

EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO	
	INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BOCA DEL RIO	
	Portada del Proyecto de Residencias Profesionales	

Nombre del Proyecto:
Propuesta de mejora en el área de compras
de la empresa XCF, S.A de C.V

Nombre del Alumno
Francisco Jair Martínez Fernández

Numero de Control
18990088

Nombre de la Carrera
Ingeniería en Gestión Empresarial

Especialidad
Liderazgo e Innovación

Layda Cohta Trejo Lorenzana

Miriam Pérez Tirado

Boca del Río, Veracruz a 13 de Enero del 2023

Agradecimientos

A Dios por siempre estar presente en mi vida, por permitirme terminar otra meta más en mi formación profesional, por no soltarme de su mano dándome la sabiduría y la inteligencia al realizar este proyecto, por siempre guiarme en el camino correcto para poder concluir mi carrera universitaria.

A mi madre en especial que fue el pilar principal que incondicionalmente siempre estuvo apoyándome en lo bueno y en lo malo, dándome sus consejos para que no me rindiera por darme su bendición siempre en todo lo que me propongo, gracias a ti pude terminar mi carrera universitaria por tu esfuerzo y trabajo de cada día por sacarme adelante y formarme la persona que soy ahora este logro no solo es mío sino también tuyo.

A mi familia en especial a mis abuelos por siempre estar ahí para darme consejos, darme ánimos cuando los días eran difíciles, también por su cariño y palabras de aliento que siempre estuvieron ahí para impulsarme, dándome ánimos a hacer las cosas bien por darme sus consejos y apoyo incondicional en cualquier momento.

A mi asesor por su apoyo, comprensión, amabilidad y compartirme sus conocimientos a lo largo de este proyecto por siempre impulsarme hacer bien mi trabajo a pesar de las circunstancias que se presentaron, sin su ayuda no hubiera logrado concluir este proyecto. Gracias a todos por ayudarme a lograrlo.

Resumen

El siguiente proyecto es plantear una propuesta de mejora en el proceso de compras para la empresa de transporte consolidado XCF S.A de C.V, con la finalidad de reducir riesgos operacionales y ser más eficientes.

El propósito del proyecto es ofrecer una solución al problema detectado específicamente en el proceso de compras. Dicho proceso se va a enfocar principalmente en la compra de refacciones y herramientas que posteriormente se dan a los mecánicos para que puedan realizar un mantenimiento correctivo y preventivo de las unidades. Con la mejora del proceso se va a garantizar tener mejores entradas y salidas, tanto de materiales como de refacciones, para así poder tener un mejor seguimiento en cada una de las operaciones que se realizan día con día.

Se muestra la descripción de la empresa; sus datos generales, misión, visión, valores, política de calidad, así como su ubicación, giro, estructura organizacional y la descripción del área donde se realizó el proyecto, puntualizando los problemas a resolver.

Posteriormente se abordan las bases teóricas de la gestión de compras, así como definiciones, y conceptos generales que intervienen en el proceso de compras, la estrategia, competitividad y las mejoras de la misma. Dentro de este mismo capítulo se describen los

factores que afectan al proceso, analizándose los datos mediante encuestas, con la finalidad de poder identificar las principales causas que originan el problema, procediéndose a desarrollar la propuesta que coadyuvé eficientemente la gestión de compras.

Lo anterior favoreció para la formulación de conclusiones, las cuales tienen como objetivo ayudar a la empresa a tener una visión de las condiciones actuales en el área de estudio, de manera que se pueda tomar la mejor decisión para la mejora de la misma.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	10
CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO	11
1.1 Datos generales de la empresa	11
1.2 Giro de la empresa	12
1.3 Estructura organizacional	12
1.4 Ubicación	14
1.5 Misión	15
1.6 Visión	15
1.7 Valores	16
1.8 Política de calidad.	17
1.9 Descripción o funciones del departamento donde se realizó el proyecto	17
1.10 Problemas a resolver	18
1.11 Objetivos general y específico	19
1.12 Justificación	19
2.1 Marco conceptual	20
2.1.1 Compras.	20
2.1.2 Proveedores.	20
2.1.3 Gestión de calidad.	21
2.1.4 Mejora continua.....	21
2.1.5 Excelencia.	21
2.1.7 Propuesta de mejora.	22
2.1.8 Proceso.	22
2.1.9 Riesgo operativo.....	22
2.2.1 Funciones de la gestión de compras.....	23
2.2.2 Gestión de suministros.	24
2.2.3 Mejora continua.....	24
2.2.4 Ciclo de mejora continua.....	25

2.3 Descripción teórica del proceso.....	28
2.4 Elementos del proceso de compras.	29
2.5 Clasificación de proveedores.....	30
2.5.1 Búsqueda de proveedores.....	32
2.5.2 Selección de proveedores.....	32
2.5.3 Evaluación de proveedores.....	33
2.6 Diagrama de flujo de necesidad de compras.....	35
2.7 Planificación de la gestión de compras.....	36
2.8 Optimización de la gestión de compras	37
2.9 Compras JIT.....	37
CAPITULO III PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	39
3.1 Elementos que causan retraso en el proceso	39
3.1.2 Subproceso de compras.	43
3.1.2.1. Evaluación y selección de proveedores.....	43
3.1.2.2 Convenios con proveedores.....	45
3.1.2.3. Requisiciones y órdenes de compra.	45
3.1.2.4 Prestación de producto.	46
3.1.2.5 Entrega de facturas a contabilidad y pago a proveedores.....	46
3.1.2.6 Diagrama de causa y efecto.....	47
3.1.3 Evaluación del proceso de compras	48
3.3.3.1 Encuestas.....	48
3.1.4 Proceso de compras.....	54
3.1.5 Diagnóstico.....	55
3.1.5.1 Causas de retraso en el proceso de compras.....	55
3.1.5.6 Debilidades detectadas en el proceso de compras.....	56
3.2.2 Políticas tentativas del nuevo proceso de compras.....	61
CAPITULO IV RESULTADOS	62
Conclusiones y recomendaciones	67
Competencias desarrolladas y/o aplicadas.....	69
Fuentes de información.....	71
Anexos	74
1. Nuevo proceso de compras.	74

2. Diagrama de flujo del nuevo proceso de compras.....	75
---	-----------

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama XCF SA de CV / CS VER	12
Figura 2 Plano de la empresa	13
Figura 3 Firma empresarial de colaborador	14
Figura 4 Mapa de ubicación de la empresa (Google Maps)	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Ciclo de mejoramiento continuo.....	26
Figura 6 Aspectos a conocer de proveedores / XCF.....	31
Figura 7 Diagrama de flujo detectar necesidad de compra	36
Figura 8 Diagrama de flujo del proceso de compras en la empresa XCF	42
Figura 9 Diagrama de Ishikawa	48
Figura 10 Requisitos de los proveedores	49
Figura 11 Proceso de selección de proveedores definido	50
Figura 12 Número de proveedores evaluados para cotización	51
Figura 13 Elementos de elección de proveedores	52

Índice de tablas

Tabla 1 Requisitos de proveedores	49
Tabla 2 Proceso de selección de proveedores definido.....	50
Tabla 3 Número de proveedores evaluados para cotización.....	51
Tabla 4 Elementos de selección de proveedores.....	52
Tabla 5 Descripción Proceso de compras.....	55
Tabla 6 Objetivos.....	65

Introducción

El tema a abordar se basa principalmente en hacer una buena gestión de compras de refacciones de tracto camiones, estos al ser productos de mayor rotación lo que se busca es tener tiempo de hacer las requisiciones de compra para así poder proporcionarlas al mecánico y pueda hacer el mantenimiento correctivo y preventivo.

El tema de una buena gestión de compras es de suma importancia ya que tener unidades en buen estado es fundamental para la XCF ya que el transporte por carretera ya sea consolidado o dedicado es el principal servicio que realiza la empresa.

Principalmente es atacar la problemática que radica en que las refacciones no están disponibles, al hablar de una organización mediana no se cuenta con un buen inventario de materiales y el tiempo de requisición es tardado. La situación trae pérdidas ya que las unidades necesitan salir a circuitos o servicios, no lo hacen por tener problemas de mantenimiento y al no tener las refacciones no se pueden sacar las unidades a hacer servicios por carretera terrestre.

Frente a este problema se busca dar oportunidad de mejora y solución al desabasto de refacciones existente en el almacén mediante el análisis de las requisiciones de compra con el fin de suministrar las refacciones necesarias al equipo de mantenimiento (mecánico) en tiempo y forma generando que las unidades se reparen en el menor tiempo posible.

