro de impresiones, tiempo de entrega y recepción de documentos).</p> <p>Mayor Control.</p> <p>Estandarización</p> <p>Mejor control de gastos y pagos, lo que ayudará a tener un mejor cumplimiento de las normas.</p> <p>Es amigable para el usuario.</p> <p>Optimizara los procesos de facturación y requisiciones.</p>	<p>Cambio en los procesos internos.</p> <p>Adaptación: puede resultar en retrasos de pagos y aprobaciones</p> <p>Resistencia al cambio</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Ahorro de Impresión papelería</p> <p>Alineación con la estrategia global de la empresa.</p> <p>Cumplimiento de lineamientos internos y políticas en otras sedes.</p>	<p>Tiempo de vigencia de 3 años.</p>

En el análisis FODA se puede notar que la implementación del programa de computación es una alternativa atractiva para el Departamento de Compras. Para lograr optimizar sus procesos y ahorrar dinero eliminando tareas ineficientes que no agregan ningún valor.

Considerando la implementación del programa de computación, se hizo las reformas correspondientes con los diagramas de procesos de compra que se encuentran mostrados a continuación:

Figura 25. Diagramación del proceso de compras propuesto con programa de computación

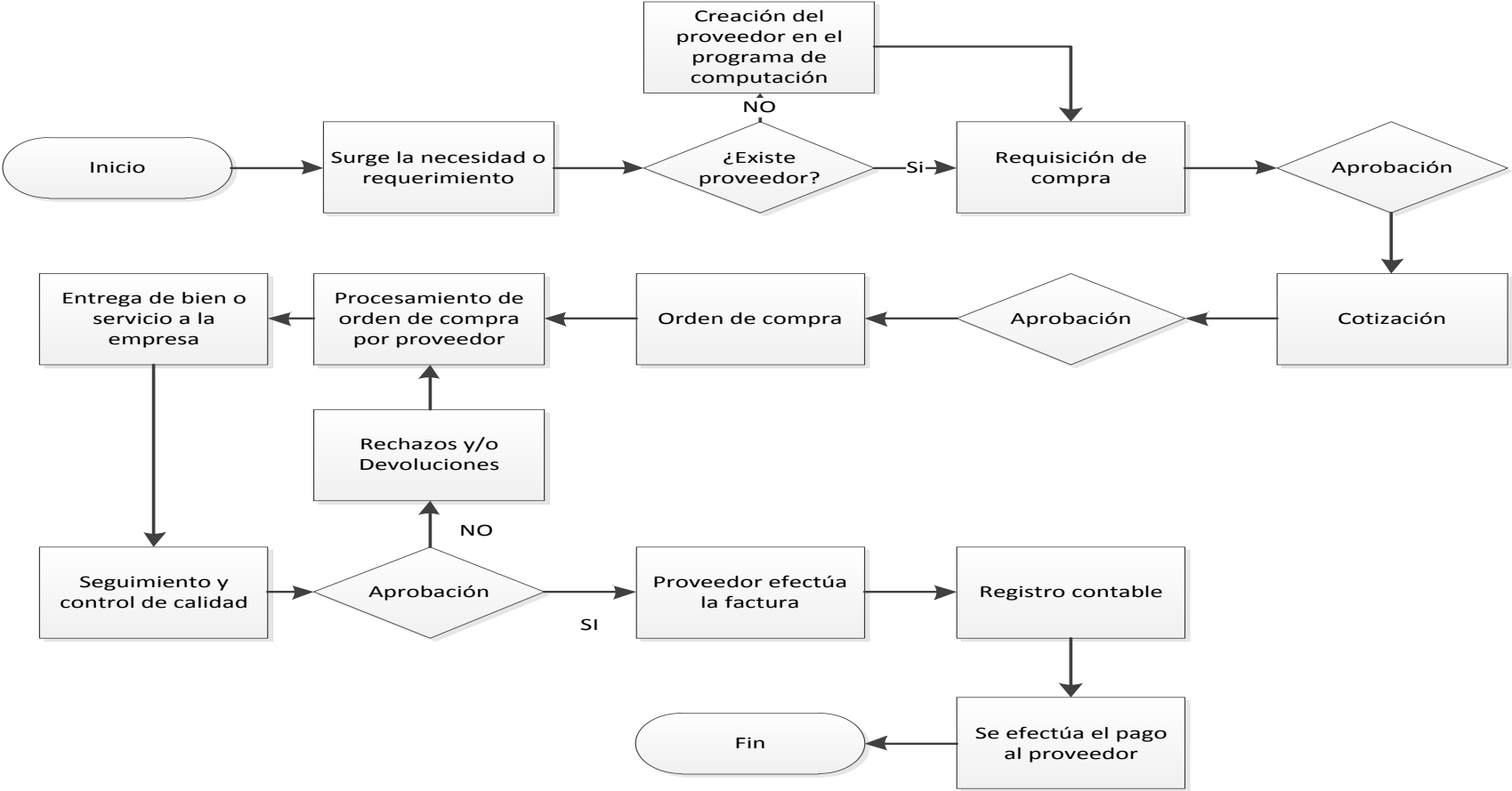
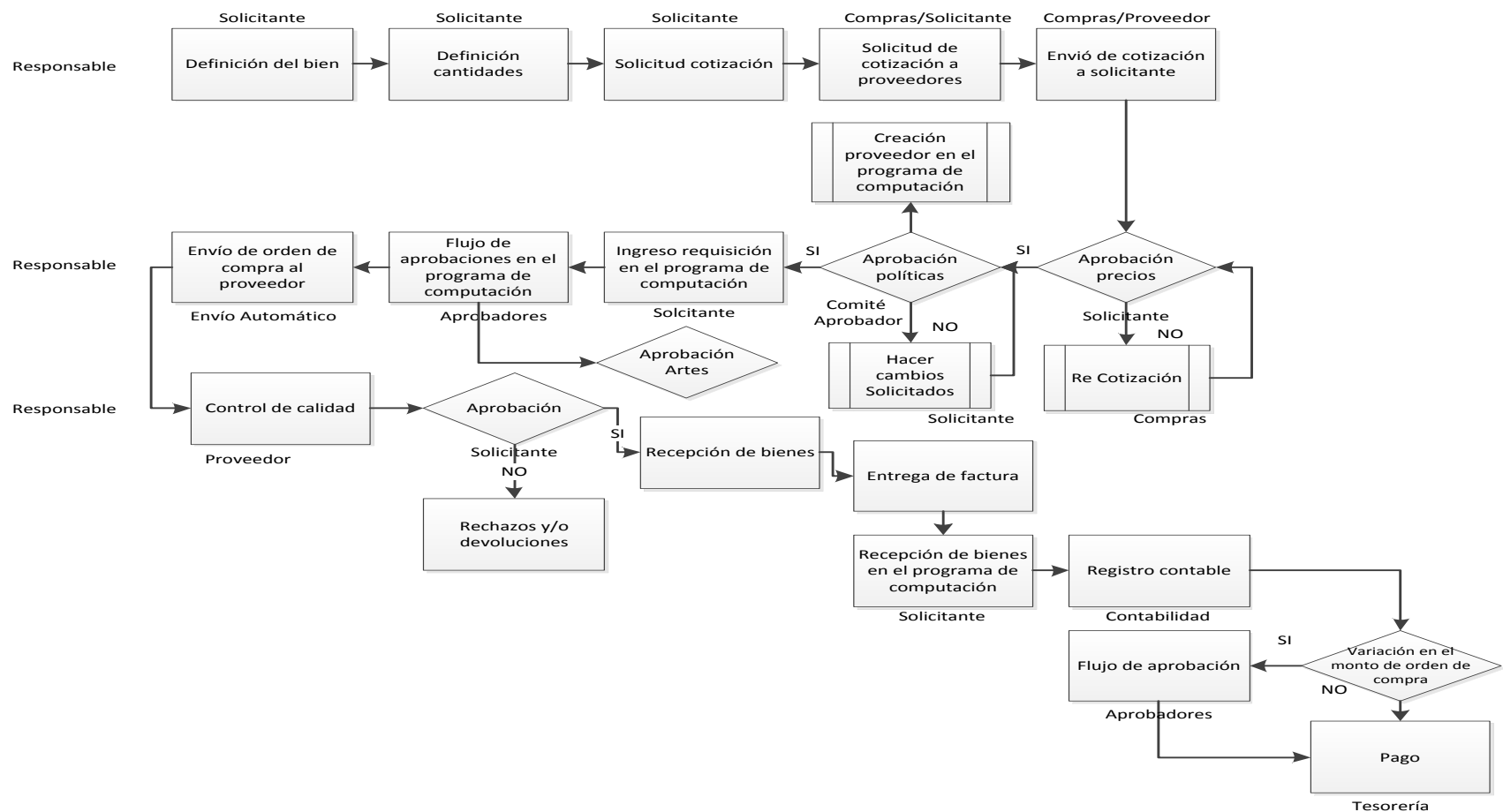
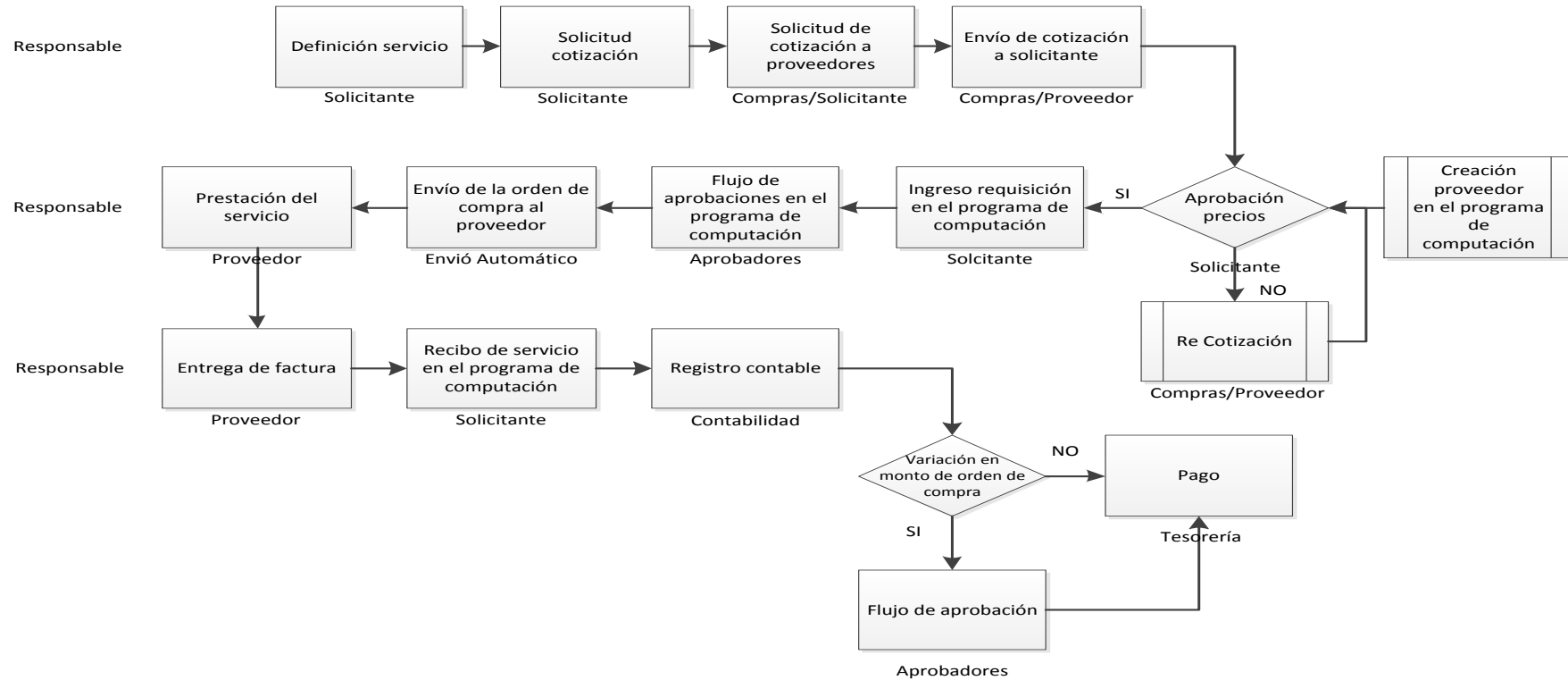


