



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA PARA DISEÑAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL ÁREA DE COMPRAS EN CONFITECA C.A.**

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en Administración
de Empresas de Servicios y Recursos Humanos**

Autor:

MERY ALEXANDRA CEVALLOS FLORES

Director de Tesis:

ING. CARLOS CEVALLOS

QUITO, JUNIO DEL 2012

DECLARACIÓN

Yo. MERY ALEXANDRA CEVALLOS FLORES, declaro bajo juramento que el presente trabajo ha sido escrito bajo mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Tecnológica Equinoccial, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual.

Mery Alexandra Cevallos Flores

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Esta tesis va dedicada para mis amados hijos: Belén, Nicole y Juan Pablo quienes son mi inspiración, mi motor que me dirigen a ser mejor cada día.

***Agradezco a Dios** por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr una de mis metas más anheladas, por su infinita bondad y amor.*

***A mis padres** porque en todo momento me dieron ánimos y me impulsaron a ser perseverante, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy.*

***A mis hijos** por todo su amor y la razón de continuar hacia adelante.*

***A mi esposo Juan** por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

*Quiero darle las gracias al **Ing. Carlos Cevallos** por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta tesis.*

GRACIAS

Contenido

PORTADA	i
DECLARACIÓN	ii
<i>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO</i>	iii
Introducción	vi
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Subpreguntas	3
1.4 Objetivos:	4
1.4.1 General	4
1.4.2 Específicos	4
1.5 Justificación	5
1.6 Limitaciones	7
CAPITULO II	8
MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL	8
2.1 Marco Referencial	8
2.1.1 Historia de Confiteca C.A.	8
2.1.2 Organización Administrativa	15
2.1.3 Representación gráfica de los procesos.-	21
2.2 Marco Teórico	24
2.2.1 Proceso de elaboración de los Manuales de Procedimientos	25
2.2.2 Utilidad	27
2.2.3 Estructura del Manual de Procedimientos	28
2.2.4 Manuales de Procedimientos y su relación con la Administración de Recursos Humanos.	32
2.2.5 Fundamentación Teórica	35
2.3 Marco Conceptual	38
CAPITULO III	55
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1 Tipo y diseño de la investigación	55

3.2 Análisis FODA en forma global	56
3.3 Análisis de tiempos y funciones.	59
3.4 Levantamiento de información.-	60
CAPÍTULO IV.....	80
5.1 CONCLUSIONES	132
5.2 RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
Páginas Web consultadas.....	136

Introducción

Entre los elementos más eficaces de gestión administrativa se destaca lo referente a los manuales de procedimientos, los cuales están orientados principalmente hacia el ámbito operativo o de ejecución, como fuente de orientación precisa que requiere la acción humana en las tareas encomendadas.

En la dinámica de la gestión actual, es imperante la necesidad de concienciar y proporcionar el contingente administrativo a través de la búsqueda permanente del perfeccionamiento de elementos y/o técnicas enmarcadas en procesos de investigación científica, por tal razón, es importante diseñar un manual de procedimientos que permita conocer en forma clara y oportuna los resultados de las gestiones y actividades dentro del Área de Compras de Confiteca, Empresa que tiene como visión: “Ser una comunidad de clase mundial, que deslumbra permanentemente a nuestro consumidor, sustentada en un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales sólidos”.

El Manual de Procedimientos se ha constituido en una herramienta indispensable en el funcionamiento de toda empresa u organización, consecuentemente, debe ser un propósito permanente el mejorar la gestión administrativa y fortalecerla a través del ordenamiento de procesos con el aporte del talento humano y la aplicación de tecnología actualizada que permita identificar las dificultades que se produzcan con las respectivas alternativas de solución.

Por la importancia de los manuales de procedimientos, y por la necesidad de contar con uno de ellos, el presente trabajo se encamina a diseñar un Manual de Procedimientos para en el Área de Compras de Confiteca C. A.

El presente documento está estructurado en cinco capítulos, organizados de la siguiente manera:

En el primer capítulo: “El problema de la investigación”, se aborda el planteamiento y la formulación del problema, se establece los objetivos, y también trata e introduce el conocimiento general y acción del Área de Compras de Confiteca C.A.

En el segundo capítulo “Marco referencial-teórico-conceptual”, en lo que se refiere al Marco Referencial, se detallan los principales aspectos históricos, organizacionales y administrativos de Confiteca C.A.; en lo que se refiere al Marco Teórico, está orientado a la gestión de RR HH, procesos administrativos y competencias con relación a un manual de procedimientos; por último, en el Marco Conceptual se recopila diversos conceptos teóricos sobre el tema extraídos de varios autores.

En el tercer Capítulo “Metodología de la Investigación” se hace énfasis en la metodología, técnicas e instrumentos aplicados durante el desarrollo de la investigación, poniendo énfasis en el método descriptivo porque se especifica el proceso, las características, y perfiles actuales de las personas del Área referida. .

En el cuarto Capítulo “Diseño de un manual de procedimientos para el Área de Compras”, en base a la investigación realizada y a las necesidades e intereses

de la empresa, se diseña y elabora el manual de procedimientos que será propuesto para ser implementado en la Empresa.

En el quinto Capítulo. Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Partiendo de la importancia de poseer manuales de procedimientos dentro de las organizaciones a nivel mundial, y considerando que la globalización, la competitividad y la excelencia de una empresa son los tópicos más sobresalientes en la actualidad, el determinar el uso de manuales de procedimientos contribuye a la optimización de tareas y a la eficiencia en el desarrollo de las mismas.

Actualmente el fenómeno de la inflación y la crisis económica han aumentado la necesidad, dentro de las organizaciones, de poner en marcha todas las habilidades técnicas para afrontar con éxito esta recesión económica que nos afecta a todos, por ello, actualmente las empresas a nivel mundial, se manejan de forma sistémica, de ahí la importancia de contar con un manual de procedimientos actualizado que se convierta en una herramienta de amplio alcance sobre las actividades, y que facilite la toma de decisiones sobre los procesos e implemente mejoras.

Tomando en cuenta que el Ecuador es un país que se encuentra en vías de desarrollo, debe tomar las estrategias de gestión administrativa que han sido aplicadas con éxito en otros países. Uno de estos elementos es el manual de procedimientos, el cual se ha extendido notablemente en todo el mundo,

incluido nuestro medio, gracias a la política de libre mercado, a la globalización y a la dinámica de la comunicación, que constituyen el signo moderno del establecimiento de alianzas estratégicas organizacionales que permiten obtener todos los beneficios que ofrece su aplicación.

En el mundo empresarial, diariamente se presentan variables financieras a sobrellevar, y Confiteca no es la excepción, es por este motivo que radica la importancia de la implementación de un manual de procedimientos en el área de compras, ya que en este departamento recae la responsabilidad de velar por el aprovechamiento máximo de los recursos económicos que maneja la organización.

Durante el ejercicio de mi carrera profesional de los últimos años en Confiteca C. A., he podido detectar que es preciso gestionar el funcionamiento administrativo del Área de Compras en sus tres divisiones: técnica, local e importada, para ello es necesario evaluar el proceso actual de cada una de las divisiones, ya que existen falencias tanto en la comunicación interna como en el cumplimiento de requerimientos; también es importante establecer objetivos comunes en los que se deben enfocar las diferentes divisiones del Área de Compras, ya que hasta el momento el departamento no cuenta con un adecuado sistema de procedimientos que logren agilizar los procesos y permitan disminuir tiempos y costos a la empresa.

Otra realidad que se ha podido palpar, es que al tratar de proteger y asegurar el abastecimiento de insumos importantes para la empresa, estos se cotizan frecuentemente con sobreprecio, lo cual representa una pérdida y va en contra de los intereses económicos de la empresa, considerando que una

organización invierte para ganar y no para perder utilidades o valores económicos.

Una debilidad que se presenta en la gestión administrativa de Confiteca es la comunicación, organización y definición de funciones entre los departamentos administrativos vinculados con adquisiciones (bodega, logística y planificación), ya que hay procesos repetitivos que en lugar de agilizar y permitir crecer el desarrollo de actividades con funcionalidad del personal, detienen la marcha de procesos argumentando reiterados y necesarios “controles y supervisiones”, que más bien parecerían ser justificativos de funciones de cargos con jerarquía que tiene cada departamento.

Por lo anteriormente expuesto, considero necesario, positivo y muy importante la implementación de un manual de procedimientos en el área de compras de Confiteca C.A., ya que se constituiría en una herramienta eficaz en la gestión administrativa del área, al tiempo que, permitiría transmitir en forma completa y efectiva la cultura de la organización a todo el personal.

1.2 Formulación del problema

¿Se cuenta con un Manual de Procedimientos en el Área de Compras para el mejoramiento y optimización de procesos de la empresa CONFITECA C.A. en el año 2012?

1.3 Subpreguntas

¿Se cuenta con un diagnóstico actualizado del Área de Compras?

¿Cómo se lleva el desarrollo de actividades y/o funciones en el Área de Compras de Confiteca C.A.?

¿Existen procedimientos establecidos en el proceso de compras?

¿Conoce el personal del Área de Compras de Confiteca C.A. el procedimiento a seguir durante el proceso de compras?

1.4 Objetivos:

1.4.1 General

“Diseñar un Manual de Procedimientos para el Área de Compras de Confiteca C.A. mediante un análisis del perfil y funciones actuales, con la finalidad de mejorar y actualizar las mismas, complementado con la asignación de responsabilidades bien definidas para cada cargo”.

1.4.2 Específicos

- Presentar una visión integral de cómo opera el Área de Compras de la Empresa Confiteca C. A., que nos permita desarrollar un diagnóstico de la misma.
- Identificar los procesos actuales de gestión administrativa del Área de Compras de la Empresa Confiteca C. A.
- Realizar un análisis de las funciones, actividades y responsabilidades de cada cargo que se desempeña en el Área de Compras de la Empresa Confiteca C. A.
- Caracterizar el perfil profesional del recurso humano que compone el Área de Compras de la Empresa Confiteca C. A., para precisar la funcionalidad operativa del personal.

- Destacar la utilidad e importancia de un manual de procedimientos en la operatividad de procesos administrativos y gestión de recursos humanos dentro del área de compras de Confiteca C. A.

1.5 Justificación

En la actualidad, la importancia de los manuales de procedimientos administrativos radica principalmente en la capacidad de llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar funciones del proceso administrativo, tales como: planear, organizar, dirigir, y controlar de una manera eficaz las actividades que se asigna a cada uno de los miembros de la organización.

Este conjunto de actividades componen la esencia misma del proceso administrativo, razón por la cual, permiten realizar todas las tareas y actividades en forma competente, al tiempo que, estandarizan la operatividad de las mismas.

Por lo anteriormente enunciado, y partiendo que el área de compras es una de las más importantes y una pieza clave para el éxito de toda empresa, la intención que me lleva a diseñar y proponer la aplicación de un manual de procedimientos en el Área de Compras de Confiteca C. A., es la motivación personal que me da el contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia en la adquisición de insumos para la empresa salvaguardando los intereses y la operatividad de la misma; además, el hecho de aportar a mejorar las debilidades que al momento se presentan en el área de compras, me hace sentir como parte integrante positiva dentro de mi organización.

Al ser parte del Área de Compras de Confiteca C. A., considero también que la implementación de un manual de procedimientos me servirá para crecer y desarrollarme profesionalmente, ya que esta herramienta, al describir en forma detallada las actividades del proceso de compras, desarrollará hábitos operativos de trabajo que me permitirá realizar el complejo proceso de adquisiciones con un alto grado de especialidad.

Puedo también afirmar con mucha seguridad que la principal beneficiaria con la implementación de un manual de procedimientos, será Confiteca C. A., ya que al contar con un documento que contenga la información para llevar a cabo de manera precisa y secuencial las tareas y actividades operativas asignadas a la unidad administrativa de adquisiciones, logrará uniformidad en los procedimientos de trabajo con la eficiencia y calidad esperada en los servicios, facilitando la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

Por último, tomando en cuenta que el éxito en la gestión administrativa de toda empresa de servicios, está vinculado al desempeño profesional de los recursos humanos con los que cuenta dicha empresa, tanto para los actuales como para los futuros empleados, el manual de procedimientos será una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para el personal responsable, con información clara, detallada y sencilla, que permitirá realizar su ejercicio profesional sin que se presenten inconvenientes ni deficiencias internas en el mejoramiento de calidad de servicios que presta el Área de Compras.

1.6 Limitaciones

No se tiene ninguna limitación en diseñar un Manual de Procedimientos en el desarrollo de la tesis.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Historia de Confiteca C.A.

En 1963, año de auge de la sustitución de importaciones, Gonzalo Chiriboga, actual presidente de Confiteca, mientras revisaba el anuario de comercio exterior, observó que uno de los productos que más importaba Ecuador eran los chicles, por lo que decidió producirlos localmente. Es así que el 12 de Agosto de 1965, la empresa American Tun Products del Ecuador (ATPE), hoy CONFITECA C.A. incursionó por primera vez en el mercado nacional con sus dos primeros productos: el chicle pastilla y el chicle bola. Para fines de ese año, la producción de chicles, caramelos y chupetes promedió los siete mil kilos mensuales, elaborados por alrededor de treinta y cinco empleados.

En la actualidad, 45 años después, Confiteca C.A. exporta a 38 países de los cinco continentes, posicionándose como la empresa líder de confites de producción nacional.

Entre los principales acontecimientos que se dieron durante estos 45 años de vida institucional podemos mencionar los siguientes:

- 1965. Aparece en el mercado el chicle bola “A Go-Go”, la marca pionera que catapultó el crecimiento y liderazgo de la compañía.