Como alcance final, el trabajo realizado busca mejorar la gestión suministros de repuestos para las unidades que lleguen al centro de servicio de Veracruz, aumentar su operatividad, incrementar los ingresos y mejorar los indicadores de abastecimiento.

CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREA DEL TRABAJO

1.1 Datos generales de la empresa

XCF es una organización mexicana comprometida en brindar asesoría y soluciones de servicio en el transporte de carga consolidada, con más de 12 años de experiencia en el mercado nacional e internacional (Canadá, USA, México y Centroamérica).

XCF nace a raíz del cierre de la compañía CF (Consolidated Freightways) en México quedando muchos clientes desprotegidos. El Director General (Ing. Ricardo Alonso), decidió cubrir las necesidades y la alta demanda de servicio en el mercado, reuniendo y seleccionando a elementos claves que formaron parte de la anterior compañía y poder crear una nueva empresa de Servicio de Carga Consolidada, dándole el nombre de XCF.

1.2 Giro de la empresa

Según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la empresa XCF S.A de C.V se encuentra en la actividad económica de Transporte de Carga Federal que consiste en los servicios de transporte de mercancías prestados a terceros en caminos de jurisdicción federal: para poder transitar por estas rutas, las empresas de autotransporte o particulares deben solicitar y recibir una autorización especial del Estado.

1.3 Estructura organizacional

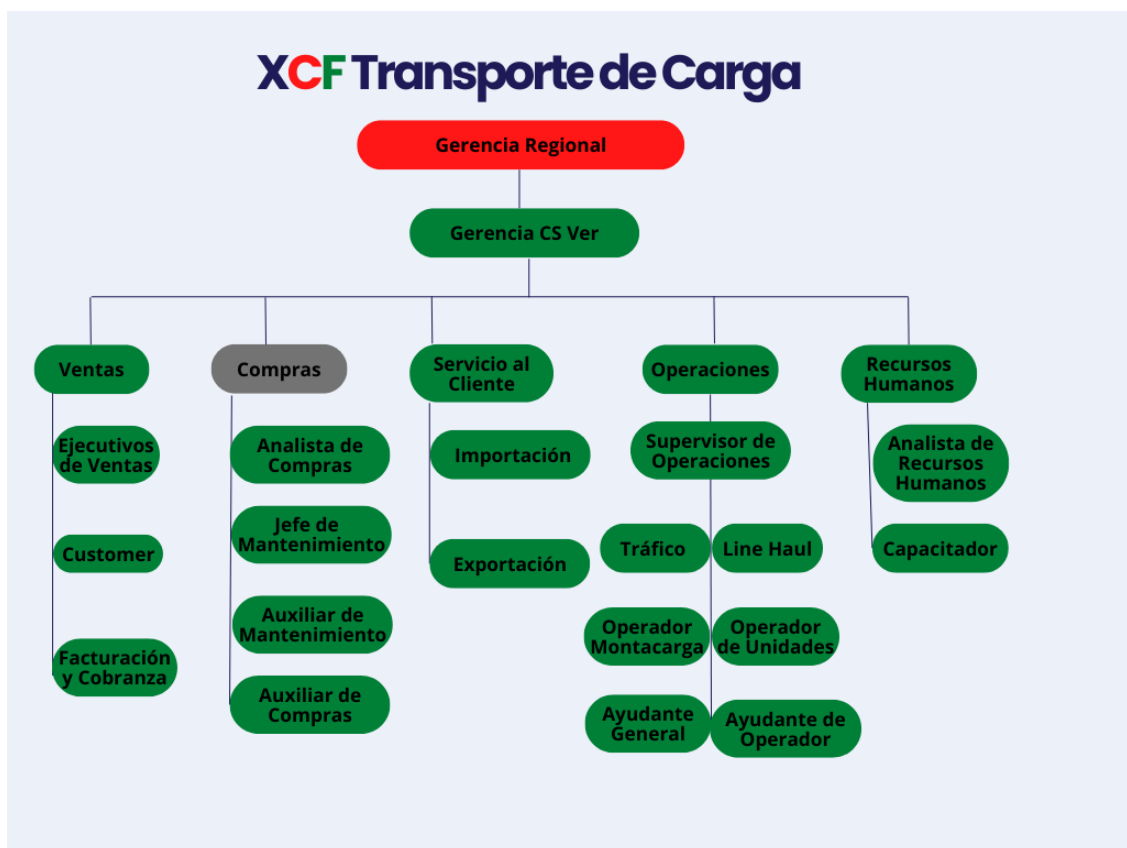


Figura 1 Organigrama XCF SA de CV / CS VER

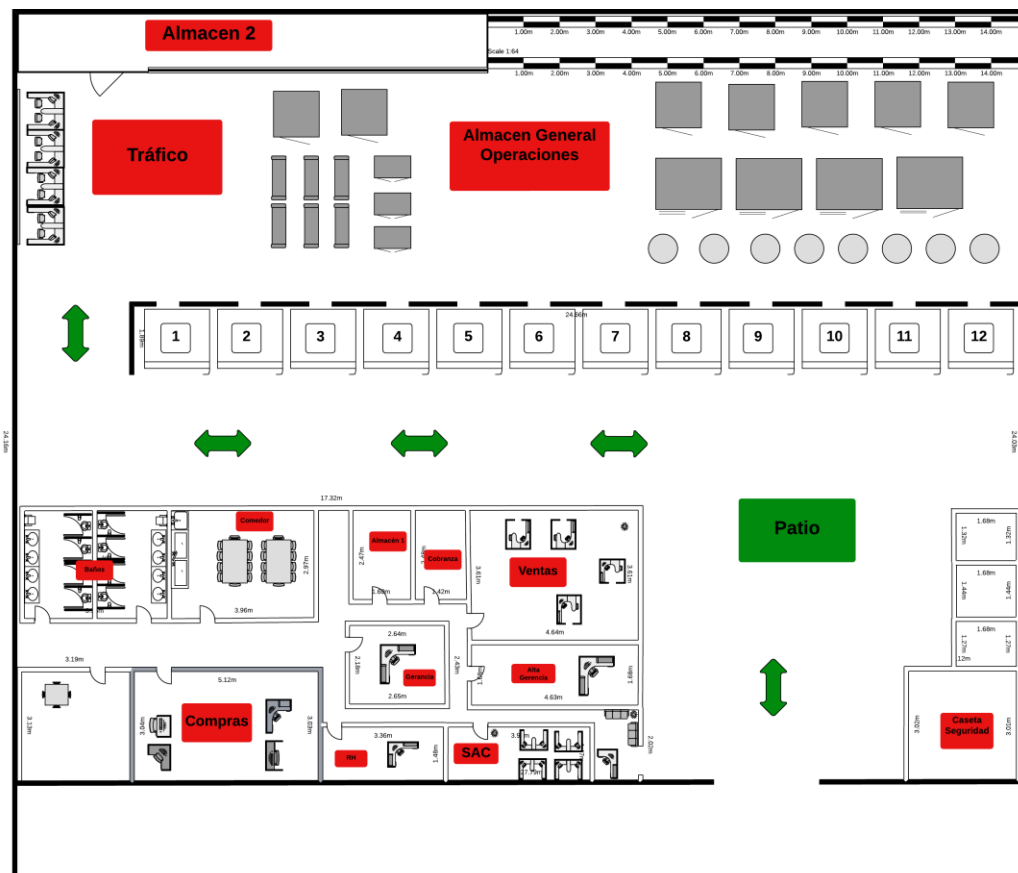


Figura 2 Plano de la empresa



Figura 3 Firma empresarial de colaborador

La firma empresarial de colaborador incluye teléfono, dirección, correo electrónico.

Los datos fiscales de la XCF son los siguientes:

RFC: XCF0308083V5

RAZÓN SOCIAL: XCF, S.A DE C.V

1.4 Ubicación.

La empresa XCF S.A de C.V cuenta con Centros de Servicios en toda la república mexicana, el Centro de Servicio de Veracruz está ubicado en Av. Framboyanes LOTE 8 A, FRACCIÓN 1 MANZANA 5, C.P.: 91697 Col. Bruno Pagliai. Veracruz, Ver.