Figura 26. Diagramación del proceso de compra de bienes propuesto con programa de computación



Nota: La aprobación de precios es hecha según el monto establecido en el programa de computación.

Figura 27. Diagramación del proceso de compra de servicios propuesto con programa de computación



Nota: La aprobación de precios es hecha según el monto establecido en el programa de computación.

Cabe mencionar que un déficit comparado con el proceso actual de compra de bienes y servicios, es que se pagaba la factura del bien o servicio sin tener la confirmación de si el bien o el servicio solicitado fueron recibidos. Ahora en la diagramación propuesta, podemos observar que el programa de computación tiene una herramienta que administra la recepción de bienes o la prestación del servicio antes de pagar la factura y no se emite el pago hasta que se verifique el recibo del bien o servicios en cuestión.

2. Clasificación de proveedores. De acuerdo con la Figura 22 y 23, podemos notar que un 59% de proveedores no pudieron ser clasificados y esto representa un 29% del total del gasto.

Dado que el programa de computación, genera una base de datos de proveedores en donde se puede clasificar a cada proveedor según sea el servicio prestado. Será de gran ayuda para mantener un registro de los proveedores y por tanto una clasificación eficaz, y así se podrá conocer que proveedor corresponde a cada agente de compras con mayor facilidad.

En el capítulo de viabilidad económica podremos sugerir una modalidad para generar ahorro y abordar el problema previamente descrito.

A continuación se mostrara un análisis FODA, posterior a una clasificación adecuada de proveedores.

Cuadro 31. Análisis FODA sobre clasificación de proveedores

Fortalezas	Debilidades
Mejor relación con el proveedor. Proceso analítico más profundo. Una selección mejor. Mayor conocimiento sobre proveedores.	Tiempo de negociación. Tiempo de análisis invertido
Oportunidades	Amenazas
Pactar convenios que traigan un mayor beneficio para la empresa. Mayor porcentaje descuento. Mayor ahorro para la empresa.	Costo de oportunidad.

VIII.VIABILIDAD ECONÓMICA PARA LAS PROPUESTAS DE MEJORA PRIORIZADAS

En este capítulo, se evaluarán las propuestas de mejora priorizadas previamente y se verá el impacto económico que representaría para la empresa si fuesen implementadas. Cabe mencionar que se tomara en cuenta el término de Ceteris Paribus para los siguientes análisis económicos, es decir todos los factores externos permanecerán constantes a excepción de la variable de interés.

A. Programa de computación

Luego del análisis efectuado en el presente trabajo, una de nuestras principales propuestas de mejora priorizadas a proponer para el Departamento de Compras, es la implementación del programa de computación sugerido previamente debido al ahorro que representaría para la empresa.