- 1968. Inicia la conquista de los mercados internacionales con la marca A Go-Go, realizando su primera exportación a Argentina.
- 1971. La empresa realiza su primera exportación del chicle bola a Brasil.
- 1974. Confiteca se posiciona como la segunda empresa confitera del país.
- 1976. Confiteca saca al mercado nuevos productos innovadores: chupetes y caramelos toffee.
- 1981. La compañía da un paso más en el control de su distribución, estableciendo una organización directa de ventas, con un nuevo sistema de ruterios y zonificación que le garantiza una penetración más profunda en el mercado.
- 1988. Confiteca celebra sus primeros 25 años de continuos y labrados éxitos.
- 1990. Se crean empresas especializadas en Distribución: Dicofinsa - Dicocosta
- 1991. Confiteca sorprende al mercado y a la competencia lanzando el primer chicle en varios sabores y con centro líquido, bajo la marca de KATABOOM, generando sensación entre los jóvenes.
- 1992. Confiteca se posiciona como la empresa confitera con el mayor volumen de ventas del país.
- 1993. Se incursiona en los mercados vecinos de la Región Andina: Colombia y Perú

- 1995. CONFITECA consolida su estrategia exportadora haciéndola mucho más agresiva.
- 1999. Se fortalece la estrategia de distribución y se ofrece nuestro *know how* a otros productores industriales.
- 2000. Los productos de Confiteca se exportan a 22 países de manera estable y se prestan servicios de distribución a 8 empresas distintas en el Ecuador.
- 2001. Se consolida una Alianza estratégica con Galletera Carabobo de Venezuela y se encuentra en desarrollo un proceso de selección e implementación de un sistema ERP integral.
- 2004. Confiteca ingresa al competitivo mercado de los chocolates con las marcas AMERICAN y CHOCOTIN.
- 2005. La compañía inicia el desarrollo de productos “novelties” de alta diferenciación para el mercado infantil y adolescente.
- 2011. La Corporación CONFITECA consolida su liderazgo en Colombia, Perú y Ecuador. Las marcas del grupo se exportan a 38 países de los cinco continentes.

Reconocimientos.

- 1996. PREMIO AL MERITO EXPORTADOR.-Cámara de Industriales de Pichincha (Marzo de 1996).
- 1999. EMPRESA EXCELENTE DE AMERICA LATINA Revista América Economía -Dow Jones - (Septiembre de1999)

- 2000. ORDEN MERITO AL PROGRESO.- Cámara de Comercio Ecuatoriano – Americana (Julio de 2000).
- 2000. PREMIO A LA INTEGRACION.- Cámara de Comercio Ecuatoriano - Peruana
- 2000. CONFITECA es reconocida dentro de las 100 mayores productoras de confites del mundo por la Revista Candy Industry (EEUU, Octubre de 2000)
- 2001. PREMIO POR LA MAYOR CAPTACION DE CLIENTES.- Kimberly Clark .

Visión

“Seremos una comunidad de clase mundial, que deslumbrará permanentemente a nuestro consumidor, sustentada en un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales sólidos”.

Misión

“Existimos para generar experiencias de consumo que gratifiquen emocional y sensorialmente a través de innovación, disponibilidad y desarrollo de nuestras marcas, con una operación rentable en crecimiento y de bajos costos, en un ambiente agradable”.

Código de Conducta

Responsabilidad.- Cumplir con responsabilidad su trabajo, bajo las más altas normas de excelencia que la Empresa se ha propuesto.

Compromiso.- Se refiere al nivel en el que el colaborador está comprometido con las necesidades políticas y actividades de su puesto, departamento y de la empresa. Considera el cumplimiento de las normas y disposiciones: puntualidad, permisos y el no abandono del sitio de trabajo.

Puntualidad.- Es una característica sobresaliente y requisito indispensable que debe reunir el personal de la Empresa en todos los niveles.

La puntualidad es la cualidad que distingue y precede a un buen trabajador, es la característica que hace que nuestro personal honre el compromiso asumido de llegar a tiempo a su trabajo o a un cita de negocios.

Confidencialidad.- La naturaleza de las actividades de la Compañía nos obliga a manejar nuestros asuntos personales y de la organización con prudencia y a evitar toda situación que pudiera significar un descrédito tanto para la persona como para la Compañía.

Marco legal

Política de Seguridad y Salud

“Confiteca mediante el compromiso de sus colaboradores, garantiza la seguridad y salud de todo su personal, buscando día a día un mejoramiento continuo de su gente creando un buen ambiente de trabajo libre de riesgos, contrabando y consumo de drogas”, por lo que cuenta con la asistencia del SISTEMA BASC, norma que previene a nuestra mercadería para que no sea utilizada como vehículo de narcóticos y contrabando.

Políticas de Calidad

“Satisfacer las expectativas de los clientes y consumidores, a través de adecuados procesos de producción y distribución de confites sanos, seguros e inocuos, mediante la mejora constante de la calidad, con el compromiso de la organización, el esfuerzo y desarrollo de nuestra gente y el respeto al medio ambiente”.

BPM – Buenas Prácticas de Manufactura: es un sistema de Gestión que garantiza la inocuidad y calidad de los alimentos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CONFITECA C.A.



ORGANIGRAMA

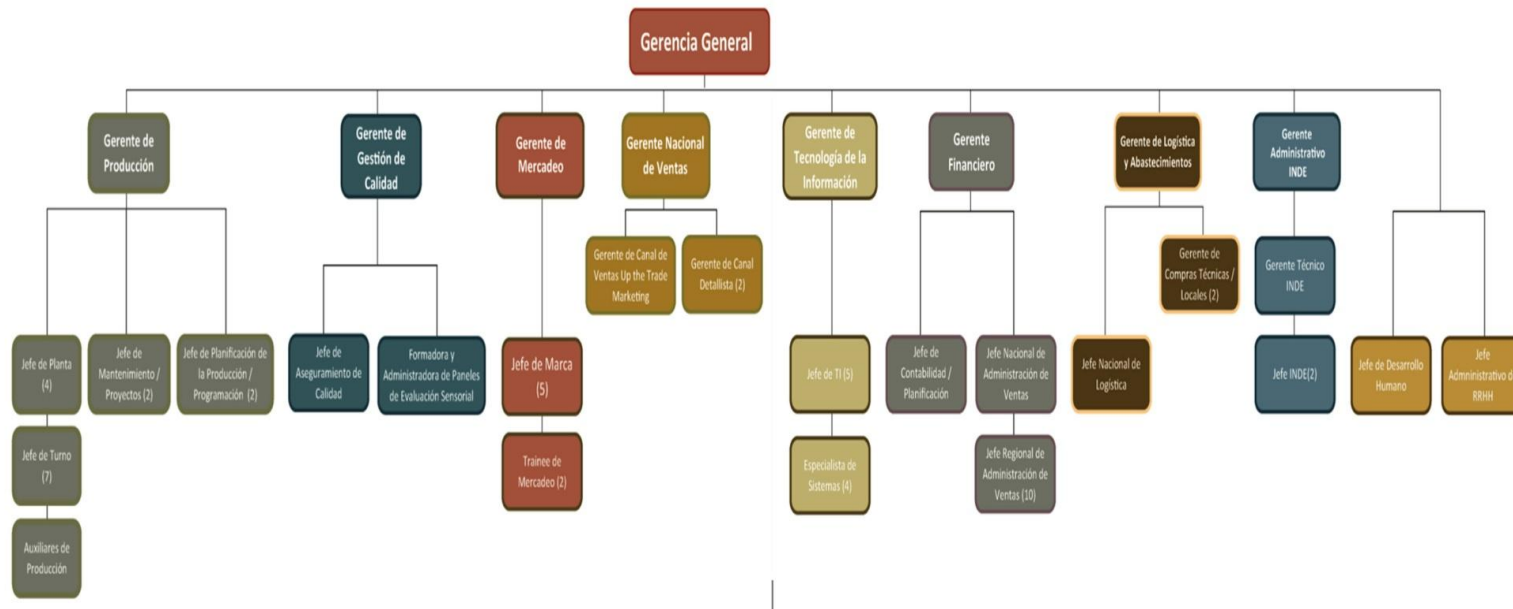


Gráfico No. 1 Organigrama Estructural de Confiteca

2.1.2 Organización Administrativa.

De la Gerencia General de Confiteca C. A., dependen directamente ocho gerencias:

- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Gestión de Calidad.
- Gerencia de Mercadeo.
- Gerencia Nacional de Ventas.
- Gerencia de Tecnología de la Información.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia Administrativa Financiera

- Gerencia de Logística y Abastecimientos
 - Jefatura de Logística Nacional
 - **Gerencia de Compras**
 - Compras Locales
 - Compras Técnicas
 - Compras Importadas
- Gerencia de Logística y Abastecimientos.

Dentro de esta Gerencia, que es una de las más importantes, ya que recae en ella toda la responsabilidad para el desarrollo de toda la empresa en cuanto al abastecimiento, producción y distribución masiva a nivel nacional y al exterior, se destacan las siguientes divisiones:

- Jefatura de Logística Nacional y

- Gerencia de Compras con sus tres niveles: Compras Técnicas, Compras Locales y Compras Importadas. En esta Unidad Administrativa enfocaré mi propuesta de Diseñar un Manual de Procedimientos, el mismo que estará enmarcado en políticas y procedimientos actuales de la empresa, y que tiene el propósito de optimizar los recursos y acrecentar el empoderamiento del talento humano existente.

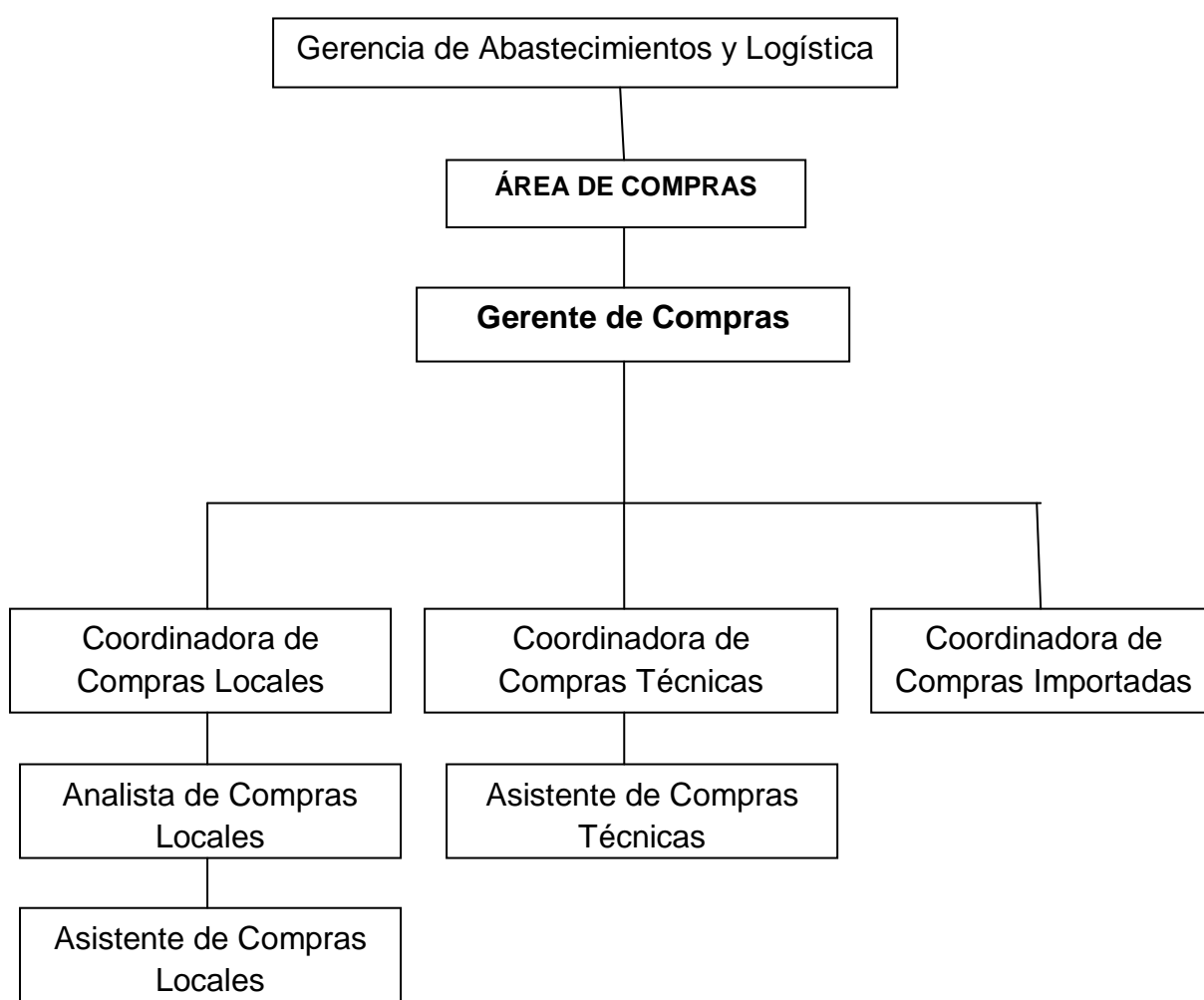


Gráfico No. 2. Organigrama del Área de Compras de Confiteca.

Al diseñar un manual de procedimientos se contribuirá a la aplicación lógica y ordenada de ejecutar los procesos de compras, logrando eficiencia,

competitividad, control, calidad y servicio en la gestión de adquisiciones y la administración de bienes y servicios.

Para ello, a continuación se detallaran las responsabilidades y procedimientos actuales para realizar las compras de Confiteca C.A. tanto a nivel nacional como importadas; información a la que tengo acceso como parte integrante del Área ya que soy responsable de todas las compras importadas, y también mediante la observación realizada al personal que trabaja actualmente en Área de Compras, pudiendo determinar las siguientes actividades:

ÁREA DE COMPRAS

Compras Importadas:

Cargos: Coordinador.

Bajo la supervisión directa de la Gerencia de Compras, es la responsable de todo el procedimiento de adquisiciones.