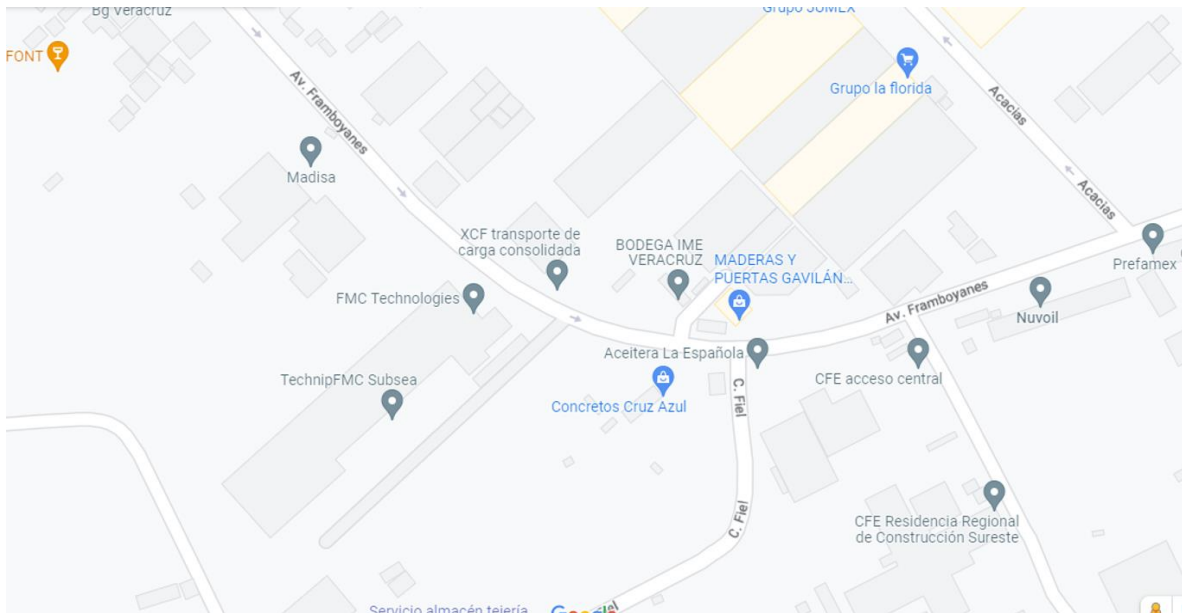


Figura 4 Mapa de ubicación de la empresa (Google Maps)

1.5 Misión

Proporcionar un servicio de transporte de carga consolidada cumpliendo los requisitos del cliente de manera eficiente, confiable, innovadora y basada en la mejora continua.

1.6 Visión

Ser reconocidos como líderes en el transporte de carga consolidada, al ser la mejor compañía de la industria en:

- Proporcionar un servicio confiable, de calidad, innovador y flexible.
- Crear soluciones que ayuden a nuestros clientes a ser sustentables.
- Mantener la sustentabilidad y responsabilidad social hacia las partes interesadas.

1.7 Valores

- Congruencia: alinear nuestros pensamientos para cumplir lo que decimos.
- Compromiso y responsabilidad: con acciones medibles.
- Integridad: implica ser honestos y más ampliamente, vivir plenamente los valores en todo momento sin importar que nos vean los demás o no.
- Disciplina: tener un orden y cumplir lineamientos y los procedimientos establecidos.
- Actitud: de servicios y sentido de urgencia: con clientes internos y externos.
- Comunicación efectiva: dentro de XCF para poder mantener mejor informados a nuestros clientes.
- Terminativa: ejecutar y concretar todo lo que planeamos.
- Lealtad: hacia nuestros clientes y colaboradores.
- Valentía: resiliencia y carácter para señalar lo que está mal y corregirlo.
- Flexibilidad: abrazamos el cambio y nos adecuamos a la necesidad de nuestros clientes

1.8 Política de calidad.

Cumplir los requisitos de los clientes y las partes interesadas para el servicio de carga consolidada, a través de:

- Personal competente, comprometido, con actitud de servicio y sentido de urgencia.
- Trabajo en equipo.
- Infraestructura adecuada.
- Innovación y mejora continua.

1.9 Descripción o funciones del departamento donde se realizó el proyecto

El departamento de compras se encarga del proceso de adquisición de productos, el aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de inventario, el cual lo conforman la analista de compras, jefe de mantenimiento, así como los auxiliares de cada uno de ellos, motivo por el cual realizan las siguientes funciones:

- Investigar el tipo de proveedor que se va a usar de manera activa con objeto de pactar contratos comerciales de bienes y servicios de calidad con precios competitivos contra los demás proveedores, así como tiempos de entregas oportunos.
- Identificar y seleccionar a los proveedores que más se adapten a los requerimientos de la compañía respecto a precio, calidad, condiciones de pago, tiempos de entrega y servicios post-venta.

- Realiza la requisición de materiales en base al reporte generado por el área de mantenimiento.
- Registrar la entrada y salida de mercancía del almacén.
- Conservación y mantenimiento de refacciones.
- Control de inventario.

Cabe mencionar que existen dos almacenes, en almacén A se guardan materiales, herramientas y refacciones menores, así como papelería y útiles de oficina, equipo de seguridad, equipo y accesorios de cómputo y mobiliario. En el almacén B el cual se encuentra en área de operaciones en el cual se guardan refacciones mayores como llantas nuevas y renovadas para tracto camiones, diésel y embalaje de los diferentes tipos como; transparente, negro y poli burbuja.

1.10 Problemas a resolver

- Órdenes de compra en tiempo y forma.
- Estandarizar el proceso de compras de manera que se entreguen las refacciones lo más rápido posible.
- Seleccionar los proveedores adecuados que cumplan con las expectativas.
- Identificar fallas en el proceso de compras e identificar áreas de mejora.

1.11 Objetivos general y específico

Generales: Realizar una buena gestión en el proceso de compras para que los recursos de utilicen de forma eficaz y eficiente.

Específicos:

- Analizar el sistema actual con el que se trabaja al momento de hacer una orden de compra.
- Reunir información innovadora y tecnológica para poder hacer una mejora.
- Proponer mejora en cuanto al tiempo de compra y suministro de refacciones hacia el almacén.
- Definir y aplicar las estrategias correctas que se van a desarrollar en el proyecto.

1.12 Justificación

El presente proyecto se realiza debido a que al momento de realizar las órdenes de compra existen inconsistencias que retrasan el proceso, tales como; tiempo de entrega, logística en el almacén y mal control de inventario.

Al poder tener un buen control de las órdenes de compra, tener proveedores confiables y llevar un control adecuado del almacén e inventario se busca eliminar tiempo perdido al

momento de hacer la gestión de compras, hacer más eficientes las requisiciones y tener un mejor control de almacén.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Compras.

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado. Actualmente la palabra compras, se puede relacionar con los siguientes términos: adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, control de inventarios y almacenes. (Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012).

2.1.2 Proveedores.

Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Nogueras, J. D. (2018).

2.1.3 Gestión de calidad.

Puede definirse como la actividad intencionada de los directivos y empleados de una empresa para influir en el proceso de producción con el fin de mejorar continuamente la calidad del producto. Puede ser llevada a cabo por la alta dirección, así como por el personal. La gestión de la calidad forma parte de la estructura general de gestión y es parte integrante de cualquier proceso de producción. Es responsable de definir una política de calidad clara, fijando los objetivos de calidad y los medios para alcanzarlos. International Organization for Standardization (ISO). (2008).

2.1.4 Mejora continua.

La mejora continua, a la cuál algunas veces se le llama por su nombre en japonés, kaizen, se refiere a la búsqueda incesante de mejoras del producto y del proceso mediante una serie de pasos pequeños y progresivos. Es parte integral tanto de los sistemas justo a tiempo como de la TQM. Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012).

2.1.5 Excelencia.

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los

resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social. Evans, J. R. (2015).

2.1.7 Propuesta de mejora.

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo, es decir una propuesta de mejora son aquellas ideas de mejora aún no autorizadas. Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017).

2.1.8 Proceso.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo que se enfoca en lograr algún resultado específico. Maldonado, J. (2011).

2.1.9 Riesgo operativo.

El riesgo operativo es el riesgo existente en toda organización como consecuencia de su actividad en el día a día. Está motivado por factores externos e internos, y se traduce en pérdidas económicas.