A continuación veremos el desglose del costo del programa de computación:

Cuadro 32. Desglose del costo del programa de computación

Costo del programa de computación	
Costo de configuración del sistema	Q 350,000.00
Licencia de acceso concurrente	Q 50,00.00
Capacitación vía internet'	4,687.5
Costo de implementación	Q 404,687.50

En el Cuadro 32, la capacitación vía internet tiene una duración de una semana. El costo de la capacitación se cuantificara según sea el tiempo que los miembros del Departamento de Compras empleen en la misma y no en sus actividades cotidianas.

Para el análisis se tomó en cuenta lo siguiente:

- Serán 2 horas por día empleadas en la capacitación.
- Serán 5 días hábiles
- Se cuenta a los 6 miembros del equipo.
- Da un total de 60 horas semanales.
- $60 \text{ horas por semana} \times \text{Q } 78.125 \text{ sueldo promedio por hora de cada miembro} = \text{Q4, 687.50}$ es el costo del tiempo invertido en la capacitación.

Se realizó un análisis sobre el tiempo invertido y el costo relacionado en cuanto a las actividades o procesos actuales, sin el programa de computación versus utilizando el programa de computación.

En el análisis previamente mencionado, se determinó cuántos miembros se encuentran involucrados en cada actividad y se le asignó un porcentaje según sea el tiempo invertido en esta. Adicionalmente se calculó las horas que cada empleado invierte según el involucramiento en cada actividad o proceso, ya sea en el mes o en un año.

Posteriormente, se realizó un promedio de los sueldos de los miembros del Departamento de Compras y se calculó cuánto ganaban por hora, para lograr saber cuánto es el costo anual del tiempo invertido que esas actividades o procesos representan para la empresa.

De esta manera, podemos hacer una comparación del tiempo invertido en esas actividades sin el programa de computación y haciendo el mismo cálculo con la implementación del programa de computación sugerido.

Este análisis se hizo con el objetivo de averiguar qué impacto tendría en la empresa el implementar el programa de computación. Por lo tanto, evaluar el ahorro que representaría su implementación. Asimismo, tener en consideración la magnitud de tiempo invertido relacionado con el costo que conlleva realizar esas actividades en el Departamento de Compras actualmente.

A continuación en el Cuadro 33 y el Cuadro 34, se mostrarán los cálculos del análisis previamente mencionado.

Cuadro 33. Estimado de tiempo invertido y costos relacionados con las actividades o procesos actuales (sin programa de computación)

Actividad	Cantidad de personas involucradas	Horas disponibles al mes por persona	Horas disponibles al mes de las personas involucradas	Porcentaje del tiempo invertido en la actividad en total	Tiempo invertido en actividad al mes en horas	Tiempo invertido al año en horas	Sueldo mensual promedio por cada agente de compras	Sueldo promedio por hora por cada agente de compras	Costo anual del tiempo invertido por Compras
Definición del bien o servicio	5	160	800	2.5%	20	240	Q 12,500	Q 78.125	Q 18,750
Solicitud de cotización en Excel	5	160	800	2.5%	20	240	Q 12,500	Q 78.125	Q 18,750
Validación del cumplimiento de políticas	6	160	960	10.0%	96	1152	Q 12,500	Q 78.125	Q 90,000
Elaboración de requisición en Excel	5	160	800	5.0%	40	480	Q 12,500	Q 78.125	Q 37,500
Aprobación manual de la requisición	5	160	800	10.0%	80	960	Q 12,500	Q 78.125	Q 75,000
Elaboración manual y firmas de la orden de compra	5	160	800	5.0%	40	480	Q 12,500	Q 78.125	Q 37,500
Escaneo de la orden de compra	5	160	800	3.0%	24	288	Q 12,500	Q 78.125	Q 22,500
Envío de orden de compra al proveedor vía fax o correo electrónico	5	160	800	3.0%	24	288	Q12,500	Q 78.125	Q 22,500
Registro contable o facturación	6	160	960	7.0%	67.2	806.4	Q 12,500	Q 78.125	Q 63,000
Pago	6	160	960	7%	67.2	806.4	Q 12,500	Q 78.125	Q 63,000
TOTAL				55.0%		5,740.8			Q 448,500

Cuadro 34. Estimado de tiempo a invertir y costos relacionados con las actividades o procesos actuales (con un programa de computación)

Actividad	Cantidad de personas involucradas	Horas disponibles al mes por persona	Horas disponibles al mes de las personas involucradas	Porcentaje del tiempo invertido en la actividad en total	Tiempo invertido en actividad al mes	Tiempo invertido al año en horas	Sueldo mensual promedio por cada agente de compras	Sueldo promedio por hora por cada agente de compras	Costo anual del tiempo invertido por Compras
Definición del bien o servicio	5	160	800	1.0%	8	96	Q 12,500	Q 78.125	Q 7,500
Solicitud de cotización en Excel	5	160	800	1.0%	8	96	Q 12,500	Q 78.125	Q 7,500
Validación del cumplimiento de políticas	6	160	960	8.0%	76.8	921.6	Q 12,500	Q 78.125	Q 72,000
Elaboración de requisición en Excel	5	160	800	0.0%	0	0	Q 12,500	Q 78.125	Q -
Aprobación manual de la requisición	5	160	800	0.0%	0	0	Q 12,500	Q 78.125	Q -
Elaboración manual y firmas de la orden de compra	5	160	800	0.0%	0	0	Q 12,500	Q 78.125	Q -
Escaneo de la orden de compra	5	160	800	0.0%	0	0	Q 12,500	Q 78.125	Q -
Envío de orden de compra al proveedor vía fax o correo electrónico	5	160	800	0.0%	0	0	Q 12,500	Q 78.125	Q -
Registro contable o facturación	6	160	960	3.0%	28.8	345.6	Q 12,500	Q 78.125	Q 27,000
Pago	6	160	960	3%	28.8	345.6	Q 12,500	Q 78.125	Q 27,000
TOTAL				16.0%		1,804.8			Q141,000