Responsabilidades:

- Recepción de requisiciones
- Revisión de lead times, precios y cantidades (lotes mínimos)
- En el caso de repuestos se solicita una cotización previa, luego se realiza un cuadro comparativo para la aprobación de la Gerencia del Área.
- Emisión de una orden de compra
- Envío y formalización de la adquisición con el proveedor.
- Logística de las importaciones
- Dependiendo de la negociación, se solicita el anticipo o prepagó.
- Aprobación de pago y entrega al Dpto. Financiero.

- Procesamiento de Gestiones requeridas por las diferentes áreas, que puede ser adelantar o retrasar el ingreso de la adquisición.

Compras Locales:

Cargos: Coordinador, Analista y Asistente.

Compras Técnicas:

Cargos: Coordinador y Asistente.

Estas dos subdivisiones también están bajo la supervisión directa de la Gerencia de Compras.

Responsabilidades:

- Recepción de requisiciones
- Revisión de lead times, precios y cantidades.
- Solicitud de cotización telefónica de los productos requeridos por el analista o asistente de compras.
- Revisión de precios y solicitud de aprobación por la Gerencia del Área que requiere la compra.
- Emisión de una orden de compra.
- Envío y formalización de la adquisición con el proveedor.
- Registro de facturación.
- Procesamiento de Gestiones requeridas por las diferentes áreas, que puede ser adelantar o retrasar el ingreso de la adquisición.

A continuación realizaré el desarrollo de la funciones, actividades y responsabilidades de cada cargo sé que se desempeña en el Área de Compras de la Empresa Confiteca C. A., **en la actualidad.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
Responsable del área solicitante	Emite la requisición o solicitud de compra para una compra local o importada.
Asistente de compras	Recibe la solicitud de compra y/o requisición, registra las recepción con y fecha y entrega al coordinador de compras.
Coordinador de compras	<p>Revisa que las requisiciones de insumos cumplan con lotes mínimos, lead times y precios.</p> <p>En el caso de artículos especiales o nuevos se solicita especificaciones y en caso de una materia prima se pide una muestra para la evaluación respectiva por el Dpto. de Gestión de Calidad.</p>
Coordinador de compras / Asistente	<p>Solicita cotizaciones a proveedores de acuerdo al maestro o base de proveedores.</p> <p>Se recibe las cotizaciones enviadas por lo proveedores.</p> <p>Se analiza y se preselecciona al proveedor tomando en consideración calidad, tiempo de entrega, precio, lotes mínimos, condiciones de pago y entrega.</p>
Analista y Asistente de compras	<p>Elabora y/o revisa la orden de compra.</p> <p>En el caso de materiales se entrega al Dpto. de Gestión de Calidad para la revisión de textos, autorizaciones, diseños, y que los artes estén debidamente aprobados.</p>
Analista de Gestión de Calidad	Registra los cambios existentes, y/o adjunta especificaciones técnicas y devuelve al Dpto. de Compras para el envío al proveedor.
Gerente de compras o	Autoriza la compra de insumos y las demás compras.

coordinador	
Analista y asistente de compras	Envía al proveedor los documentos de compra más los documentos técnicos según sea el caso.
Coordinador de compras	Realiza el control y seguimiento de los documentos y del proceso mediante un reporte que se revisa semanalmente.
Analista y asistente de compras	Notifica a la bodega respectiva para la recepción e ingreso de los insumos.

2.1.3 Representación gráfica de los procesos.-

También conocida como diagrama de flujo, la misma que se utiliza para facilitar la comprensión de las diferentes secuencias que tiene un proceso.

Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente.

Simbología utilizada en la elaboración de los Flujogramas.








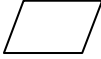
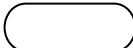
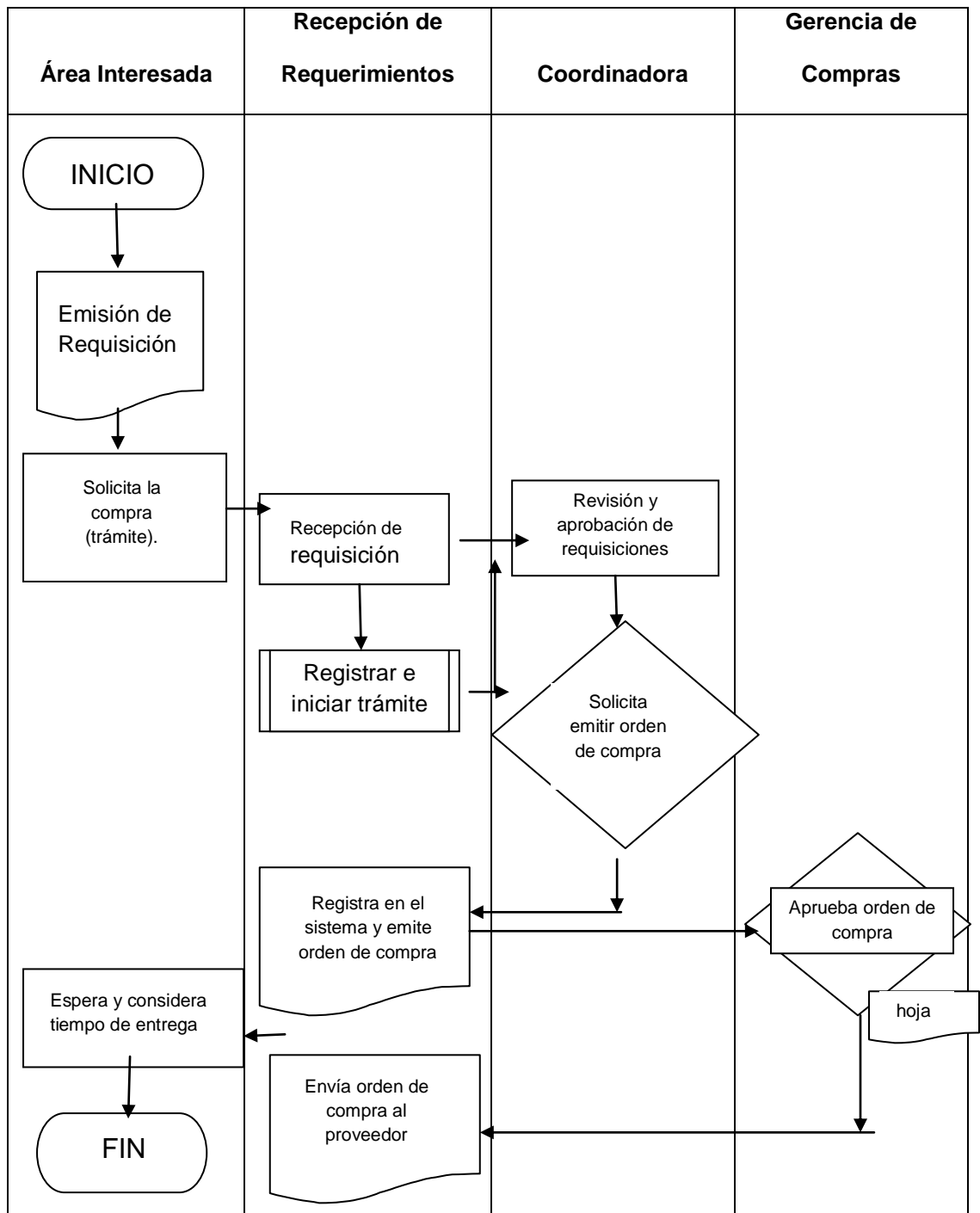
-  PROCESO.- cualquier operación realizada manualmente, mecánicamente o por el computador.
-  CONECTOR.- salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo.
-  DECISIÓN.- indica cursos de acción alternos como resultados de una decisión de si o no.
-  DOCUMENTO.- cualquier documento.
-  LÍNEAS DE FLUJO.- líneas que indican un flujo direccional de
-  PROCESO MANUAL.- cualquier operación manual como la preparación de una factura.
-  CONECTOR ENTRE DIFERENTES PÁGINAS.- indica la fuente o el destino de renglones que ingresa o salen del diagrama de flujo.
-  ENTRADA / SALIDA. – para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
-  LÍMITES.- utilizado para indicar el inicio o final de un diagrama.

Diagrama de Flujo Funcional.- Muestra el movimiento de un proceso entre diferentes unidades de trabajo.

Grafico No. 3

Diagrama de Flujo Funcional Actual del Área de Compras en Confiteca.

Actual



Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recepción de requisiciones	Asistente, analista y/o Coordinador/a
2	Revisión de lead times, lotes mínimos y precios.	Asistente, analista y/o Coordinador/a
3	Requerimiento de cotizaciones	Asistente, analista y/o Coordinador/a
4	Elaboración de cuadro comparativo	Asistente
5	Aprobación de cotizaciones	Gerente del Área
6	Emisión de Nota de Pedido	Asistente, analista y/o Coordinador/a
7	Si se requiere de artes y textos interviene la aprobación	Gestión de Calidad
8	Envío de Orden de Compra al proveedor	Asistente, analista y/o Coordinador/a
9	Seguimiento y logística de la adquisición	Asistente, analista y/o Coordinador/a
10	Logística de entrega o despacho con el proveedor	Asistente, analista y/o Coordinador/a
11	Coordinación de recepción con bodega y su ingreso al sistema	Asistente, analista y/o Coordinador/a

2.2 Marco Teórico

El Manual de Procedimientos es una herramienta, en la actualidad muy necesaria, para el aseguramiento de la calidad de servicios y que facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos y procedimientos. Se considera que los Manuales de Procedimientos aseguran la eficiencia y eficacia en los procesos, por ello en el inicio de uso de los manuales de procedimientos, que se tiene registro, lo encontramos en los años que se desarrollaba la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente de batalla se contaba con mucho personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales de procedimientos fueron diseñados por los departamentos de RR – HH, y los hicieron en forma de circulares, memorándums, e instrucciones internas, mediante las cuales se establecían las formas de operar de una persona, un departamento o un organismo. Estos primeros intentos de contar con manuales de procedimientos carecían de un perfil técnico y profesional, pero sin duda alguna, develaron su funcionalidad y establecieron la base para la elaboración y aplicación de los manuales de procedimientos actuales.

Aunque puede ser delegado a una o más personas, la responsabilidad de la elaboración, control y aplicación del manual de procedimientos recae directamente en el Departamento de RR – HH, por cuanto una de sus funciones es precisamente proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución. No olvidemos tampoco que la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear sus

políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos capaces de enfrentar desafíos y llevar al éxito organizacional.

2.2.1 Proceso de elaboración de los Manuales de Procedimientos.

La primera etapa en la elaboración de un manual de procedimientos empieza con una adecuada planeación, por lo que es importante iniciar haciendo un diagnóstico situacional de la empresa, y una definición precisa de los objetivos del área en la que recaerá la aplicación del manual. El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan adecuado y acorde a la realidad de la empresa.

La segunda etapa consiste en realizar un programa de trabajo, en el cual se debe realizar estimaciones de tiempo y dinero a ser utilizados durante la elaboración del manual.

En la tercera etapa nos involucramos directamente en la elaboración del manual, para lo cual debemos seguir los siguientes pasos:

- Recopilación de la Información. Esta recopilación de información se puede efectuar principalmente por medio de una investigación documental, mediante la cual obtendremos escritos, gráficas, leyes, instructivos, reportes, entre otros, que nos permitan conocer a fondo la unidad administrativa que “manualizaré”.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar el manual. En este punto, es importante tener el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que se obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y

entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica del recurso humano que labora en cada unidad administrativa. La entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

- Procesamiento de la Información. La información recabada debe seguir un procesamiento para que pueda ser aprovechada al máximo. Los pasos del proceso de organización de la información son: depuración, clasificación y análisis de la misma.
- Redacción del Manual. Para la redacción del manual se debe tener en cuenta a quiénes va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso o frecuencia de consulta, etc. De todas maneras, es aconsejable utilizar en lo posible un lenguaje sencillo, claro, preciso y comprensible.

Un apoyo importante a la redacción o contenido de los manuales, es la utilización de gráficas, tales como: organigramas, diagramas de flujo, y/o cuadros de distribución; por cuanto facilitan la comprensión de los mismos. Una correcta redacción de un manual de procedimientos debe cumplir con las siguientes características: facilidad de lectura y/o consulta, que permita hacer referencias rápidas y precisas, que inspire confianza por su apariencia y orden.

- Revisión y aprobación. Se debe hacer una revisión rigurosa del manual con la participación directa de los recursos humanos involucrados, la cual debe culminar con la aprobación del mismo. La aprobación como punto final en la elaboración del manual de procedimientos, da paso a la

impresión, distribución y control del documento. En esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución.

- Actualización. El valor de un manual de procedimientos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto, el mantenerlo actualizado permite que cumpla con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones. Se considera prudente la revisión y actualización del manual, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

2.2.2 Utilidad

- Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirven para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Simplifican el trabajo mediante análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- Sirven para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determinan en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudan a la coordinación de actividades para evitar duplicidades.
- Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos existentes.

2.2.3 Estructura del Manual de Procedimientos

- IDENTIFICACIÓN.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

- **ÍNDICE O CONTENIDO.**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

- **PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN.**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

- **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los trabajadores como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

- **ÁREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración de procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

- **RESPONSABLES.**

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

- **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

- **CONCEPTO (S).**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, los cuales, por su significado o grado de especialización

requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- **PROCEDIMIENTO.** (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

- **FORMULARIO DE IMPRESOS.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- **DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento

general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

- GLOSARIO DE TÉRMINOS. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
- Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

2.2.4 Manuales de Procedimientos y su relación con la Administración de Recursos Humanos.

Por lo anteriormente expuesto, la propuesta de diseñar un Manual de Procedimientos para el Área de Compras de CONFITECA C.A. permitirá conocer y mejorar la gestión de la Administración de los Recursos Humanos.

Partiremos primero recordando que la administración de recursos humanos se puede definir como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la organización”.