2.2 Gestión de compras.

Consiste en brindar un suministro ininterrumpido de materiales, bienes y/o servicios para su inclusión, directa o indirectamente, en una cadena de comercialización o producción, los cuales deben estar disponibles en cantidades adecuadas, en el momento requerido, a los precios que se ofrecen. y los lugares están disponibles a precios acordados. Para la mayoría de las empresas: La función de adquisiciones es de importancia estratégica porque la eficiencia con la que se realiza determinará el costo de producción de bienes y servicios y la capacidad de responder a la demanda externa e interna; de igual forma, la función de compras se ocupa del proceso de adquisición de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la organización, dada la gran variedad de bienes y servicios que se consumen, el departamento de compras tiene que realizar diferentes trámites de diferentes formas frente a de múltiples proveedores, para ello se debe establecer una política de compra. Escudero Serrano, M. J. (2014)

2.2.1 Funciones de la gestión de compras.

La gestión de compras es un proceso estandarizado que suele disponer de ciertas etapas consecutivas que desde el punto de vista teórico deben tenerse en cuenta para mejorar el rendimiento de la gestión. Sin embargo, dichas etapas pueden variar en función de las necesidades y características de la empresa en cuestión; la principal función en este caso en particular es poder gestionar de manera eficiente las requisiciones solicitadas.

La función de compras se refiere a la adquisición de materias primas, insumos, repuestos, maquinaria, herramientas, etc. por parte de la empresa. Y todos los productos o servicios necesarios para garantizar las actividades de la empresa. Escudero Serrano, M. J. (2014).

2.2.2 Gestión de suministros.

Habla sobre las diversas operaciones que realiza una empresa para obtener los materiales necesarios. Incluye la planificación y gestión de las compras, el almacenamiento de los productos necesarios, la aplicación de tecnologías que permitan mantener un stock mínimo de cada material, asegurando que todo ello se realice en condiciones óptimas y al menor coste posible. Una buena política de abastecimiento ayuda a alcanzar los objetivos generales de la empresa en condiciones óptimas de abastecimiento y calidad a través de la gestión de inventarios. Para ello, la planificación del suministro incluye la gestión de procesos y costes. Es decir, cero interrupciones en la cadena logística del producto, máxima flexibilidad, utilizando solo los recursos necesarios. Camacho, H., Gómez, K. L., & Monroy, C. A. (2012).

2.2.3 Mejora continua.

Es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total.

Específicamente, busca un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros de un equipo de trabajo. Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos sus miembros en los procesos de la cadena productiva.

La administración de calidad total requiere un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. William Edwards, (1989).

2.2.4 Ciclo de mejora continua.

Ciclo de Deming - PDCA



Figura 4 Ciclo de mejoramiento continuo

Los cuatro pasos de mejora continua son los siguientes según Deming, William Edwards (1989).

1. Planificar. Esta fase es la más influyente. Mediante métodos como la realización de grupos de trabajo, encuestas entre los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías, debemos definir:

- Problema o actividad a mejorar.
- Objetivos a alcanzar.
- Indicadores de control.
- Métodos y herramientas para llevar acabo.

2. Hacer. Se lleva a cabo lo determinado en el plan, en la mayoría de los casos mediante una prueba piloto. Incluye:

- Verificar y aplicar las medidas correctivas planeadas.
- Registrar lo desarrollado y los resultados obtenidos.
- Informar a los colaboradores que deben aplicar las soluciones desarrolladas.

3. Controlar. Se comprueba si la mejora alcanza el objetivo mediante herramientas de control, se debe controlar la calidad de los procesos.

4. Actuar. Es la última etapa y se debe seguir el plan de mejora, se normaliza la solución del problema y se establecen las condiciones adecuadas para mantenerlo. Si en las pruebas se alcanzan los objetivos, se propone realizarlo de forma definitiva.

Para aplicar los principios del Ciclo de Deming se utilizan herramientas de mejora, las mismas buscan los puntos débiles en procesos, productos o servicios. Algunas de herramientas son:

- Análisis de valor.

- Método Kaizen.
- Diagrama de causa y efecto.

2.3 Descripción teórica del proceso.

La gestión de los procesos de aprovisionamiento o compras es muy importante. Su función principal es desarrollar planes estratégicos con proveedores para apoyar los procesos de gestión de procesos de fabricación y desarrollo de nuevos productos. Asimismo, en esta etapa se clasifica a los proveedores según su aporte al proceso (importancia) y su organización. En el proceso, se forman relaciones a largo plazo con un pequeño grupo de proveedores que se convierten en alianzas estratégicas con el tiempo. En general, la relación busca el beneficio mutuo basada en un modelo de "ganar-ganar" que cambia drásticamente el proceso tradicional de compra y venta. Escudero Serrano, M. J. (2009).

La idea detrás del proceso es involucrar a clientes y proveedores clave en la búsqueda de reducir significativamente los tiempos del ciclo de desarrollo de nuevos productos.

En este sentido, se ha demostrado que una coordinación más estrecha reduce el tiempo de los proveedores que pueden diseñar, comprar y priorizar productos re diseñados.

El proceso de compras consolida y mejora su funcionalidad a través de mecanismos de comunicación y tecnologías de punta (por ejemplo, sistemas de intercambio electrónico de datos y enlaces de Internet) para transmitir información relevante a sus necesidades.

Debido a que estas herramientas de comunicación brindan una forma de reducir el tiempo y los costos de las transacciones de adquisición, los clientes pueden concentrar sus esfuerzos en los proveedores y, al mismo tiempo, aumentar su presión para que acepten las compras. En las siguientes páginas, se profundizará en este tema, ya que se considera importante para el desempeño del área.

2.4 Elementos del proceso de compras.

1. Elemento de negocio. Es el área de la organización que gestiona el proceso de negociación para la adquisición de bienes o servicios. La administración y las adquisiciones se consideran áreas de negociación.

2. Elemento de usuario. El área de la organización que necesita adquirir un bien o servicio y definir su alcance técnico y operativo, sobre lo cual el área negociadora facultada adelanta el proceso de adquisición.

3. Proveedores. Son los encargados de prestar los servicios o bienes solicitados dentro de la empresa.

2.5 Clasificación de proveedores.

La clasificación de proveedores es un proceso existente en toda organización ya que con lleva la adquisición de bienes y servicios como maquinaria, materia prima, servicios de limpieza, por lo tanto, este proceso debe enfocarse en la búsqueda de la calidad. Como saben la mayoría de las organizaciones, el departamento de adquisiciones o suministros es responsable de encontrar y seleccionar a los mejores proveedores para las necesidades de la organización. La clave para seleccionar un proveedor para un producto o servicio es la importancia de saber qué criterios usar para seleccionarlo, ya que se debe considerar qué tipo de impacto tendrá el producto o servicio que brindan y si esto tendrá un impacto en la productividad, la calidad y la competencia de la empresa para tener un impacto positivo. Yacuzzi, E. (2012).