Después de comparar los Cuadros 33 y 34, se puede notar que de un total de 55% de tiempo invertido en actividades sin el programa, al implementar el programa de computación se disminuirá a un 16% el tiempo invertido en las actividades. Esto representa un 39% de mejora en la productividad.

Por consiguiente podemos realizar el siguiente análisis en cuanto al total de horas invertidas anualmente y su costo anual relacionado. De esta manera podremos cuantificar el ahorro que representaría la implementación del programa de computación para el Departamento de Compras.

Cuadro 35. Ahorro en tiempo y efectivo que representa el programa de computación

	Horas (Anual)	Costo (Anual)
Total invertido sin sistema	5,740.80	Q 448,500.00
Total invertido con sistema	1,804.80	Q 141,000.00
Ahorro	3,936.00	Q 307,500.00

En el Cuadro 35, podemos notar que el ahorro en horas es de 3,936 horas y el costo relacionado con esas horas es de Q 307,500 de ahorro anual, que representaría la implementación del programa de computación sugerido.

A su vez podemos realizar el siguiente cálculo:

$$\frac{3,936 \text{ horas ahorradas anualmente (con el programa)}}{1,920 \text{ horas disponibles por persona anualmente}} = 2.05 \approx 2 \text{ personas}$$

Es el tiempo ahorrado al implementar el programa equivale al tiempo completo de dos personas. Esto pudiera indicar que, luego de implementar el programa, se liberaría tiempo suficiente como para prescindir de los servicios de estas personas y de esta manera ahorrar sus sueldos y prestaciones anualmente. Sin embargo, se considera de mayor beneficio e interés para la empresa mantenerlos y asignarles tareas que agreguen valor, por ejemplo el ciclo de requisición a pago. (Priorizado de esta manera: gravedad del problema: Alta e Impacto: Medio) (Ver, Cuadro 27).

Continuando con nuestro análisis, se calculó el periodo de recuperación de la inversión en Excel utilizando formulas financieras, dando como resultado: 1 año con 6 meses y 18 días.

Nota: Hay que hacer la salvedad que el programa de computación será cancelado únicamente en un solo pago, considerando la cantidad de efectivo disponible destinado a proyectos de esta magnitud en la empresa.

A continuación se presenta el análisis de TIR (Tasa Interna de Retorno) y VPN (Valor Presente Neto) respectivamente, para lograr conocer si el proyecto producirá ganancias por arriba de la rentabilidad exigida por la empresa en cuestión. Dichos análisis toman en cuenta el dinero en el tiempo.

Para ello, se tomará en cuenta la TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno) con la que se evaluará la compra de este software, que es de 15%, la cual utiliza la empresa para la evaluación de rentabilidad de proyectos.

Cuadro 36. Análisis financiero de TIR (Tasa Interna de Retorno)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	TIR
Ahorro(+)	-	Q307,500	Q307,500	Q307,500	56%
Inversión (-)	-Q404,687.5	-	-	-	

El análisis de TIR (Tasa Interna de Retorno) generó un 56%. Es decir, esta es la tasa de rendimiento de anual que ganara la empresa si se invierte en el proyecto. Dado que en este caso la $TIR > TMAR$, considerando el criterio de aceptación, es recomendable aceptar el proyecto.

Cuadro 37. Análisis financiero de VPN (Valor Presente Neto)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	VPN
Ahorro(+)	-	Q307,500	Q307,500	Q307,500	Q297,404.22
Inversión (-)	-Q404,687.5	-	-	-	

El análisis de VPN (Valor Presente Neto), generó un valor de Q297, 404.22 que es el ahorro que va generar al final del periodo de tres años de vigencia el proyecto. Es decir, este es el valor que resulta de comparar el valor presente de los egresos (Inversión) con el valor presente de los ingresos (Ahorro). En este caso el $VPN > 0$, por lo tanto bajo los criterios de aceptación, es recomendable aceptar el proyecto.

Podemos concluir que la implementación del programa de computación sugerido, traerá un beneficio sustancial y rentable para la empresa. Por lo tanto, corroboramos con este análisis económico que el proyecto es viable para la empresa en cuestión.