La Administración de Recursos Humanos debe motivar a los trabajadores para que rindan al máximo en sus capacidades y lograr que el conjunto funcione como un bloque en pos de los objetivos de la empresa, y para conseguir su éxito, es importante trabajar en lo que se refiere al liderazgo, la comunicación

interna, el trabajo en equipo y las capacidades de negociación, por detallar las más destacadas.

Entre las principales funciones del área de Recursos Humanos, se puede destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y trabajadores.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Objetivos

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa en su totalidad, los cuales, en toda organización, son la creación y/o distribución de algún producto o servicio.

Entre los principales objetivos de Recursos Humanos se puede citar:

- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que, sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

2.2.5 Fundamentación Teórica

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

(Sistemas Administrativos – Análisis y Diseño / Guillermo Gómez Ceja, 1997, México DF.)

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

(www.gestiopolis.com)

Manual de Procedimientos: Los Manuales de Procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Además, el Manual de Procedimientos permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber: “**qué**” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “**cómo**” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “**quién**” es responsable del desarrollo de las actividades; “**dónde**” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora. (www.bligoo.com)

Funciones:

- Constituye una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar un trabajo determinado.
- Integra una guía de trabajo a ejecutar, ya que proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, al ofrecer una descripción del sistema operativo en su conjunto, así como las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados, permitiendo una adecuada coordinación a través de un flujo eficiente de información.
- Presenta una visión integral de cómo opera una unidad responsable.
- Logra continuidad en la ejecución del quehacer organizacional independientemente de que cambien los responsables del mismo.

- Sirve como mecanismo de inducción y orientación para el personal de nuevo ingreso en una unidad administrativa, facilitando su incorporación a la misma.
- Auxilia al analista de procedimientos en la revisión y simplificación de los mismos.
- Facilita a los órganos superiores la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados

Departamento de Compras.- El personal de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Esta función anteriormente estaba delegada a otras unidades administrativas principalmente a la de producción, debido a que no se le daba la importancia que requiere la misma; puesto que debe proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización. (www.monografias.com)

El personal de Compras es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago. (www.buenastareas.com)

Es responsabilidad de Compras decidir la mejor alternativa respecto a los proveedores en cartera, cualquier alternativa sugerida por el usuario deberá ser evaluada con dos meses de anticipación.

Una vez hecha la cotización, se hace el apartado presupuestal correspondiente. La Gerencia de Compras es la única responsable de

efectuar todas las requisiciones de pago por concepto de requisiciones de compra. Cualquier pago tramitado fuera de este proceso será rechazado automáticamente. (www.ccm.itesm.mx).

2.3 Marco Conceptual

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

Administración de recursos humanos: Actualmente, esta definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica

Control interno: es un proceso, es un medio para alcanzar un fin, el mismo que realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos, es el que nos brinda un grado de seguridad razonable y facilita el alcance los objetivos de una organización.

Información: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Responsabilidad: El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es

establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

División del Trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Descripción del Puesto: Es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una descripción de puestos indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Especificación del Puesto: Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos. Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, pueden estar en condiciones de poder definir el perfil.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en una procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso.

Organización: Es el conjunto de funciones específicas que cumplen los elementos de sistema de acuerdo con sus requerimientos operativos. Las funciones son actividades específicas y especializadas asignadas a los subsistemas y se encuentran concatenadas unas de otras en concordancia con los procesos que desarrolla el sistema para el cumplimiento de objetivos.

Abastecimiento: Se refiere a la función de comprar insumos, incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo así como los activos como maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina, etc.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. También podemos decir que es una expresión cualitativa o cuantitativa que mide el nivel de consecución de los objetivos marcados

Valor agregado del proceso: El análisis de valor agregado o también conocido como valor añadido es el análisis detallado de cada fase de un proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa.

Eficiencia: Un proceso es eficiente si la conversión de la entrada de información (inputs) y la salida de información (outputs) se realiza en el mínimo plazo posible, con la mínima utilización de recursos.

Efectividad: Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

El Proceso de mejora continua es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Requisitos

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.

- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

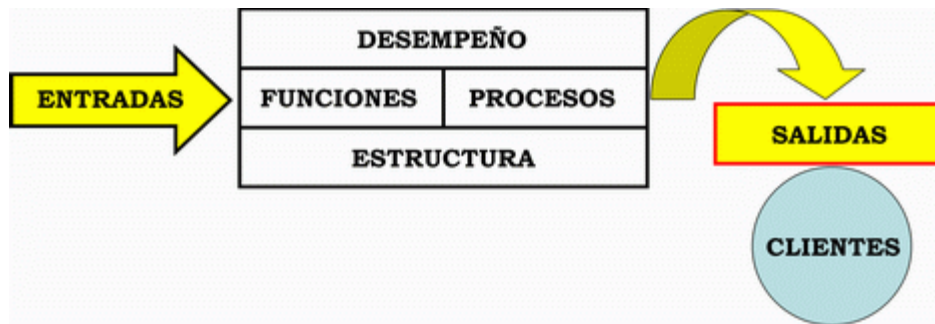
Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



Cliente.- El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Cliente Interno.- Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

El servicio de calidad al cliente.- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro.
- Sentirse valioso.
- Sentirse satisfecho.

La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes, además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

Cliente Externo.- Persona que compra productos o servicios para su actividad o proceso productivo de forma habitual

Evaluación de proveedores.- La calidad de los productos o servicios de una organización depende en una importante medida de sus proveedores. Para desarrollar nuevos productos y servicios con un alto grado de fiabilidad, es imprescindible que el proveedor colabore desde la fase inicial de desarrollo.

Es importante tener en cuenta que un proveedor bien estimulado y apoyado por la organización, puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en nuevos productos y servicios y además puede trabajar activamente para reducir continuamente los costos.

Sistema de Gestión de la Calidad.- Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (Santos, 2001)

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (Rojas, 2001).

Calidad concertada.- Es el acuerdo establecido entre el comprador y el proveedor, según el cual, se atribuye al proveedor una determinada responsabilidad sobre la calidad de los lotes suministrados, que deben satisfacer unos niveles de calidad previamente convenidos.

Benchmarking.- El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

La importancia del *benchmarking* no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos

liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado).

En conclusión, el *benchmarking* es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos como:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no solo lo que se produce sino la aceptación de la organización o del producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay formas y tal vez mejores de realizar las cosas.
- Mejora continuo, el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

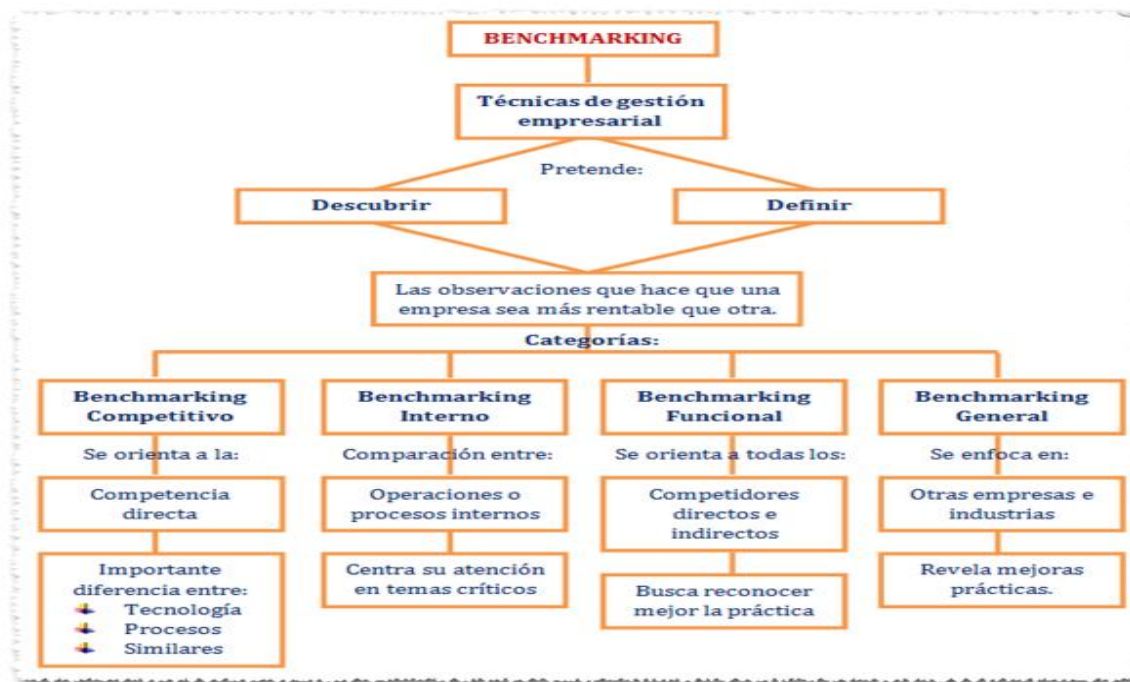
Benchmarking de desempeño.- Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas. Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

Benchmarking estratégico.- El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo

pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

Mapa Conceptual de Benchmarking (<http://common.wikimedia.org>) .



Indicadores de Gestión.

Los indicadores de Gestión son elementos del Control de Gestión y proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de los o más datos. Un conjunto de indicadores que midan con claridad cómo avanza la organización, es clave para un buen Sistema de Gestión.

La medición es el primer paso para el control y lo mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.

A través de indicadores de Gestión que deben tomar en cuanto las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de una organización y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado (con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras organizaciones destacadas del sector).

Se pueden diferenciar tres niveles de gestión:

1. **Nivel estratégico**, que corresponde a la alta dirección de la institución o empresa.
2. **Nivel táctico**, que depende del nivel anterior y tiene que ver con las operaciones estratégicas en sus etapas iniciales.
3. **Nivel operativo**, corresponde a la gestión del día a día y depende de la gestión táctica.

Los indicadores deben ser:

1. **Exactos**: presentar la situación como realmente es.
2. **Presentación**: existen diversas formas de presentación (cualitativa, cuantitativa, numérica, gráfica, impresa y otras). La elección depende de la situación y necesidades de la empresa.
3. **Frecuencia**: que tan a menudo se requiere la toma de datos, se construye el indicador y se analiza.

4. **Extensión:** referente al alcance por su cobertura del área de interés.
5. **Origen:** la información puede ser de origen interno o externo. Importante que la fuente generadora sea la correcta.
6. **Temporalidad:** registra hechos o situaciones pasadas, actuales o proyecta el futuro, según se requiera.
7. **Relevancia:** la información es relevante si es importante para una situación concreta.
8. **Integral:** si proporciona a quien lo requiere un panorama completo del fenómeno determinado que se intenta entender y analizar.
9. **Oportunidad:** se refiere a estar disponible cuando se necesita.

Un indicador de gestión es parte clave en los procesos de seguimiento y control para implementación de un sistema de calidad interno y que posteriormente puede aplicar a un proceso de certificación (las certificaciones la entregan entidades también certificadas y autorizadas para emitir un certificado), en cualquier sector de la industria.

Beneficios de los Indicadores

- Guiar la toma de decisiones
- Orientar las acciones hacia objetivos institucionales.
- Proporcionar base de datos para fijar metas y evaluar el desempeño.
- Promover la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- Identificar oportunidades para mejorar la productividad y la rentabilidad.

Sistema de Indicadores de Gestión:

Es la culminación de un proceso de planificación estratégica, que permite transformar en realidad la VISION. Muestra de manera cuantitativa y gráfica el transformar el desempeño de una organización, con relación a los factores claves de éxito, facilita identificar los aspectos sobre los que se deben concentrar los esfuerzos de mejoramiento.

El producto final es un conjunto de indicadores que midan con claridad como avanza la organización Procedimientos claros para recopilar, procesar, evaluar, presentar, tomar decisiones y actuar.

Requisitos de los Indicadores de Gestión

- Apalancar objetivos institucionales y de cada negocio.
- Relacionados con aspectos críticos.
- Fáciles de obtener
- Fáciles de interpretar y visualizar
- Perdurables en el tiempo.

Tipos de Indicadores

Los más utilizados son:

DE EFICIENCIA: Relacionados con la adecuada utilización de los recursos. Tiempo de ciclo, costo, productividad, entre otros.

DE EFICACIA: Relacionados con la satisfacción del cliente: quejas, reclamos, devoluciones, lealtad del cliente, entre otros.

Esquema de un sistema de gestión.

El siguiente esquema permite visualizar las etapas de un plan de trabajo que debe seguirse para implementar un sistema de gestión.

Organización. Es el punto de partida ya que debe haber involucramiento de todos los miembros del equipo de trabajo para alcanzar un fin común ^{(Rojas,}

Gerencia de Procesos 2001)



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

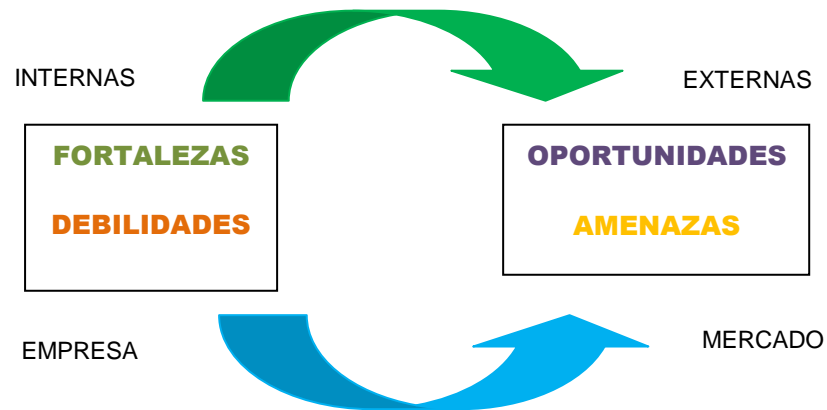
3.1 Tipo y diseño de la investigación

La propuesta de Diseñar un Manual de Procedimientos para el Área de Compras de Confiteca, se la hace para contribuir con una herramienta que permita definir y detallar técnicamente el proceso para el desarrollo del área, mediante un modelo operativo que se adecúe a la realidad de la empresa, y de esta manera solucionar requerimientos y necesidades dentro de la organización. Para lo cual estará apoyado tomando en consideración los siguientes criterios.