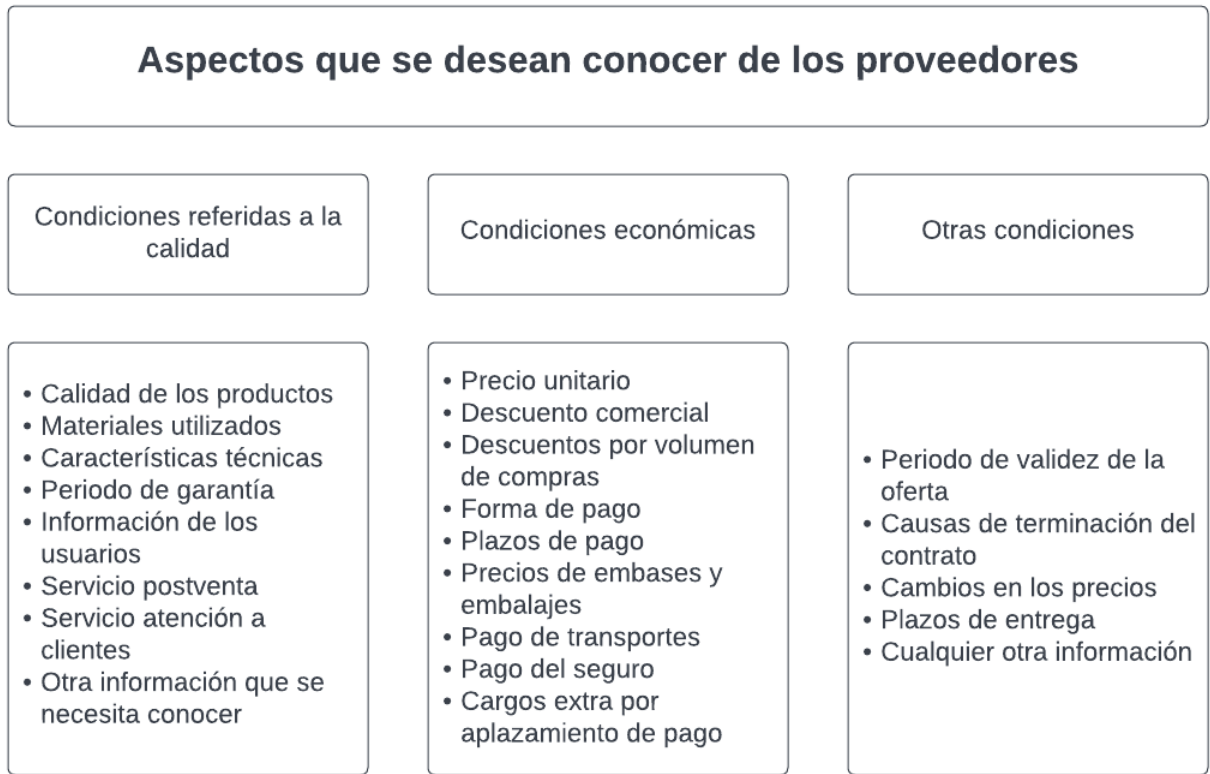


Figura 5 Aspectos a conocer de proveedores / XCF

Una empresa u organización no puede operar sin insumos y por lo tanto sin tener proveedores. Hay proveedores que no importan tanto, pero en este caso al tratarse de transporte terrestre es de suma importancia puesto que es la principal operación y repercute en los resultados de la empresa. Tener una buena negociación es clave al momento de conseguir refacciones de calidad al mejor precio.

2.5.1 Búsqueda de proveedores.

Contar con buenos proveedores no sólo significa tener insumos de calidad sino también precios bajos y/o competitivos. No es necesario tener los mejores insumos a un precio elevado que encarezcan el producto final o tener productos a precios bajos con una calidad que deje mucho que desear. El departamento de compras busca tener un equilibrio entre calidad y precio por parte del proveedor. Esta condición no es fácil de encontrar por eso la búsqueda y selección de proveedores es una tarea ardua que demanda mucho tiempo. Es necesario tener información detallada de los proveedores para realizar una evaluación de acuerdo a los criterios de cada empresa y que estos sean los más convenientes.

2.5.2 Selección de proveedores.

Es indiscutible el papel preponderante que juegan los proveedores ya que son el punto de partida de toda la logística empresarial por lo que es necesario hacer una muy buena selección de los mismos. Pero la selección de proveedores adecuados no es una tarea sencilla por involucrar una gran cantidad de criterios, lo que ha generado un conflicto sobre cuáles serían los que realmente definen la calidad del proveedor y qué métodos son los ideales para evaluar su desempeño. La selección se realiza tomando en cuenta aspectos muy específicos, tales como:

- Calidad
- Precio
- Organización

- Proporcionar soporte técnico
- Responsabilidad
- Recursos disponibles
- La referencia de su empresa
- El servicio de atención al cliente
- Gestionar entregas
- Tiempos de entrega
- Fiabilidad y comodidad de entrega
- Costos

2.5.3 Evaluación de proveedores.

Una vez que se selecciona un proveedor, pero antes de que pueda ser aprobado regularmente para envíos a granel, debe cumplir con una serie de criterios de calificación del producto. Pueden ser muy diferentes, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, la novedad de la tecnología utilizada, la importancia del uso del producto para el cliente y muchos otros factores similares. La validación de la elección correcta es el resultado de un proceso de evaluación que debe ser estructurado y realizado a cada proveedor seleccionado. Una vez que se definen los criterios de evaluación, se utiliza una herramienta para evaluar frente a estos puntos.

Lo más recomendado es utilizar un enfoque cuantitativo, asignando un puntaje a cada criterio y un sistema de ponderación para priorizar los criterios. La puntuación de cada proveedor de servicios se determina en función de las respuestas ponderadas recibidas y completadas.

Una herramienta útil para la evaluación de los proveedores es llevar a cabo auditorías con el fin de verificar que la aplicación de los criterios sea común para ambas partes. Este se convierte en un requisito ineludible en el caso que se subcontraten por parte del proveedor a terceras instancias o procesos que afecten la calidad del producto o servicio. De acuerdo a los resultados obtenidos los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras. Esta categorización se mantiene actualizada a través de la evaluación periódica, o sea el proceso de evaluación es constante, se mantiene con la evaluación del grado de cumplimiento del proveedor con los criterios que tienen la mayor ponderación.

A partir de este proceso continuo, se determina si algún proveedor debe cambiar de categoría o si deben llevarse a cabo cambios de proveedor. Se debe garantizar un flujo de información oportuna con el proveedor, por lo que tras cada evaluación éste recibirá informes donde de manera clara y coherente conozca los resultados de su desempeño.

Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento. Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser calificando las

entregas a tiempo o a destiempo. Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación radica en que los datos que se requieren por lo general se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

Para establecer relaciones de colaboración duraderas, es necesario, en primer lugar, evaluar de manera permanente a los mejores proveedores en función del nivel de desempeño integral que estos ofrezcan en torno a los criterios que la estrategia de operaciones de la organización y su cliente consideren importantes. La compra de insumos o elementos para llevar adelante los negocios es una necesidad universal, así como indiscutible es la influencia que los mismos tienen en la satisfacción de los clientes de la empresa, y obviamente en la operación interna (controles e inspecciones, reclamos, devoluciones, liquidación de pagos, entre otros).

2.6 Diagrama de flujo de necesidad de compras.

Se muestra el diagrama de flujo de la detección de necesidad al gestionar compras

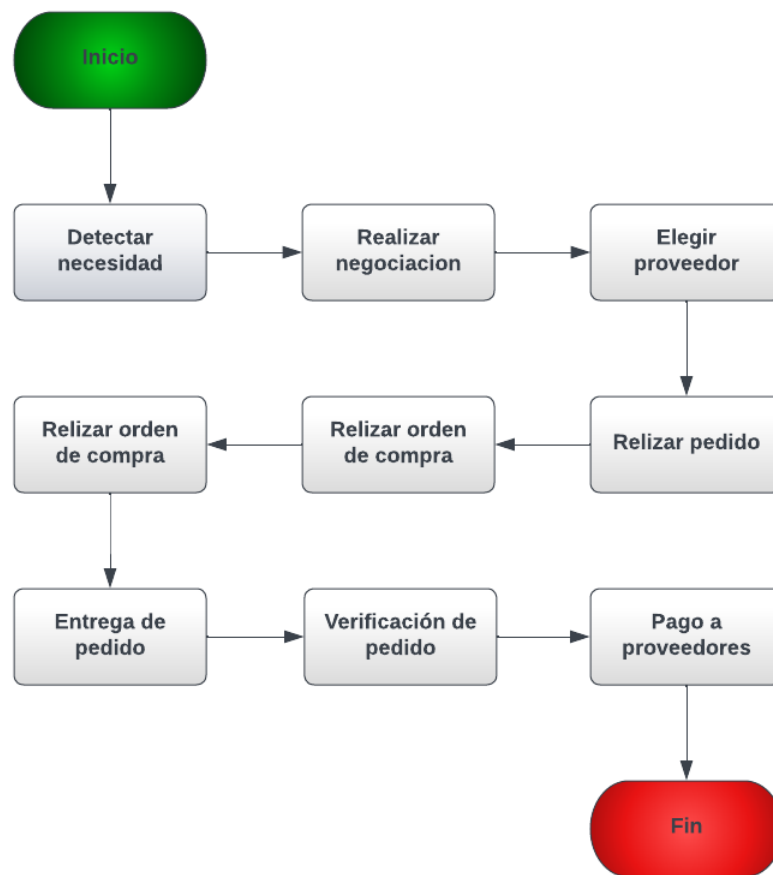


Figura 6 Diagrama de flujo para detectar necesidad de compra

2.7 Planificación de la gestión de compras

La planificación de adquisiciones ayudará a lograr los objetivos estratégicos de la organización, lograr precios más competitivos, adquisiciones oportunas y aumentar la productividad. Además, una adecuada planificación ayuda a gestionar, controlar y transparentar el gasto. La planificación de compras significa determinar qué, cuánto y cuándo necesita la organización en un período de tiempo determinado. Además, el programa identifica proveedores potenciales para cada compra y evalúa sus principales parámetros,

como precio, tiempo de entrega, calidad, etc. Las compras necesarias también se planifican con anticipación para organizar mejor el trabajo de la unidad de suministro. La planificación de la gestión de compras se puede entender como un proceso de tres pasos:

- Levantamiento de órdenes.
- Programación de las compras.
- Control y seguimiento de la ejecución del plan.