B. Clasificación de proveedores

En cuanto a la clasificación de proveedores propondremos lo siguiente:

Cuadro 38. Propuesta para la clasificación de proveedores

Actividad Propuesta	Salidas	Tiempo máximo de negociación	Costo del tiempo de negociación
Verificación de campos de base de datos de proveedores en el software adquirido.	Nombre de la empresa: Servicio o producto que ofrece: Información del contacto (nombre, NIT, correo y teléfono) Página web de la empresa: Clasificación por tipo de producto o servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Viajes, eventos y congresos • Administrativo • Otros Agente que hizo el contacto:	---	---
Revisión de estadísticos de compra a proveedores	Selección estratégica con proveedores	---	---
Establecer si hay oportunidades de negociación con proveedores por frecuencia de compra o monto	Descuentos Ahorro	---	---
Negociar y lograr acuerdo	Acuerdo con mayor beneficio	1 semana	Q 3,125

En el Cuadro 38, se muestra los campos de registro que el programa deberá de tener para ingresar un proveedor a la base de datos. Además, se establece aspectos a considerar en la selección de un proveedor y el beneficio potencial que es el ahorro.

Ahora bien el tiempo máximo de negociación estipulado con un proveedor es de una semana, lo cual considerando los siguientes factores nos da el costo de negociación de Q3, 125 por persona en una semana.

- Contando con 8 horas diarias
- 5 días hábiles
- 1 persona involucrada
- total de 40 horas por semana \times Q78.125 sueldo promedio en horas
- Q3,125 Costo de negociación

Para este ejercicio hemos seleccionado el primer proveedor de cada categoría (mercadeo, administrativo y viajes, eventos, congresos) que representa mayor gasto para la empresa.

Los proveedores que han sido seleccionados son los siguientes (Ver, Cuadro 14):

Cuadro 39. Proveedores seleccionados para la propuesta de clasificación de proveedores

Proveedores	Suma de facturas	Número de facturas	Motivo	Agente de compras
Proveedor 1	Q 1,377,784.00	119	Mercadeo	Agente de Compras "A"
Proveedor 2	Q 995,049.00	13	Viajes, Eventos y Congresos	Agente de Compras "B"
Proveedor 4	Q 651,063.00	13	Administrativo	Agente de Compras "C"

Continuando con nuestro ejercicio, se presenta el siguiente el siguiente análisis:

Cuadro 40. Costo de negociación versus ahorro mínimo en monto facturado anual

Costo de negociación	Q 3,125
TMAR	15%
Periodo	1 año
Ahorro mínimo en monto facturado anual (compensación)	Q3,593.75

El Cuadro 40, nos muestra como el costo de negociación con una tasa de descuento del 15% anual (TMAR), muestra el ahorro mínimo anual que se debe generar para compensar mi costo de negociación. Es decir que debemos tener un monto mínimo facturado de al menos Q3, 593.75 al final de año, para que valga la pena hacer la negociación con el proveedor.

Cuadro 41. Ahorro estimado por porcentaje de descuento

Ahorro estimado por porcentaje de descuento	1%	2%	3%	4%	5%	8%	10%	12%	Descuento mínimo %
Proveedor 1	Q13,777.84	Q 27,555.68	Q41,333.52	Q55,111.36	Q68,889.20	Q110,222.72	Q137,778.40	Q165,334.08	0.3%
Proveedor 2	Q9,950.49	Q19,900.98	29,851.47	Q39,801.96	Q49,752.45	Q79,603.92	Q99,504.90	Q119,405.88	0.4%
Proveedor 4	Q6,510.63	Q13,021.26	Q19,531.89	Q26,042.52	Q32,553.15	Q52,085.04	Q65,106.30	Q78,127.56	0.6%
Ahorro mínimo en monto facturado anual	Q3,593.75	Q3,593.75	Q 3,593.75	Q 3,593.75	Q3,593.75	Q 3,593.75	Q 3,593.75	Q3,593.75	Q3,593.75

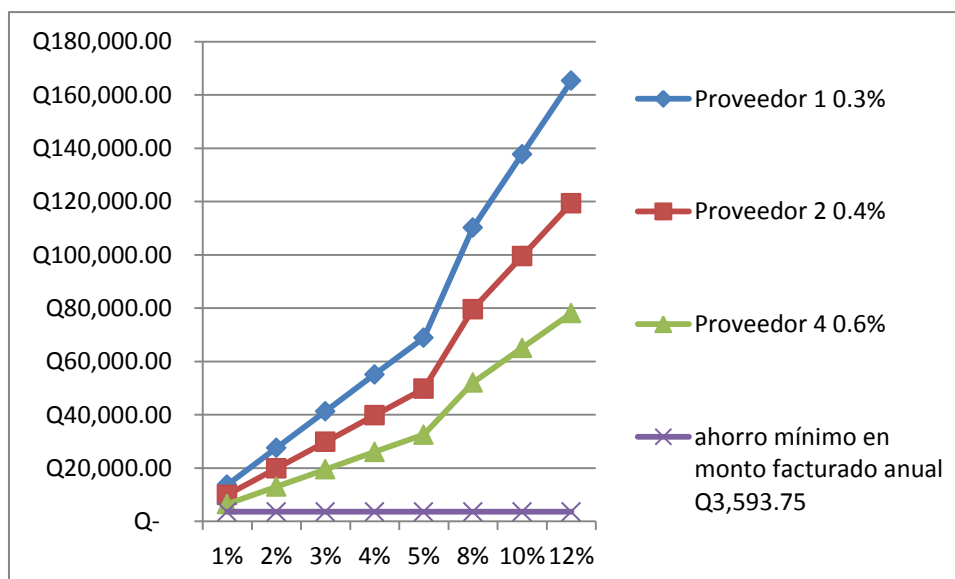
En el Cuadro 41, se muestra el ejercicio aplicado con nuestros proveedores seleccionados previamente. El mínimo que debe tener facturado la empresa en un año es de Q 3,593.75 (ahorro mínimo) con nuestra TMAR para que valga la pena hacer la negociación con cualquier proveedor.