De acuerdo a la profundidad del estudio mi tesis se enmarcó en el **método descriptivo** porque se especificó el proceso y características de cada uno de los puestos del Área de Compras, permitiendo identificar y recolectar datos sobre diversos aspectos para el desarrollo de y diseño del Manual de Procedimientos.

Además contribuyo al presente el análisis el **método observacional** y de acuerdo a las fuentes de consulta bibliográficos se obtuvo toda la información de libros, documentos y diseños, que permiten presentar y precisar la Propuesta de implementar un plan de procedimiento y cómo hacerlo.

3.2 Análisis FODA en forma global



FORTALEZAS

- Empresa consolidada nacional e internacionalmente.
- Disponibilidad de personal con alta competencia.
- Equipo con alto compromiso con la empresa.
- Reconocimiento de los productos en el mercado a nivel nacional e internacional.

DEBILIDADES

- Falta de comunicación interna.
- Sistema informático con falencias.
- Falta de capacitación y desarrollo personal.
- Carencia de liderazgo en el Área.

OPORTUNIDADES

- Nueva tecnología para la elaboración de confites.
- Mercado abierto para nuevos producto innovadores.
- Oferta de capacitación actualizada para el personal.

AMENAZAS

- La competencia.
- Contrabando de confites de los países vecinos.
- Variación y cambios de leyes gubernamentales aduaneras.
- Inestabilidad económica y riesgo en el país.
- Creación de nuevos impuestos decretados por el Gobierno Nacional.

Quisiera resaltar además algunos conceptos que considero son muy importantes para conseguir el objetivo al Diseñar un Manual de Procedimientos para el área de Compras de Confiteca C.A..

Se priorizará en la fórmula: “**calidad de servicio = cumplir con las expectativas del cliente**”, premisa que se presenta a diario y que considero fundamental para garantizar el nivel de excelencia que la empresa pretende alcanzar para satisfacer al cliente interno y a su clientela clave.

Recordar el significado de el **valor añadido**, el cual tiene que ver con la ayuda para resolver problemas, rapidez, flexibilidad, posibilidad de modificar la demanda en curso, definir prioridades y atención clientes externos (personas que usted atiende), **clientes internos** (la otra mitad es decir las personas que trabajan con usted para obtener un servicio y/o realizar su trabajo) etc.

¿Qué es un **coordinador o líder de un equipo?**, es miembro de un equipo, cuya función es la coordinación de los esfuerzos individuales. Un buen líder asegura que el grupo no pierda de vista su propósito, metas y objetivos; desarrolla en los miembros de su equipo un espíritu de colaboración y confianza mutua; asegura que en el grupo exista una mezcla apropiada de habilidades según las metas a lograr; crea oportunidades de desarrollo para

todos los miembros del equipo y cuida que el grupo no se desvíe hacia problemas irreales fuera de su alcance.

Debo destacar también lo que es un **equipo de trabajo**, el cual constituye un grupo de personas con habilidades complementarias que aportan colaboración mutua, comprometidos por una misma causa y meta en común.

Además, considerar y recordar el significado del **liderazgo** como un conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos.

La motivación de los trabajadores va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

Por último se incluye la importancia de **la delegación** que permite que las jefaturas extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que su equipo no pueda, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Se ha mencionado estos conceptos a breves rasgos porque son unas de las falencias más destacadas y actuales que se presentan dentro del área.

3.3 Análisis de tiempos y funciones.

Perfil Profesional.

En el perfil profesional del equipo de personas que conforman el Área de Compras de Confiteca C.A., deben destacar las siguientes cualidades:

A nivel gerencial (Toma de decisiones)

- Madurez emocional
- Desarrollo Intelectual
- Marco de valores definido
- Claridad de objetivo
- Apertura y flexibilidad
- Visión a futuro
- Cultura general
- Eficaces relaciones publicas y humanas
- Conocimiento pleno de la organización
- Responsabilidad, compromiso y disciplina personal

A nivel de Coordinación (Apoyo)

1. Conocimientos generales
2. Entusiasmo
3. Sentido común
4. Capacidad de trabajo en equipo
5. Imparcialidad
6. Comprensión

7. Poder de persuasión
8. Estabilidad emocional
9. Intrepidez
10. Buena salud
11. Responsabilidad
12. Sensibilidad

A nivel Técnico, Profesional u Operacional - (conocimiento profesional).

- Pro actividad
- Disposición al aprendizaje permanente
- Autonomía y capacidad de decisión
- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Espíritu de colaboración
- Actitud solidaria y de respeto por las diferencias
- Sentido ético
- Facilidad de comunicación
- Organización
- Desenvoltura
- Capacidad técnica y analítica

3.4 Levantamiento de información.-

Para la documentación del proceso actual del Área de Compras de Confiteca se utilizó las siguientes herramientas:

- 1.- Aplicación del siguiente cuestionario (se adjunta a continuación).

2.- La observación para la recolección de datos de tiempos y movimientos de las actividades del área

3.- Análisis de encuesta realizada.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Este cuestionario tiene como objetivo realizar una investigación estudiantil. No posee ningún valor con respecto a la empresa para lo cual usted labora, solo tiene fines de análisis para realizar la tesis de grado.
Por favor conteste de manera veraz las preguntas detalladas a continuación.

1. ¿Conoce usted lo que es un Manual de Procedimientos?

SI _____

NO _____

2. Si su respuesta es positiva a la anterior pregunta, ¿puede destacar lo más importante de esta herramienta administrativa?

3. ¿Qué cargo desempeña en la actualidad?

4. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza? Destaque las principales señalando la periodicidad y el tiempo que tarda en realizarlas.

PROCESO	Diario	Semanal	Mensual	Tiempo unitario de ejecución.

5. ¿Considera que un Manual de Procedimientos es una herramienta que permitiría conocer de manera eficaz el proceso de sus actividades?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

6. ¿Cree usted que la aplicación de un Manual de Procedimientos ayudaría a mejorar los procesos, como también la eficacia y productividad de los empleados de la empresa?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

7. ¿Cómo ve el proceso actual y resalte cuáles son la o las dificultades más frecuentes?

8. ¿Le interesaría una nueva forma de trabajo para optimizar los procesos actuales? Sustente su respuesta.

9. ¿Considera que un Manual de Procedimientos bien definido y actualizado ayudaría a definir los procedimientos en el Área de Compras?

10. ¿Considera usted que es necesario y positivo la implementación de un Manual de Procedimientos para el Área de Compras?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COMPRAS

Denominación: Gerente de Compras.

Departamento: Compras.

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Gerencia de Abastecimientos y logística.

Supervisa a: Divisiones – Coordinaciones de compras locales, repuestos e Importadas

Responsabilidad principal: Coordinar el abastecimiento permanente con las tres divisiones

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Control del abastecimiento adecuado.	1	5	20	3h	60h
Negociación con proveedores		1	4	4h	16h
Evaluación de proveedores		1	4	4h	16h
Calificación de proveedores		1	4	4h	16h
Revisión de abastecimiento con el Dpto. de Planificación.		1	4	2h	8h
Buscar alternativas de proveedores y materiales			1	5h	5h

Denominación: Coordinadora de Compras Técnicas

Departamento: Compras Técnicas

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Gerencia de Compras

Supervisa a: Asistente

Responsabilidad principal: Coordinar el abastecimiento de combustible y repuestos.

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Recepción y revisión de requisiciones	1	5	20	1h	20h
Recepción de Facturas	1	5	20	1h	20h
Verificación de facturas en inventarios	1	5	20	2h	40h
Cotización de trabajos industriales	1	5	20	1h	20h
Ingreso de facturas a CxP de facturas conciliadas	1	5	20	2h	40h

Denominación: Coordinadora de Compras Locales

Departamento: Compras Locales

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Gerencia de Compras

Supervisa a: Asistentes

Responsabilidad principal: Coordinar el abastecimiento

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Revisar solicitudes de compra de insumos nacionales	1	5	20	1h	20h
Analizar y negociar precios de nuevos insumos nacionales no relacionados con producción.	1	5	20	1h	20h
Coordinar y asegurar con proveedores la llegada de insumos en las fechas previstas.	1	5	20	2h	40h
Relacionar con proveedores códigos nuevos de insumos.	1	5	20	1h	20h
Calificar proveedores.		1	4	2h	8h
Visitar a proveedores de insumos.			1	4h	4h

Denominación: Coordinadora de Compras Importadas (Importaciones)

Departamento: Compras Importadas

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Gerencia de Compras

Responsabilidad principal: Coordinar el ingreso de todas la importaciones que lleguen en las fechas solicitadas por el Dpto. de Planificación.

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Seguimiento y logísticas de todas las importaciones	1	5	20	4h	80h
Recepción y revisión de requisiciones		1	4	1h	4h
Elaboración de Órdenes de compra		2	8	2h	16h
Envío de órdenes de compra al exterior		1	4	2h	8h
Coordinación y logística de embarque con navieras		1	4	2h	8h
Solicitud de cotizaciones al exterior para repuestos		1	4	1h	4h
Solicitud de cotizaciones de fletes con navieras		1	4	1h	4h
Solicitud a los proveedores gestionar adelanto o diferimiento de las órdenes de compra		1	4	2h	8h
Realizar cuadros comparativos de cotizaciones			1	1h	4h
Realizar informes para el área contable			1	4h	4h

Denominación: Analista de Compras Locales

Departamento: Compras Locales

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Coordinación de Compras Locales

Responsabilidad principal:

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Negociación con proveedores misceláneos	1	5	20	1h	20h
Elaboración de órdenes de compra	1	5	20	1h	20h
Elaboración de cuadro de cotizaciones	1	5	20	1h	20h
Seguimiento de órdenes de compras de misceláneos	1	5	20	1h	20h
Gestiones de materias primas		1	4	2h	8h
Seguimiento a la respuesta de gestiones realizadas	1	5	20	1h	20
Facturación de Insumos recibidos		1	4	5h	20h
Creación de códigos de artículos de misceláneos		1	4	1h	4h
Registro de Factory proveedores			1	1h	4h

Denominación: Asistente de Compras Locales

Departamento: Compras Locales

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Coordinación de Compras Locales

Responsabilidad principal:

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Realizar cotizaciones	1	5	20	1h	20h
Realizar órdenes de compra	1	5	20	1h	20h
Control de órdenes de compra	1	5	20	1h	20h
Envío de compras por caja chica	1	5	20	1h	20h
Creación de códigos de artículos de misceláneos		1	4	1h	4h
Facturación de misceláneos		1	4	3h	12h
Control de calificación de proveedores		1	4	3h	12h
Control de presupuesto			1	2h	2h

Denominación: Asistente de compras Técnicas

Departamento: Compras Técnicas

Unidad Administrativa: Abastecimiento y logística.

Reporta a: Coordinación de Compras Técnicas

Responsabilidad principal:

PROCESO ACTUAL	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	TIEMPO UNITARIO DE EJECUCIÓN	TOTAL
Cotizar con diferentes proveedores	1	5	20	1h	20h
Negociar con proveedores	1	5	20	2h	40h
Coordinar compras	1	5	20	2h	40h
Recepción de Facturas y verificación de facturas	1	5	20	1h	20h
Ingreso y registro de facturas conciliadas		1	4	3h	12h

Análisis de la Situación Actual

La función principal del Área de Compras consiste en gestionar las adquisiciones necesarias de insumos (materia primas, materiales, maquinarias, repuestos, partes, herramientas, artículos de oficina, equipos, vehículos, etc) indispensable para la producción de nuestros productos y además de los requerimientos de las diferentes unidades, en el momento debido, en la cantidad, calidad requerida y a un precio adecuado.

Por el ámbito de acción de esta Área se considera que es necesario identificar el procedimiento y delinear mejoras en los mismos para apoyar en la gestión y brindar una atención de primera al cliente interno y externo.

Resultados

Después del análisis de procesos y tiempos realizado en cada cargo, como también de la tabulación de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada al personal, junto al análisis realizado por medio de observación directa en el departamento de compras de Confiteca C.A., se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

- Existen procesos realizados tanto por la asistente como por el analista de compras y en algunas ocasiones, hasta por la coordinación del área, es decir, el mismo proceso se lo realiza dos o tres veces. Entre estos procesos están:

Solicitud de cotizaciones.

Elaboración y análisis de cuadros comparativos.

Negociación con proveedores

Control y calificación de proveedores

Elaboración de notas de pedido.

- Con los procedimientos actuales, *las gestiones de diferimiento o adelanto* se las realiza mediante procesos largos y tediosos, los cuales son susceptibles de optimización con procedimientos mejor estructurados.
- En cada cierre de mes, la facturación se demora demasiado tiempo debido a que no existe una buena coordinación en lo que tiene que ver con el tiempo de entrega de insumos y materiales por parte de proveedores, y el ingreso de los mismos a la bodega respectiva, lo cual difiere el proceso normal de gestión entre las diferentes áreas.
- La supervisión que realiza la coordinación del área al trabajo de las asistentes es excesiva en cuanto al tiempo que se toma para hacerla. De esto se puede deducir que no existe una plena confianza en el grupo y por lo tanto no hay una participación conjunta, es decir, no hay un trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos que se deben cumplir.

Luego de este análisis, con el Diseño de un Manual de Procedimientos para el Área de Compras se pretende el mejoramiento de procesos, es decir, realizar el proceso efectivo que den los resultados deseados, eficientes, que minimicen los recursos empleados y que sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes para ser competitivos.

El contar con un Manual de Procedimientos, permitirá el incremento de la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad, acortar tiempos y sobre todo conseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Eliminación de la burocracia.
- ✓ Eliminar duplicidades de funciones.