2.8 Optimización de la gestión de compras

Para lograr la optimización en la cadena de abastecimiento, es importante la reducción de costos mediante un adecuado manejo de los recursos cuya finalidad es la productividad de la utilidad de la empresa. Es importante saber y poner en marcha los procesos que permiten agregar valor a la empresa y descartar los que restan valor; por ello es imperioso determinar el modelo de costos a utilizar, ya que esto permite determinar la eficacia en su utilización Espino Acevedo, Edwin. (2016).

2.9 Compras JIT

Las compras justo a tiempo (JIT) reducen el despilfarro que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos Martínez Moya, Emilio. (2012).

Los objetivos de esta técnica son los siguientes:

- Eliminar actividades innecesarias. Las actividades de recepción y de inspección de entrada no son necesarias con el justo a tiempo. Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un control formal, inspección y procedimientos de pruebas.
- Eliminar el inventario de planta. Casi no se necesita inventario de materias primas si los materiales que cumplen los estándares de calidad se entregan donde y cuando son necesarios. El inventario de materias primas sólo es necesario si hay motivo para creer que los suministros no son fiables. La reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan.
- Eliminar el inventario de tráfico. Los departamentos de compras deben conseguir una reducción del inventario de tráfico estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta y proporcionar un transporte rápido de las compras. Cuanto más corto sea el flujo de material y dinero, menos inventario se necesitará. Otra forma de reducir el inventario de tráfico es tener inventario en consignación; con este tipo de acuerdo, el proveedor mantiene la propiedad del inventario. Otros acuerdos implican encontrar un proveedor que esté dispuesto a situar su almacén donde lo tiene normalmente el usuario. El proveedor factura en base a un recibo de recogida firmado por el usuario, o al número de unidades enviadas.

- **Mejor Calidad y Fiabilidad.** Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua. Para lograr entregas sólo cuando sean necesarias, y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta, o cero defectos.

CAPITULO III PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1 Elementos que causan retraso en el proceso

El proceso de compras dentro de la organización es considerado un proceso netamente operativo y de gran importancia ya que es el responsable de administrar los recursos de la compañía y está ligado a todos los procesos existentes en la empresa teniendo en cuenta que es el encargado de responder a las necesidades de sus clientes internos y externos de manera oportuna y cumpliendo con la entrega correcta de pedido y/o servicio.

El proceso de compras está conformado por 4 personas:

- Coordinador Nacional de Compras. Se encarga de autorizar las órdenes de compra a nivel nacional, tomar decisiones para autorizar compras y llevar el control de las mismas.
- Contabilidad. Se encargan de revisar las facturas emitidas por el centro de servicio, verificar y procesar los pagos a los proveedores.
- Analista de compras. Se encarga de analizar y seleccionar los mejores proveedores para la compra de refacciones, toma decisiones en base a las requisiciones y órdenes que existan en la operación, así como de llevar el control de inventario y almacén.
- Auxiliar de mantenimiento. Realiza las órdenes de compra en el software (SoftFlot) en el cual se registran todos los movimientos en compras, de manera sencilla y genera reportes automatizados del mismo.

Actualmente el proceso de compras manda un promedio de 60 facturas mensuales, aproximadamente más de 300 órdenes de compra, de las facturas recibidas solamente 45 logran gestionarse para ser contabilizadas y que el proveedor pueda recibir el pago correspondiente, ya sea por error en la entrega de material, error en las facturas, materiales dañados que requieren garantía. Lo que se busca es mejorar el proceso de compra para así poder tener la disponibilidad al momento de requerir refacciones para las unidades y contribuir a la eficiencia del proyecto.

El proceso inicia desde el momento que surge la necesidad de reparar una unidad, motivo por el cual se realiza la cotización con diferentes proveedores que puedan cubrir dicha

necesidad, una vez generada la cotización se efectúa una tabla comparativa para analizar la mejor alternativa en cuanto a tiempo de entrega, costo, crédito y garantías buscando siempre el beneficio de ambas partes involucradas. Una vez seleccionado el proveedor se genera la orden de compra en el software, quedando registrado todo el movimiento que se hará con esa refacción, así como el proveedor seleccionado, si la orden es correcta se procede a ingresarla en el sistema SIF donde es validada y autorizada por el coordinador nacional de compras.

Una vez autorizada la orden el proveedor procede a entregar el producto o servicio junto con la factura correspondiente, verificándose que esté en buenas condiciones.

Se lleva un registro de las facturas ingresadas en la semana, con las cuales se realiza un reporte global indicando el nombre del proveedor, número de la factura, estado de la factura; pagada, retenida, pendiente de pago y el plazo a pagar.

Cada lunes se envía un paquete a contabilidad donde van todas las facturas originales realizadas en la semana junto con una caratula de pago, la empresa XCF tiene establecido que el pago de los proveedores se hace 30 días hábiles posteriores a la autorización de las facturas en el SAT.

Se muestra un diagrama de flujo del proceso de gestión de compras mencionado con anterioridad.

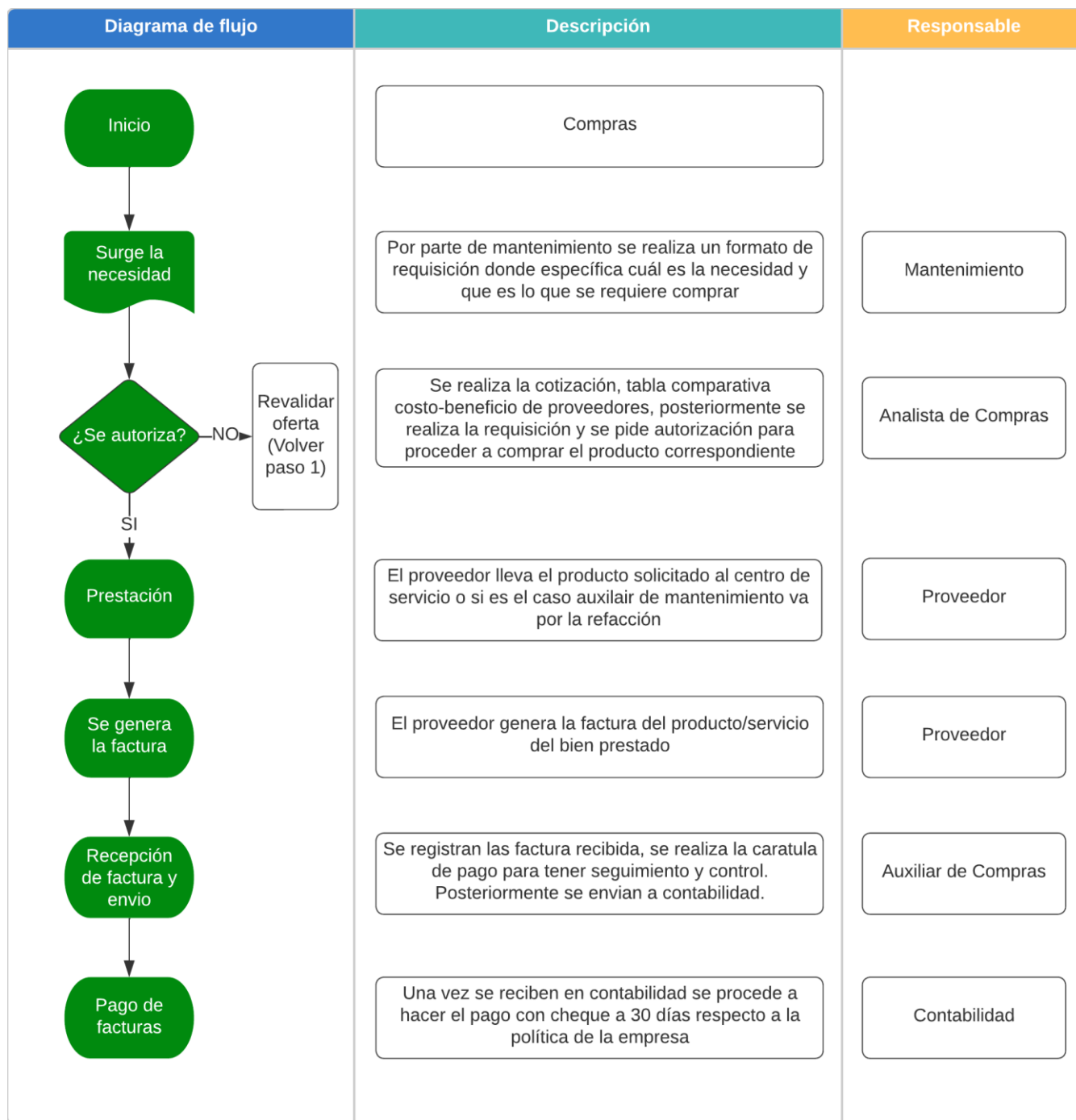


Figura 7 Diagrama de flujo del proceso de compras en la empresa XCF

En el siguiente subtema se explicarán los subprocesos que forman parte del proceso de compras de la empresa XCF, el objetivo es identificar los diversos problemas que están afectando dicho proceso e implementar la mejora.