Se evaluó con cada proveedor posibles tarifas de descuento según el gasto, del 1%,2%,3%,4%,5%,8%,10% y 12%.En el caso del proveedor 1, con una tarifa de descuento de 1 % se consigue un ahorro de Q13, 777.84, a raíz de dicha negociación con el proveedor y así sucesivamente con cada tarifa de descuento otorgada. Esto depende del convenio que se pacto en dicha negociación con el proveedor. Con estos porcentajes podemos darnos la idea del ahorro que se puede obtener de establecer convenios con posibles tarifas de descuento negociadas con dichos proveedores por frecuencia de uso o monto de pago, como resultado de una mejor clasificación de proveedores.

Finalmente, se estableció el porcentaje que tiene que darnos el proveedor de descuento para que recuperemos justamente el costo de negociación de Q 3,125, que es el 0.3%, 0.4% y 0.6%(descuento mínimo) respectivamente para cada proveedor.

A continuación se muestra graficado el ahorro estimado por las posibles tarifas de descuento que dichos proveedores pueden otorgar:

Figura 28. Ahorro estimado por las posibles tarifas de descuento de cada proveedor



Como se observa en la Figura 28, se observa que con una tarifa de descuento del 12% se puede llegar a tener un ahorro anual con cada proveedor:

- Proveedor 1: Q165, 334.08
- Proveedor 2: Q119, 405.88
- Proveedor 4: Q78, 127.56

Por otra parte, con una tarifa del 5% se consigue un ahorro anual con cada proveedor:

- Proveedor 1: Q68, 889.20
- Proveedor 2: Q49, 752.45
- Proveedor 4: Q32, 553.15

Siempre tomando en cuenta el mínimo de monto facturado anual que debo tener para que valga la pena dichas negociaciones, que es de Q3, 593.75.

Este análisis nos proporciona un panorama más claro y nos representa el beneficio de una clasificación de proveedores adecuada, y enfocarnos en las oportunidades de ahorro que pueden surgir de los gastos. De esta manera proporcionar un beneficio sustancial para la empresa en cuestión.

IX.CONCLUSIONES

- Se puede generar un ahorro de Q 307,500 y 3,936 horas anualmente, si se implementa el programa de computación sugerido y se reestructura el proceso actual de compras de bienes y servicios. La empresa contará con un ahorro sustancial de Q297, 404.22 al final de los tres años de vigencia del programa de computación sugerido.
- Mediante la etapa del diagnóstico del Departamento de Compras, se identificó procesos que agregan valor y se sugirió un perfil de puesto para cada miembro, en donde se optimizaron sus funciones para su efectivo desempeño.
- El proceso de priorización, permitió establecer prioridades para el Departamento de Compras y planificar etapas para la implementación de propuestas clasificadas según su impacto y gravedad del problema.
- Con el programa de computación sugerido el porcentaje de tiempo invertido en tareas o procesos pasa de un 55% a un 16%, una optimización significativa del 39% en tiempo invertido.
- El ciclo de requisición a pago debe eliminarse debido a que son tareas explícitamente responsabilidad de los departamentos Contabilidad y Tesorería.
- El software sugerido tiene la capacidad de proveer una base de datos para catalogar proveedores, asimismo se crea un formato para que el usuario haga la requisición adecuadamente. Esto facilita el flujo de información para los miembros del equipo.
- Si se realiza una clasificación de proveedores adecuada y se llega a acordar una tarifa de descuento del 12% con el "proveedor 1" de gastos, se puede llegar a tener un ahorro anual de Q165, 334.08.

X.RECOMENDACIONES

- El departamento de compras debería conocer y tener clasificados a los proveedores que integren al menos el 85% del gasto. No tener a estos proveedores clasificados puede representar un problema de control interno, pues se desconoce en Compras quienes son estos proveedores. Además, al no conocerlos, no se puede saber si habría una oportunidad de generar ahorro con aquellos proveedores que compras no conoce y por consiguiente tampoco maneja.
- Se debe tomar en cuenta la propuesta de optimización de funciones para distribuir eficazmente el tiempo de cada miembro del equipo. Como resultado, se debe eliminar las funciones adicionales detectadas que no agregan valor al Departamento de Compras.
- El Departamento de Compras, con el análisis establecido puede optar prescindir de los servicios de 2 personas o bien mantenerlos, se recomienda mantener a las 2 personas del equipo con el objetivo de lograr aprovechar sus conocimientos y habilidades. De esta manera se podrá asignar tareas que agreguen valor y además, se podrá invertir el tiempo de forma efectiva.
- El Departamento de Compras cuenta todavía con muchas deficiencias en cuanto al servicio que presta hacia sus clientes internos. Se debe mejorar como prioridad la rapidez de respuesta, dar un mayor seguimiento y la resolución de problemas respectivamente.
- Realizar capacitaciones dirigidas a los usuarios, para fomentar el conocimiento y dar más poder de decisión a este, sobre los lineamientos y las políticas internas de la empresa.
- Adquirir el programa de computación sugerido, debido a que proporciona ahorros sustanciales en tiempo y dinero. Por otra parte, estandarizará y automatizará procesos en el Departamento de Compras.
- La siguiente etapa a implementar que debe considerar en el Departamento de Compras es optimizar el proceso de Contabilidad y Tesorería, y así lograr liberar tiempo significativo para los miembros del equipo.