- ✓ Mejorar el valor añadido al cliente.
- ✓ Simplificar procesos.
- ✓ Reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- ✓ Revisión de las actividades de control.
- ✓ Promover la eficiencia de los recursos.

Al contar con un Manual de procedimientos se pretende enfocar a la satisfacción del cliente interno y externo considerando lo siguiente:

Cliente Interno

Satisfacer las demandas con acciones efectivas y procedimientos claros como:

- Cumplimiento de demandas y/o solicitudes para los propósitos buscados.
- Asegurar que la calidad corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlos y que la misma sea la **esperada es decir que cumpla con las** expectativas del cliente.
- Confirmara la cantidad de materiales o insumos indispensables requeridos.
- Procurar que los precios sean razonables y competitivos. compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida (cumplan con las características, especificaciones, vida útil, etc.).
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.


- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases.
- Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compras colocadas.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros de su gente.
- Fidelización del cliente interno.

Cliente Externo.

- Duración de las relaciones empresariales.
- Perfeccionar el proceso de compra, en busca de mejor relación calidad precio de las mercancías.
- Flexibilidad y actitud proactiva
- Cumplimiento en los pagos.
- Tratamiento de reclamaciones
- Conocer los sistemas de control para su cumplimiento.
- Comunicación efectiva y cortés.
- Utilizar habilidades para comunicarse y escuchar.
- Utilizar técnicas de recuperación para resolver situaciones difíciles.
- Coordinación oportuna para el cumplimiento de entrega de insumos o materiales con su respectiva documentación.
- Coordinación interna para la recepción de insumos o materiales.

CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS – Macroproceso del Análisis de Actividades

MACROPROCESO DE ANÁLISIS DE ACTIVIDADES - PROPUESTA

 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES										
MACROPROCESO		AREA DE COMPRAS (LOCALES, TÉCNICAS E IMPORTADAS)								
PROCESO		ADQUISICIÓN DE INSUMOS								
ESTADO		IDEAL								
No.	ACTIVIDADES	GERENTE	COORDINADOR	ANALISTA	ASISTENTE	TIEMPO UTILIZADO (horas - mensual)			TOTAL TIEMPO UTILIZADO	
1	Control de abastecimiento adecuado	x				60				60
2	Negociación con proveedores	x	x			20	20			40
3	Evaluación de proveedores	x	x			10	10			20
4	Calificación de proveedores	x	x			10	10			20
5	Revisión de abastecimientos con el Dpto. de Planificación		x				15			15
6	Buscar alternativas de proveedores.	x	x			7	7			14
7	Recepción y revisión de requisiciones		x	x			10	10		20
8	Recepción de facturas			x	x			20	20	40
9	Verificación de facturas en inventario			x	x			15	15	30
10	Cotización de trabajos industriales			x	x			15	15	30
11	Ingreso de factura al sistema CxP			x	x			20	20	40
12	Relacionar con proveedores códigos nuevos de insumo			x	x			7	7	14
TIEMPOS TOTALES										336

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA PROPUESTA



ANÁLISIS COMPARATIVO GLOBAL

No.	ACTIVIDADES	TIEMPOS ACTUALES (mensual)	TIEMPO MENSUAL Propuesta	Porcentaje de diferencia
1	Control de abastecimiento adecuado	80	60	-20,00%
2	Negociación con proveedores	56	40	-16,00%
3	Evaluación de proveedores	24	20	-4,00%
4	Calificación de proveedores	24	20	-4,00%
5	Revisión de abastecimientos con el Dpto. de Planificación	24	15	-9,00%
6	Buscar alternativas de proveedores.	20	14	-6,00%
7	Recepción y revisión de requisiciones	28	20	-8,00%
8	Recepción de facturas	60	40	-20,00%
9	Verificación de facturas en inventario	60	30	-30,00%
10	Cotización de trabajos industriales	40	30	-10,00%
11	Ingreso de factura al sistema CxP	64	40	-24,00%
12	Relacionar con proveedores códigos nuevos de insumo	28	14	-14,00%
TIEMPOS TOTALES		508	343	

Como se puede visualizar en el cuadro resumen, podemos observar que en la mayoría de procesos existe un ahorro significativo de tiempo utilizado, lo que se traduce en una reducción del costo del mismo y en cuanto a los recursos, con ello felicitaría mejorar el conocimiento y control de procedimientos y apoyar al mejoramiento de gestión.

CAPÍTULO IV



Manual de Procedimientos para el Área de Compras

Elaborado por Mery A. Cevallos F.

2012

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	87
Objetivos	88
Alcance	90
Descripción Narrativa de procedimientos por cargo	91
Propuesta	132
Glosario de términos	134
Diagramas de Flujo	135



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

INTRODUCCION

Considerando la importancia que tienen los manuales de procedimientos, al constituir una herramienta que garantiza la organización y el desarrollo eficiente de gestión administrativa, ponemos a disposición este documento, el cual constituye un manual de procedimientos para el Área de Compras de Confiteca C.A.

La importancia fundamental del Manual de Procedimientos es asegurar la eficiencia y eficacia en los procesos del Área de Compras para con ello asegurar la calidad prestada al cliente interno y externo.

El presente documento contiene la descripción de actividades y procedimientos que se deben seguir para la realización de funciones, en cada uno de los cargos que se desempeñan dentro del Área de Compras de Confiteca C.A., además de su responsabilidad y participación en los procesos ejecutados.

Este manual de procedimientos, al tener su campo de acción dentro de una de las áreas más importantes y estratégicas de Confiteca C.A., no constituye un documento estático, por el contrario, requiere de una dinámica constante que se debe reflejar en una revisión y actualización permanente del mismo.

ÁREA DE COMPRAS**Fecha****Número de página:**

Día

Mes

Año

OBJETIVOS

- Implementar y determinar los procedimientos correspondientes al proceso de compras de Confiteca C.A.
- Proveer un detalle de acciones a seguir precisando la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Lograr uniformidad y homogeneidad en el procesamiento de actividades y en el desempeño de cada cargo del área.
- Precisar la responsabilidad operativa para la ejecución, control y evaluación del proceso.
- Determinar estándares de calidad para los procesos de trabajo.
- Guiar en la inducción del puesto y a la capacitación del personal.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos utilizados.
- Proponer apoyo administrativo en la División de Compras Importadas con el objetivo principal de buscar mejoras en cuanto a la búsqueda alternativas en lo que se refiere a proveedores, aumentar el valor agregado, contribuir a mejorar su funcionamiento y la eficiencia con la que se opera.

ÁREA DE COMPRAS**Fecha****Número de página:**

Día

Mes

Año

ALCANCE

El presente manual de procedimientos está dirigido al personal que labora en el Área de Compras de Confiteca C.A., la cual está dividida en: Compras Locales (materiales, materia prima, activos fijos y misceláneos), Compra Técnicas y Compras Importadas (materiales, materia prima, activos fijos y misceláneos).

Con la aplicación de este documento se espera que las actividades que se ejecutan en el área se las realice de la mejor manera, al tiempo que, orienten su esfuerzo al cumplimiento de las metas propias de la Unidad y funcionales de la organización.

Este manual de procedimientos se diseñó de tal forma que el usuario o lector, pueda obtener rápidamente la información que requiera, en forma clara y precisa.

ÁREA DE COMPRAS**Fecha****Número de página:**

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Coordinar los esfuerzos individuales para el cumplimiento de metas y objetivos.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición de servicios o compra del Área de Planificación o de cualquier otra área de la empresa, la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe o Gerente respectivo.
2. Registra la fecha y hora de recepción.
3. Revisa la requisición y determina el tipo de material requerido (materia prima, materiales, activos fijos o misceláneos).
4. Verifica datos (tiempo de entrega, precios, si requiere de artes o especificaciones).
5. Entrega la requisición a la analista o asistente, dependiendo del material requerido, para que se inicie el proceso de compra.
6. Revisa listado de proveedores.
7. Analiza y negocia precios de insumos.
8. Relaciona con proveedores códigos de nuevos insumos.
9. Califica a proveedores.

Exigencias:

Dirigir, guiar y controlar el desempeño de actividades, priorizando la administración de recursos para el desarrollo departamental.

Competencias:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Establecer un cronograma en la asignación de recursos y las prioridades involucradas.
- Reportar a su jefe inmediato los avances logrados con su equipo.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES

Nombre del Cargo: Analista de Compras

Misión del Cargo: Responsable de la adquisición de materias primas y misceláneos

Actividades del Cargo

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora.
2. Registra la solicitud de compra en el sistema en un plazo máximo de dos días.
3. Emite la orden de compra.
4. Firma la orden de compra.
5. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
6. Envía la orden de compra al proveedor.
7. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
8. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
9. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
10. Revisa y recibe la factura del proveedor.
11. Registra la factura en el sistema.
12. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.
13. Coordina gestiones de diferimiento o adelanto con proveedores.

Exigencias

Cumplir, analizar y desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia, además realizar con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicite su jefe inmediato.

Competencias

- Eficiencia
- Pro actividad
- Autonomía y capacidad de decisión
- Capacidad técnica y analítica
- Organización y sentido ético

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la adquisición de materiales y activos fijos****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora.
2. Registra la solicitud de compra en el sistema en un plazo máximo de dos días.
3. Emite la orden de compra.
4. Firma la orden de compra.
5. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
6. Envía la orden de compra al proveedor.
7. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
8. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
9. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
10. Revisa y recibe la factura del proveedor.
11. Registra la factura en el sistema.
12. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.
13. Coordina gestiones de diferimiento o adelanto con proveedores.

Exigencias

Cumplir, analizar y desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia, además realizar con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicite su jefe inmediato.

Competencias

- Eficiencia
- Pro actividad
- Autonomía y capacidad de decisión
- Capacidad técnica y analítica
- Organización y sentido ético



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES

Nombre del Cargo: Analista de Compras

Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición Periódicas de materia prima

Actividades del Cargo

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento.
2. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega para la emisión de la orden de compra.
3. Emite la orden de compra con el proveedor habitual.
4. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
5. Envía la orden de compra al proveedor.
6. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
7. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
8. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
9. Revisa y recibe la factura del proveedor.
10. Registra la factura en el sistema.
11. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Analista de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición Periódicas de Misceláneos (suministros de limpieza, seguridad, artículos promocionales).****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento.
2. Emite la orden de compra de acuerdo a la requisición.
3. Verifica las descripciones y detalles del requerimiento.
4. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
5. Solicita al Dpto. de Gestión de Calidad los artes, planos, textos y CD en el caso de artículos promocionales.
6. Recibe del Dpto. de Gestión de Calidad en un máximo de 3 días la documentación necesaria para enviar al proveedor.
7. Coordina y envía la orden de compra con información técnica al proveedor.
8. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega con el proveedor.
9. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
10. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
11. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
12. Revisa y recibe la factura del proveedor.

13. Registra la factura en el sistema.

14. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Analista de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición NO Periódicas de Materia prima****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento.
2. Verifica la descripción de insumo.
3. Envía solicitud de cotizaciones a los proveedores vía fax o correo electrónico.
4. Solicita muestras, ficha técnica y especificaciones a los proveedores.
5. Realiza el seguimiento a los requerimientos enviados.
6. Recibe y revisa muestras, documentos y cotizaciones.
7. Entrega las muestras y documentos al Dpto. de Gestión de Calidad para su evaluación respectiva.
8. Recibe el reporte de análisis del Dpto. de Gestión de Calidad.
9. Realiza el cuadro comparativo de cotizaciones de las opciones aprobadas por GC.
10. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su revisión y negociación.
11. Recibe la cotización aprobada del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas por la empresa por parte del coordinador.
12. Valida la información en el sistema.
13. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.
15. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.

16. Envía la orden de compra al proveedor.
17. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
18. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
19. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
20. Revisa y recibe la factura del proveedor.
21. Registra la factura en el sistema.
22. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES

Nombre del Cargo: Analista de Compras

Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición NO Periódicas de Misceláneos (suministros de limpieza, seguridad, artículos promocionales).

Actividades del Cargo

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento.
2. Verifica la descripción y características de insumo.
3. Envía solicitud de cotizaciones a los proveedores vía fax o correo electrónico.
4. Solicita muestras a los proveedores.
5. Realiza el seguimiento de las solicitudes de cotizaciones enviadas.
6. Recibe y revisa las muestras requeridas.
7. Entrega y revisa con el área solicitante las muestras.
8. Realiza el cuadro comparativo de cotizaciones.
9. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su aprobación y negociación.
10. Entrega al área solicitante el cuadro comparativo revisado para la aprobación respectiva.
11. Recibe cuadro comparativo aprobado y la definición del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas por la empresa.

12. Valida la información en el sistema.
13. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.
14. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
15. Envía la orden de compra al proveedor.
16. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
17. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
18. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
19. Revisa y recibe la factura del proveedor.
20. Registra la factura en el sistema.
21. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición Periódicas de materiales, suministros de oficina y de computación.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento
2. Emite la orden de compra con el proveedor habitual.
3. Verifica las descripciones y detalles del requerimiento.
4. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
5. Solicita al Dpto. de Gestión de Calidad los artes, planos, textos y CD.
6. Recibe del Dpto. de Gestión de Calidad en un máximo de 3 días la documentación necesaria para enviar al proveedor.
7. Coordina y envía la orden de compra con información técnica al proveedor.
8. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega con el proveedor.
9. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
10. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
11. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
12. Revisa y recibe la factura del proveedor.