3.1.2 Subproceso de compras.

3.1.2.1. Evaluación y selección de proveedores.

El analista de compras es el encargado de evaluar y seleccionar al proveedor idóneo que pueda cubrir las necesidades de compra y/o servicio de la empresa.

Los datos requeridos para la evaluación son los siguientes:

- PERFIL SOCIO COMERCIAL
- RFC
- IFE
- COMPROBANTE DE DOMICILIO RECIENTE (de no más de 2 meses de antigüedad)
- ULTIMA DECLARACION ANUAL (SAT)
- CONSTANCIA DEL ULTIMO PAGO DE LAS CUOTAS OBRERO-PATRONALES (IMSS)

- CARTA DATOS BANCARIOS (Formato libre con datos de nombre de banco, número de cuenta, clave interbancaria, con carátula de Estado de cuenta)
- ACUERDO COMERCIAL FIRMADO (CARTA COMPROMISO)
- ESCRITO DE POLITICA ANTI-CORRUPCION
- OPINION POSITIVA DEL SAT
- CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

En cuestión de evaluación y selección de proveedores se tiene un proceso definido, una vez que se reciben todos los documentos del mismo, se da de alta en el sistema SIF para poder realizar las órdenes de compras, tener un control de las entradas de las refacciones y seguimiento de facturas.

En este sentido no hay un control que garantice que los proveedores ya seleccionados cumplen con la satisfacción necesaria conforme pase el tiempo, es decir, muchas veces los documentos no se vuelven a actualizar, los procesos cambian, surgen negociaciones por el plazo de pago, retiran crédito acordado en un principio, etc. Todo esto crea inconvenientes al momento de pedir productos y servicios, generando un impacto negativo en cuanto al tiempo establecido para el pago de las facturas, motivo por el cual empieza un deterioro en la relación comprador-proveedor a causa del incumplimiento de los pagos.

3.1.2.2 Convenios con proveedores.

El proceso para tomar decisiones se conforma por el analista de compras y coordinador nacional de compras analizan toda la información en este caso (costo, tiempos de entrega, crédito). Después de realizar este análisis se pasa al proceso de negociación con el proveedor tomando en cuenta el convenio pactado respecto a las tarifas preferenciales por compras por volúmenes y/o compras recurrentes o acumulables por mes, teniendo en cuenta el objetivo principal de la gestión de compras, el cual es reducir los costos y garantizar los pagos al proveedor una vez prestado el servicio o entregado el producto.

Es de suma importancia plantear las políticas y acuerdos de pago con el proveedor, todo esto con el objetivo de evitar inconformidades, la empresa XCF tiene establecido el pago a los proveedores en un plazo de 30 días, los proveedores tienen que asumir que los pagos que ellos van a recibir será en el plazo establecido en las políticas. Esto ha generado costos altos a la compañía o retiros de crédito por parte de proveedores, porque recurrentemente hay facturas detenidas y por consiguiente se extiende el plazo acordado de pago.

3.1.2.3. Requisiciones y órdenes de compra.

El proceso de creación de las requisiciones y órdenes de compra principalmente se hace en el sistema SIF donde se ingresa exactamente qué materiales son los que se va a requerir,

la empresa tiene establecido que si el monto a gastar excede los \$5,000.00 pesos mexicanos se debe pedir una autorización por parte del coordinador de compras y se debe incluir una tabla comparativa de costos con al menos 4 proveedores distintos para poder tomar una decisión, la cual está a cargo del coordinador y el analista de compras.

Una vez que se aprueba la solicitud, se procede a realizar la adjudicación de la misma, la solicitud interna es convertida en una orden de compra, por lo tanto, si se realiza mal una requisición interna la orden de compra también va a ser incorrecta y esto implica la cancelación de la misma, seguido de la creación de una nueva requisición con su respectiva orden de compra.

3.1.2.4 Prestación de producto.

Se solicita al proveedor el producto o servicio prestado, quien normalmente se traslada a la empresa para hacer entrega de los productos, en ocasiones y dependiendo de la urgencia del mismo el personal de la empresa se traslada al domicilio del proveedor a recoger el bien. Los proveedores son los encargados de hacernos llegar la correcta factura y el auxiliar de compras se encarga de registrarla.

3.1.2.5 Entrega de facturas a contabilidad y pago a proveedores.

Una vez que las facturas son recibidas y revisadas por el auxiliar de compras, se elabora el registro de entrada de productos al almacén con ayuda del software (SoftFlot). Asimismo, se debe resguardar la información en físico para temas de auditoria.

Los días martes se envían las facturas a la oficina de contabilidad en Monterrey, los cuales se encargan de programar los pagos al proveedor teniendo en la política empresarial correspondiente a los pagos.

No existe un documento físico en el que se relacionen las facturas que se envían a contabilidad para su pago, lo que ocasiona descontrol e incumplimiento de pagos en tiempo y forma.

3.1.2.6 Diagrama de causa y efecto.

Analizando los subprocesos antes mencionados y con el fin de mejorar la situación actual en la gestión de compras se realiza un diagrama de Ishikawa, el cual permite identificar las causas de la problemática.

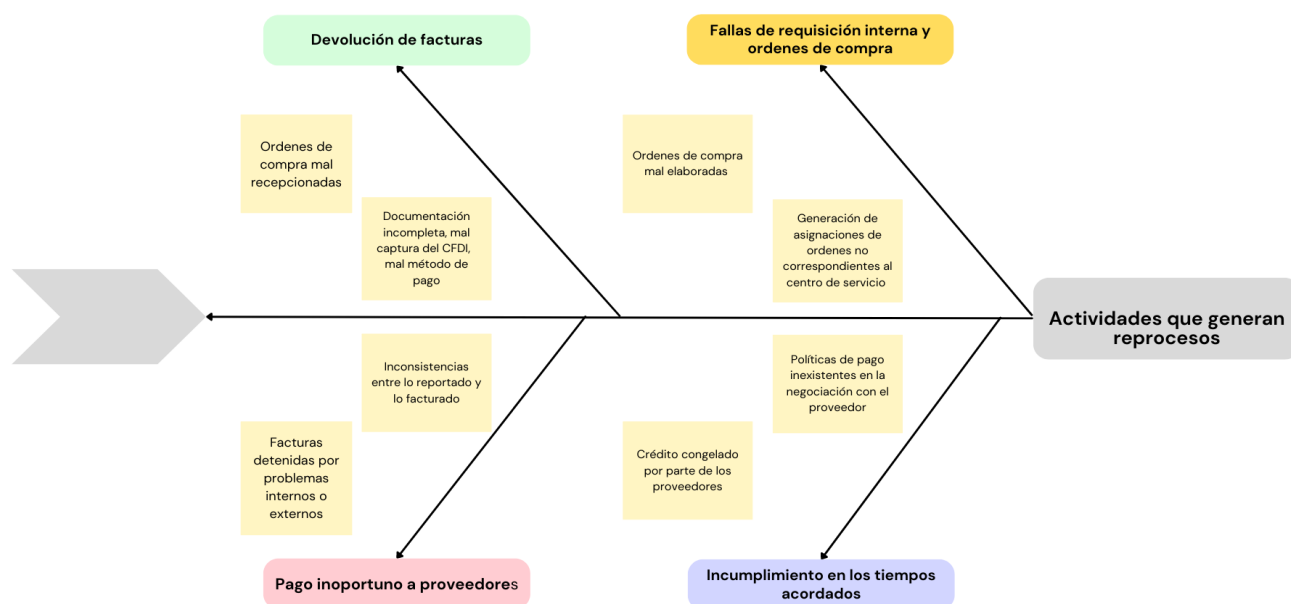


Figura 8 Diagrama de Ishikawa

3.1.3 Evaluación del proceso de compras

3.3.3.1 Encuestas.

La siguiente encuesta se realizó a la dirección, auditores y colaboradores de la empresa XCF, el propósito es conocer el estado en que se encuentra el proceso de compras.