XI.BIBLIOGRAFÍA

1. Asesoría por el Ing. Juan Alejandro López García, MBA.
2. Benaque, J. L. 2008. *Compras*.
<http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/comprasmanejo-y-conceptos.htm>
3. Camisón, César; Cruz, Sonia y González, Tomás. 2007. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, Pearson Educación, S.A. 1,428 págs.
4. Chiavenato, Idalberto. 2005. *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 671 págs.
5. Fernández, Pita. (01/12/2010). *Tamaño de la muestra*.
<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
6. Gitman, Lawrence. 2003. *Principios de administración financiera*. 10 ed. México, Pearson Educación, S.A. 676 págs.
7. Guzmán, Felipe. 2008. *Función de compras*.
<http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesDeCompra>
8. Ibarrola, José María; Álvarez, Ignacio y Bullón, Javier. 2006. *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España, Vigo. 136 págs.
9. Kelly. (24/07/2008). *Departamento de Compras*.
<http://departamentodecompras00.blogspot.com/2008/07/departamento-de-compras.html>

10. Lozano, Juan Ramón. 2002. *Como y donde optimizar los costes logísticos. En el sistema integral de operaciones y en las diferentes áreas de actividad logística*. Madrid, fundación confemetal. 384 págs.
11. Martínez, Ana. 2011. <<*Propuesta de mejora en el proceso de adquisición de materia prima en una empresa de manufactura de alimentos*>>. Tesis Universidad del Valle de Guatemala. 50 págs.
12. Montoya, Alberto. 2002. *Conceptos modernos de administración de compras*. 19 ed. Bogotá, Norma. 420 págs.

XII.APÉNDICE

Entrevista al Departamento de Compras:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza actualmente en el Departamento de Compras?
2. ¿Cuáles actividades cree que agregan valor al departamento y cuáles no? ¿Por qué?
3. ¿Hay alguna actividad o proceso que le represente dificultad realizar?(Ya sea el tiempo requerido ,la dificultad de la misma o intermediarios innecesarios)
4. ¿Hay algún recurso que pueda facilitarle su trabajo?
5. ¿Hay alguna actividad que le gustaría desempeñar adicional a su cargo?
6. ¿Le gustaría modificar alguna tarea o función que desempeña en su cargo?
7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre las funciones que desempeña?
8. ¿Cuáles son los tres cambios clave que haría para mejorar su posición?
9. ¿Cuáles son los clientes internos del Departamento de Compras con los que interactúa?

Encuesta a clientes internos:**1) Por favor seleccione su departamento:**

Mercadeo y ventas
Finanzas y Administración
Departamento Medico
Recursos Humanos
Información y Tecnología
Legal

2) ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del Departamento de Compras?

Todos los días
Una vez a la semana
Una vez al mes
Menos de una vez al mes

3) ¿Por cuál motivo contacta al Departamento de Compras?

Solicitud de cotizaciones
Elaboración y procesamiento de órdenes de compra
Asesoría en proceso de compras
Asesoría en proceso de requisición
Asesoría en proceso de pago
Asesoría en aprobaciones de políticas internas
Seguimiento a entrega de productos
Provisiones

4) ¿Está usted satisfecho con los servicios del Departamento de Compras?

Excelente
Bueno
Regular
Ninguna de las anteriores

5) ¿El agente de compras es cortés y profesional?

Excelente
Bueno
Regular
Ninguna de las anteriores

6) ¿El agente de compras demuestra conocimiento del área y los proveedores/categoría a su cargo?

Excelente

Bueno

Regular

Ninguna de las anteriores

7) ¿El nivel de servicio es adecuado? (Rapidez de respuesta, asesoría, resolución de problemas)

Excelente

Bueno

Regular

Ninguna de las anteriores

8) ¿Ha recibido entrenamiento respecto a políticas y procedimientos de compras?

Sí

No

Ninguna de las anteriores

9) ¿En cuánto tiempo son procesadas sus requisiciones?

El mismo día

De 2 a 3 días

1 semana

Más de una semana

Ninguna de las anteriores

10) Si usted pudiera cambiar alguno de los siguientes aspectos en los servicios que proporciona el Departamento de Compras ¿cuál sería?

Mayor seguimiento

Rapidez de respuesta

Resolución de problemas

Asesoría y soporte

Atención al cliente

Figura 29. Modelo de priorización completo