13. Registra la factura en el sistema.

14. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición NO Periódicas de materiales, suministros de oficina y de computación.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento
2. Verifica la descripción de material o suministro.
3. Envía solicitud de cotizaciones a los proveedores vía fax o correo electrónico.
4. Solicita muestras a los proveedores.
5. Realiza el seguimiento de las solicitudes de cotizaciones enviadas.
6. Recibe y revisa las cotizaciones con las muestras requeridas.
7. Entrega y revisa con el área solicitante las muestras.
8. Entrega las muestras al Dpto. de Gestión de Calidad para su validación y revisión. (en el caso específico de materiales)
9. Recibe el informe de Evaluación del Dpto. de Gestión de Calidad.
10. Realiza el cuadro comparativo de cotizaciones con las alternativas aprobadas.
11. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su aprobación y
12. negociación.
13. Entrega al área solicitante el cuadro comparativo revisado para la aprobación respectiva.
14. Recibe el cuadro comparativo aprobado y la definición del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas por la empresa.

15. Valida la información en el sistema.
16. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.
17. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
18. Envía la orden de compra al proveedor.
19. Anexa la constancia de envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
20. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
21. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
22. Revisa y recibe la factura del proveedor.
23. Registra la factura en el sistema.
24. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición de un activo fijo US\$500 y US\$5000.****Equipos de oficina, muebles y enseres.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento
2. Verifica descripción, características, dimensiones y marca del requerimiento.
3. Envía solicitud de cotizaciones a los proveedores vía fax o correo electrónico.
4. Realiza el seguimiento de las solicitudes de cotizaciones enviadas.
5. Recibe y revisa las cotizaciones.
6. Entrega y revisa con el área solicitante las cotizaciones.
7. Realiza el cuadro comparativo de cotizaciones con las alternativas preseleccionadas.
8. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su aprobación y negociación.
9. Entrega al área solicitante el cuadro comparativo revisado para la aprobación respectiva.

10. Recibe el cuadro comparativo aprobado y la definición del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas por la empresa.
11. Entrega toda la documentación al Dpto. Financiero para que realice el RIC (Requisición de Inversión de Capital), documento que será aprobado con la conformidad del Área solicitante, Gerente Financiero y Gerente General.

12. Valida la información en el sistema.
13. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.
14. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
15. Envía la orden de compra al proveedor.
16. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
17. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
18. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
19. Revisa y recibe la factura del proveedor.
20. Registra la factura en el sistema.
21. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición de un activo fijo mayor a US\$5000, Maquinaria y vehículos.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento
2. Verifica descripción, características, dimensiones y marca del requerimiento.
3. Envía solicitud de cotizaciones a los proveedores vía fax o correo electrónico.
4. Realiza el seguimiento de las solicitudes de las cotizaciones enviadas.
5. Recibe y revisa las cotizaciones.
6. Entrega y revisa con el área solicitante las cotizaciones.
7. Realiza el cuadro comparativo de cotizaciones con las alternativas preseleccionadas.
8. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su aprobación y negociación.
9. Entrega al área solicitante el cuadro comparativo revisado para la aprobación respectiva.
10. Recibe el cuadro comparativo aprobado y la definición del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas por la empresa.
11. Se entrega toda la documentación al Dpto. Financiero para que realice el RIC (Requisición de Inversión de Capital), documento que será aprobado por la Gerencia Corporativa.
12. Valida la información en el sistema.
13. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.

14. Entrega la orden para la aprobación y sumilla, tanto de la Coordinadora, como del Gerente del Área.
15. Envía la orden de compra al proveedor.
16. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
17. Prepara el anticipo de acuerdo a condiciones de pago.
18. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
19. Coordina e informa a la bodega respectiva para la recepción de los insumos.
20. Revisa y recibe la factura del proveedor.
21. Registra la factura en el sistema.
22. Entrega la factura al Dpto. de Contabilidad para que se procese el pago.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES**Nombre del Cargo: Asistente de Compras****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición de compras a través de Caja Chica.****(materiales y suministros).****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora del departamento
2. Revisa requerimiento y disponibilidad de caja.
3. Verifica que la compra no sea mayor a US\$20,00.
4. Entrega el valor al solicitante previa firma en la requisición en donde se deberá incluir "compra realizada por caja chica".
5. Entrega la factura en un plazo máximo de dos días hábiles.
6. Recibe en el plazo establecido la factura con la firma de conformidad.
7. Anexa la factura de constancia de la compra realizada.
8. Prepara el reembolso de facturas en el formulario establecido por la empresa.
9. Entrega el formulario de reposición y facturas a la coordinadora para su revisión y aprobación.
10. Recibe la reposición aprobada por la coordinadora y entrega la documentación al Dpto. de Contabilidad.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS TÉCNICAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Coordinar esfuerzos individuales para el cumplimiento de metas y objetivos.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición de servicios o compra de las distintas dependencias o áreas.
2. Registra la fecha y hora de recepción.
3. Revisa la requisición verificando que se haya incluido toda la información para la compra de repuesto requerido o trabajo.
4. Entrega la requisición al asistente para que se inicie el proceso de compra.
5. Revisa listado de proveedores.
6. Analiza y negocia precios de repuestos y trabajos industriales.
7. Coordina los trabajos industriales con el área solicitante.
8. Registra las facturas conciliadas en el sistema.
9. Relaciona con proveedores códigos de nuevos insumos.
10. Califica a proveedores.

Exigencias:

Dirigir, guiar y controlar el desempeño de actividades, priorizando la administración de recursos para el desarrollo departamental.

Competencias:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Establecer un cronograma en la asignación de recursos y las prioridades involucradas.
- Reportar a su jefe inmediato los avances logrados con su equipo.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS TÉCNICAS**Nombre del Cargo: Asistente****Misión del Cargo: Responsable de la Adquisición de repuestos y trabajos industriales locales.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada por la Coordinadora.
2. Registra la solicitud de compra en el sistema.
3. Verifica el requerimiento y procede a enviar la solicitud de cotización a las casas proveedoras.
4. Realiza un cuadro comparativo de las cotizaciones recibidas en un mínimo de tres.
5. Entrega al coordinador el cuadro comparativo y cotizaciones para su aprobación y negociación.
6. Recibe el cuadro comparativo aprobado y la definición del proveedor seleccionado bajo las condiciones requeridas.
7. Emite la orden de compra.
8. Firma la orden de compra.
9. Entrega la orden para la aprobación y sumilla de la Coordinadora.
10. Envía la orden de compra al proveedor.
11. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
12. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
13. Coordina e informa a la bodega de repuestos para su recepción.

14. Revisa y recibe la factura del proveedor.

15. Entrega la factura a la coordinadora para su registro en el sistema.

16. Coordina el pago respectivo.

Exigencias

Cumplir, analizar y desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia, además cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo solicite su jefe inmediato.

Competencias

- Eficiencia
- Pro actividad
- Autonomía y capacidad de decisión
- Capacidad técnica y analítica

Organización y sentido ético

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Coordinar y organizar el cumplimiento de las compras importadas para la consecución de metas y objetivos.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición de servicios o compra del Área de Planificación o de cualquier otra área de la empresa, la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe o Gerente respectivo.
2. Registra la fecha y hora de recepción.
3. Revisa la requisición y determina el tipo de requerimiento (materia prima, materiales, activos fijos o misceláneos).
4. Verifica datos (tiempo de entrega, precios, formas de pago, si requiere de artes o especificaciones).
5. Registra la solicitud de compra en el sistema en un plazo máximo de dos días.
6. Emite la orden de compra.
7. Firma la orden de compra.
8. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente del Área.
9. Envía la orden de compra al proveedor.
10. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
11. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.

12. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.
13. Revisa listado de proveedores.
14. Analiza y negocia precios de insumos.
15. Analiza y negocia tarifas con embarcadoras.
16. Relaciona con proveedores códigos de nuevos insumos.
17. Gestiona con proveedores adelantos o diferimientos en cuanto a la fecha de despacho.

Exigencias:

Cumplir y controlar el desarrollo de actividades, priorizando la administración de recursos para el desarrollo departamental.

Competencias:

- Cumplir metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Identificar acciones necesarias.
- Establecer un cronograma en la asignación de recursos y las prioridades involucradas.
- Reportar a su jefe inmediato los avances logrados con su equipo.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – materia prima****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada de servicios o compra del Área de Planificación la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe Departamental.
2. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega para la emisión de la orden de compra.
3. Revisa partidas arancelarias.
4. Emite la orden de compra con el proveedor habitual.
5. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente del Área.
6. Gestiona a través del Analista de Comercio Exterior el permiso de importación si se requiere con el Ministerio relacionado.
7. Envía la orden de compra al proveedor.
8. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
9. Entrega toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta
10. Confirma la recepción con el proveedor.
11. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
12. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.

13. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida vía correo electrónico.
14. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
15. Confirma la llegada de la carga a puerto.
16. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de los insumos a planta en la fecha establecida.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – materia prima nuevas****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada de servicios o compra del Área de Planificación la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe Departamental.
2. Solicita muestras, especificaciones, ficha técnica y cotizaciones a los proveedores.
3. Realiza el seguimiento de entrega de muestras y documentos.
4. Entrega las muestras al Departamento de Gestión de Calidad para su control y evaluación.
5. Recibe el reporte de Gestión de Calidad.
6. Entrega las muestras aprobadas por Gestión de Calidad al Departamento de Investigación y Desarrollo para que realice las pruebas respectivas para comprobar el funcionamiento del insumo en el producto elaborado.
7. Recibe el reporte de resultados del Dpto. de Investigación y Desarrollo del insumo que cumple con las especificaciones que se requiere.
8. Informa al proveedor que el insumo ha sido aceptado.
9. Negocia el precio, términos de entrega, tiempo de entrega, presentación mínima y forma de pago.
10. Concreta acuerdos comerciales.
11. Inicia el proceso de compra.

12. Revisa partidas arancelarias.
13. Emite la orden de compra con el proveedor seleccionado.
14. Gestiona a través del Analista de Comercio Exterior el permiso de importación si se requiere con el Ministerio relacionado.
15. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente de Área.
16. Envía la orden de compra al proveedor.
17. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
18. Entrega toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta.
19. Confirma la recepción con el proveedor.
20. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
21. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.
22. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida por correo electrónico.
23. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
24. Confirma la llegada de la carga a puerto.
25. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de los insumos a planta en la fecha establecida.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – materiales****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada de servicios o compra del Área de Planificación la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe Departamental.
2. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega para la emisión de la orden de compra.
3. Revisa partidas arancelarias.
4. Emite la orden de compra con el proveedor.
5. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente de Área.
6. Entrega la orden de compra al Dpto. de Gestión de Calidad para que emita artes, planos y ejemplares.
7. Envía la orden de compra acompañada de la documentación que entrega Gestión de Calidad al proveedor.
8. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
9. Entrega toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta
10. Confirma la recepción con el proveedor vía correo electrónico.
11. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
12. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.

13. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida por correo electrónico.
14. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
15. Confirma la llegada de la carga a puerto.
16. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de los insumos a planta en la fecha establecida.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – repuestos****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada de servicios o compra de repuestos por parte del Área de Mantenimiento, la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe Departamental.
2. Envía solicitud de cotización de los repuestos solicitados al proveedor fabricante de la maquinaria.
3. Revisa partidas arancelarias.
4. Recibe la cotización del proveedor.
5. Revisa precios, términos de entrega y forma de pago.
6. Entrega la cotización y requisición al Área que requiere para que sea revisada y aprobada por el Jefe respectivo.
7. Recibe la cotización aprobada.
8. Inicia el proceso de compra.
9. Emite la orden de compra.
10. Entrega la orden de compra para la aprobación y sumilla del Gerente del Área de Compras.
11. Envía la orden de compra al proveedor.
12. Prepara la provisión de pago al proveedor.
13. Entrega la provisión para visto bueno y sumilla al Gerente del Área de Compras.
14. Recibe la provisión aprobada.

15. Entrega al Dpto. Contable para que se procese el pago.
16. Anexa la constancia de envío de la orden de compra al proveedor, la requisición, la constancia de solicitud de pago y demás documentos.
17. Entrega toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta.
18. Confirma la recepción con el proveedor.
19. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
20. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.
21. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida por correo electrónico.
22. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
23. Confirma la llegada de la carga a puerto.
24. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de los repuestos a planta en la fecha establecida.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – Maquinaria****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada del Área de Proyectos acompañada del RIC (Requisición de Inversión de Capital) aprobada por las Gerencias Corporativas.
2. Ratifica precios, términos de pago y tiempo de entrega para la emisión de la orden de compra.
3. Revisa partidas arancelarias.
4. Crea código para el proveedor si este es nuevo.
5. Emite la orden de compra.
6. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente del Área.
7. Envía la orden de compra al proveedor.
8. Prepara la provisión de pago al proveedor de acuerdo a las condiciones de pago pactadas.
9. Entrega la provisión para visto bueno y sumilla al Gerente del Área de Compras.
10. Recibe la provisión aprobada y entrega al Dpto. Contable para que se procese el adelanto de pago.
11. Anexa la constancia de envío de la orden de compra al proveedor, la requisición, la constancia de solicitud de pago y demás documentos.
12. Entrega toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta.
13. Confirma la recepción con el proveedor.

14. Cotiza fletes.
15. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
16. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.
17. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida por correo electrónico.
18. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
19. Confirma la llegada de la carga a puerto.
20. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de la maquinaria a planta en la fecha establecida.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

DEPARTAMENTO DE COMPRAS IMPORTADAS**Nombre del Cargo: Coordinador****Misión del Cargo: Responsable de compras importadas – producto terminado y misceláneo.****Actividades del Cargo**

1. Recibe la requisición sumillada de servicios o compra del Área de Planificación o de cualquier otra Área, la misma que debe estar firmada y autorizada por el Jefe Departamental.
2. Contacta al proveedor para validar precios, términos de entrega, forma de pago y tiempo de entrega.
3. Revisa partidas arancelarias.
4. Emite la orden de compra.
5. Entrega la orden para la aprobación y sumilla del Gerente de Área.
6. Envía la orden de compra al proveedor.
7. Anexa la constancia del envío al proveedor con la orden de compra, requisición y los documentos respectivos.
8. Entrega de toda la documentación al analista de Comercio Exterior para que cree una carpeta.
9. Confirma la recepción con el proveedor.
10. Realiza seguimiento y logística de entrega en la fecha solicitada.
11. Gestiona requerimiento de adelanto o diferimiento con proveedores.

12. Cotiza fletes.
13. Coordina el embarque entre el proveedor y embarcador.
14. Revisa la documentación preliminar de embarque recibida por correo electrónico.
15. Entrega copias de documentos de embarque al Dpto. de Comercio Exterior.
16. Confirma la llegada de la carga a puerto.
17. Confirma la recepción de la documentación original para que el Dpto. de Comercio Exterior se encargue de la nacionalización de la carga y la logística de ingreso de los insumos a planta en la fecha establecida.

PROPUESTA A MEDIANO PLAZO PARA EL AREA DE COMPRAS IMPORTADAS

Con las observaciones tomadas en el levantamiento de los macro procesos y análisis detallado en toda el Área de Compras se determina que es pertinente a mediano plazo incrementar un puesto de apoyo administrativo en el Área de Importaciones, enfocado a incrementar el valor agregado, contribuir a mejoras en su funcionamiento, incrementar habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas para continuar con su adecuado ejercicio y que lo diferencien de todos los demás.

Las informaciones que se necesitaran para llevar a cabo el análisis del nuevo puesto se dividen en los siguientes aspectos:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del puesto.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos como:

Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.

Responsabilidad del puesto.

Relaciones publicas

Condiciones de trabajo

Riesgo de trabajo.

Capacitación

Presupuesto

A continuación se detallan los costos estimados para la implementación de un nuevo cargo en Compras Importadas.

Aspectos Generales

No.	Actividades	Costos iniciales	Costo anual
1	Adecuación de espacio físico	500,00	
2	Equipo de computación	1.000,00	
3	Muebles de oficina	400,00	
4	Útiles de Oficina	50,00	
5	Sueldo / mes	450,00	5.400,00
6	Aportes al IESS /mes	42,08	504,90
7	Pago Décimo Cuarto Sueldo		292,00
8	Pago Décimo Tercer Sueldo		450,00
9	Vacaciones		281,25
	Subtotal	2.400,00	6.928,15
	Total anual		9.328,15

Beneficio de mejorar por nuevas alternativas

1.920.000,00

En la diferencia a favor de la empresa no solo se reflejará en el ahorro en cuanto al incremento de precio de una de sus materias primas principales, si no también se reflejará en el ahorro de recursos, tiempos al encontrar nuevas alternativas de proveedores.

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

Día

Mes

Año

GLOSARIO DE TERMINOS

Para los efectos del presente documento, las siglas que se indican tendrán los siguientes significados:

- **OC:** Orden de Compra
- **ADQ :** Adquisición
- **RIC:** Requisición de Inversión de Capital
- **MP:** Materia Prima
- **MT:** Materiales
- **MS:** Misceláneos
- **X:** Maquinaria



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÁREA DE COMPRAS

Fecha

Número de página:

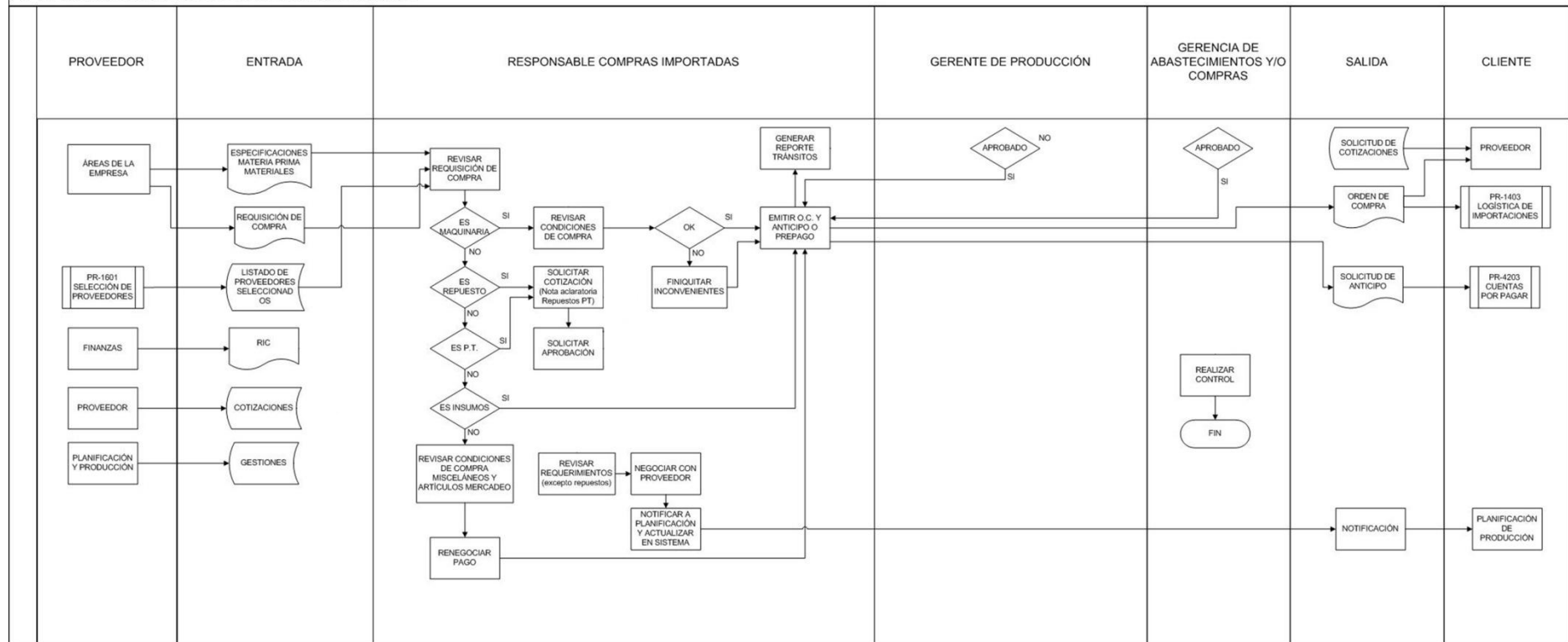
Día

Mes

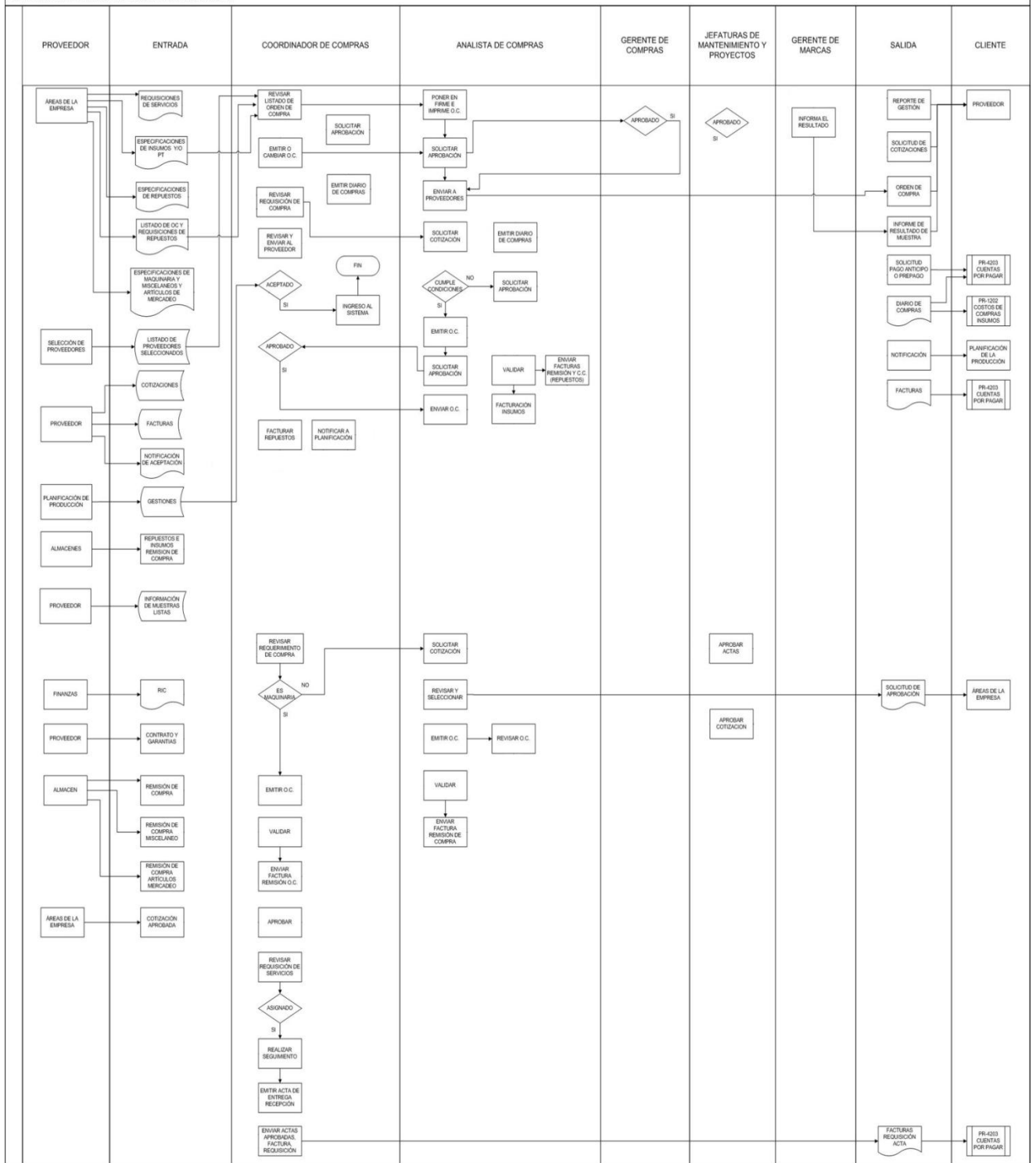
Año

FLUJOGRAMAS

PR-1604 ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS INTERNACIONALES



PR-1603 ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS NACIONALES



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el Área de Compras de Confiteca no existe un Manual de Procedimientos establecido que le permita conocer a los empleados el procedimiento o funciones que les permita llevar a cabo de una manera organizada y eficiente, es por ello que se ha diseñado el presente trabajo.
- Existe cierta incomodidad en los empleados en manifestar que en algunas ocasiones realizan actividades duplicadas o que simplemente su gestión es desechada.
- Mediante el levantamiento de información a nivel de funciones y el análisis del valor de las actividades que se realizan actualmente los diversos procesos que gestiona el área, son ilógicos, incongruentes, repetitivos impidiendo que el procedimiento sea ágil y que no exista satisfacción del cliente interno como externo.
- Al no existir un Manual de procedimientos su proceso es ambiguo y no existe una adecuada distribución de funciones.
- El análisis de gestión de las actividades que se realizan en los distintos procesos del Área de Compras de Confiteca, permitió descubrir aquellas que no generaban Valor Agregado; con este sustento, unas fueron eliminadas y otras mejoradas, obteniendo una mejor y más eficiente

gestión de procesos. Con las mejoras planteadas se puede apreciar que la satisfacción de clientes internos y externos se recuperan.

- Con satisfacción puedo manifestar que recibí apoyo y colaboración de todo el personal y sobre todo de la Gerencia de Abastecimientos y Logística ya que están conscientes que el Área de Compras necesita de mejoras en la productividad y eficiencia de los procesos, optimizar el trabajo de los recursos humanos implicados, mejorar tiempo y recursos económicos.
- Considero que los objetivos planteados en el presente trabajo de mejora y las soluciones a los problemas encontrados las personas responsables pueden hacerlas efectivas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Capacitar e involucrar a todos los colaboradores del Área de Compras en modelos de gestión actuales que les permita tener la voluntad y apertura necesaria para desechar antiguos paradigmas e implementar sistemas de gestión modernos y eficientes.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos con el análisis de tiempo en la gestión de procesos, y con las funciones de los recursos humanos del Área de Compras, ya que el conocimiento de las debilidades y los hallazgos encontrados, favorece la implantación posterior de mejoras en los diversos procedimientos de adquisiciones.
- La aplicación de un manual de procedimientos en el Área de Compras, permite un mejor control y monitoreo de la gestión de los diferentes

procesos de adquisiciones, esto permite a los recursos humanos involucrados, tener una visión completa y oportuna de lo que sucede en el Área, para, de ser necesario, tomar medidas y acciones correctivas que hagan posible la culminación exitosa de un determinado proceso.

- Recomiendo a las autoridades de Confiteca C.A. que analicen la presente propuesta, que la socialicen con los recursos humanos involucrados en el Área de Compras, y que estudien la factibilidad de mejora en los procedimientos señalados, para posteriormente, después de dicho análisis, poner en vigencia el Manual de Procedimientos aquí propuesto.
- Además recomiendo el apoyo de la Gerencia y del Área de Compra que el presente Manual de Procedimientos si es aplicado lo mantengan permanentemente actualizado.

BIBLIOGRAFÍA

- GOMEZ Ceja Guillermo / Sistemas Administrativos – Análisis y Diseño, 1997, México DF.
- BERNAL César Augusto / Metodología de la Investigación, México, Pearson, 2006.
- MILLAR Lynny / “La Resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medio para lograr la calidad” USAID 1997.
- MARIÑO Hernando “Gerencia de Procesos”, Ediciones ALFAOMEA, Colombia 1997.
- Sistema de Gestión de Calidad – Un camino hacia la Satisfacción al cliente.
- Folleto: Gerencia de Procesos 2001 - Ing. Maritza Rojas

Páginas Web consultadas

- (www.gestiopolis.com)
- (www.bligoo.com)
- (www.monografias.com)
- (www.buenastareas.com)
- (www.ccm.itesm.mx).
- (<http://common.wikimedia.org>)