1. ¿Se encuentra registrados por escrito los requisitos solicitados a los proveedores?

REQUISITOS DE PROVEEDORES		N
SI		25
NO		5
TOTAL		30

Tabla 1 Requisitos de proveedores

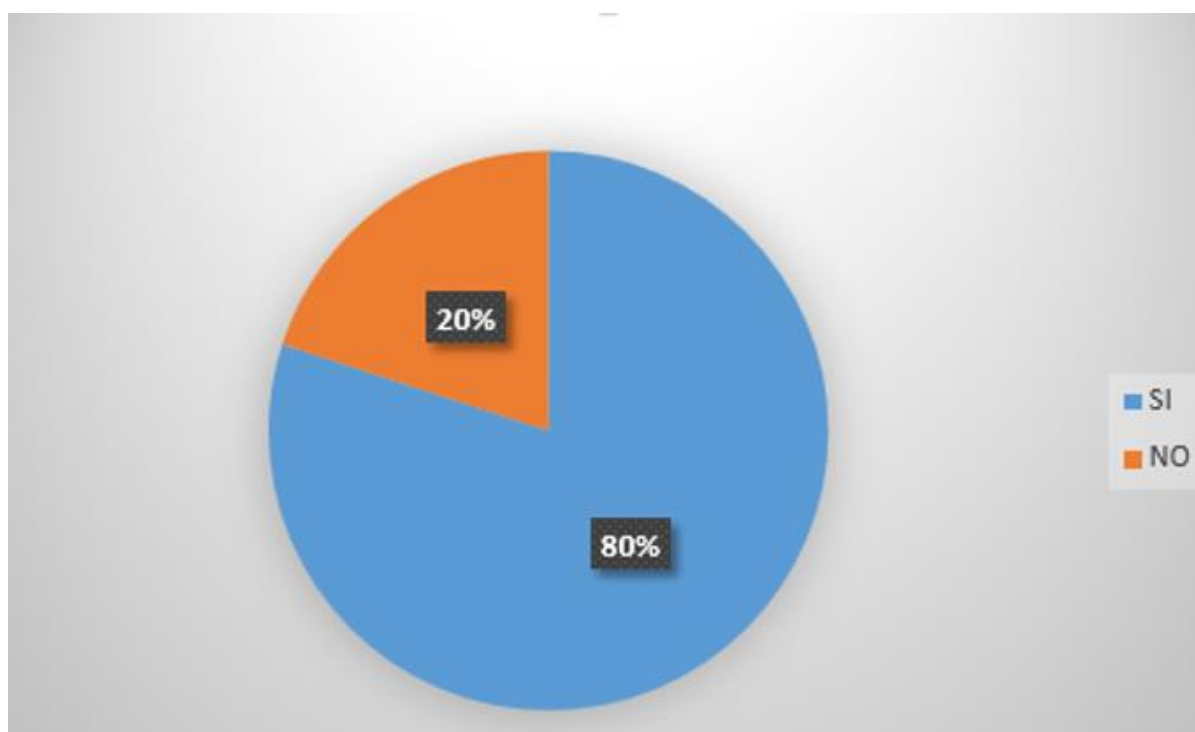


Figura 9 Requisitos de los proveedores

Conforme al gráfico el 80% de los encuestados tiene los requisitos solicitados a los proveedores, mientras que el restante no. Los requisitos se envían por escrito en un formato.

2. ¿Existe un proceso de selección de proveedores?

PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES		N
SI		28
NO		2
TOTAL		30

Tabla 2 Proceso de selección de proveedores definido

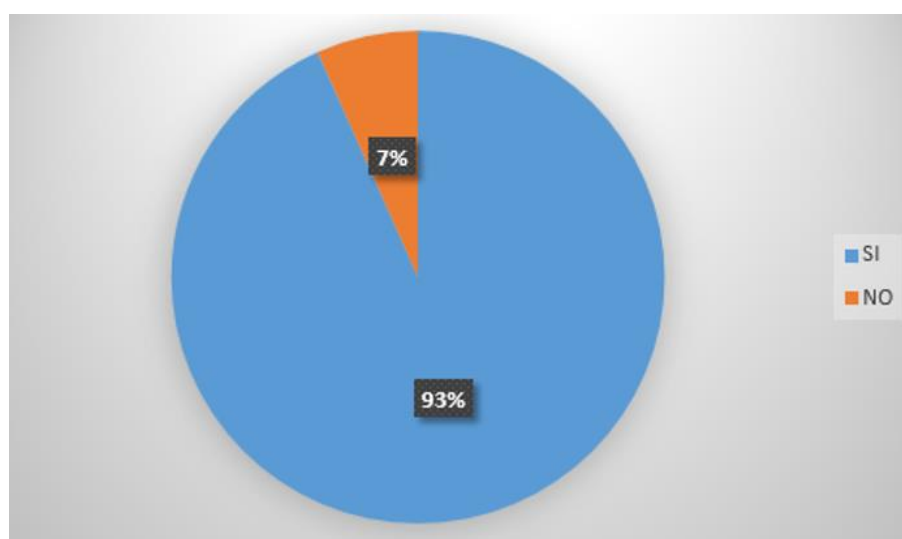


Figura 10 Proceso de selección de proveedores definido

Podemos observar que el 93% de los encuestados tienen el conocimiento de los requisitos del proceso de selección de proveedores y el 7% desconoce los requisitos establecidos en el proceso.

3. ¿Cuántos proveedores se evalúan para realizar cotizaciones?

NÚMERO DE PROVEEDORES EVALUADOS PARA COTIZACIÓN	N
1 PROVEEDOR	2
2 PROVEEDORES	2
3 PROVEEDORES	6
4 PROVEEDORES	20
TOTAL	30

Tabla 3 Número de proveedores evaluados para cotización

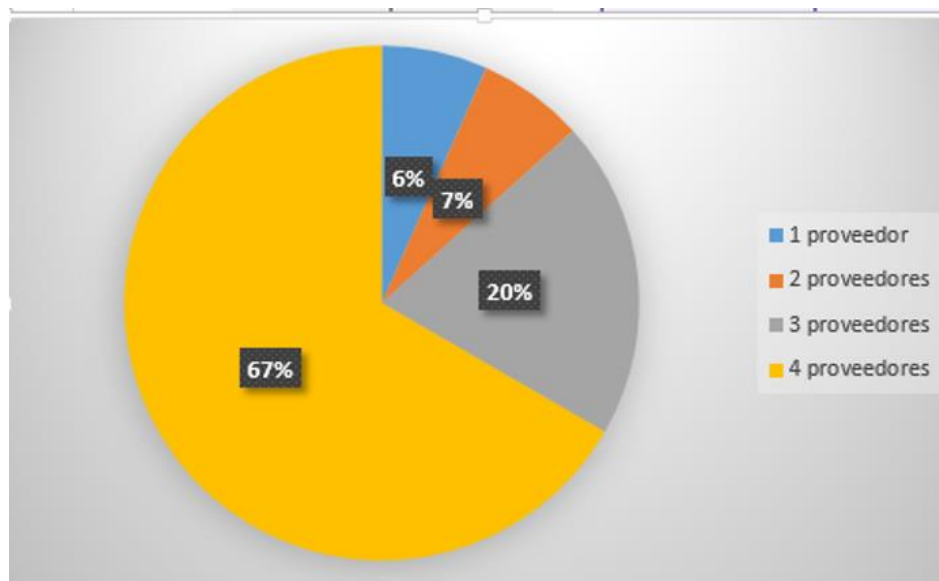


Figura 11 Número de proveedores evaluados para cotización

Solamente el 67% evalúa cuatro proveedores para realizar cotizaciones, lo que señala que existe poca información sobre los procesos que se deben de seguir definidos dentro de la empresa que es al momento de hacer gestionar una cotización, ya que si lo que se busca es beneficiar económicamente a la empresa en la reducción de costos, se debe de consultar a por lo menos 4 proveedores.

4. ¿Qué elementos se toman en cuenta para la selección de proveedores?

ELEMENTOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	N
TIEMPO DE ENTREGA	18
GARANTÍA	7
CRÉDITO	3
TIEMPO PARA EL PAGO DE FACTURA	2
TOTAL	30

Tabla 4 Elementos de selección de proveedores

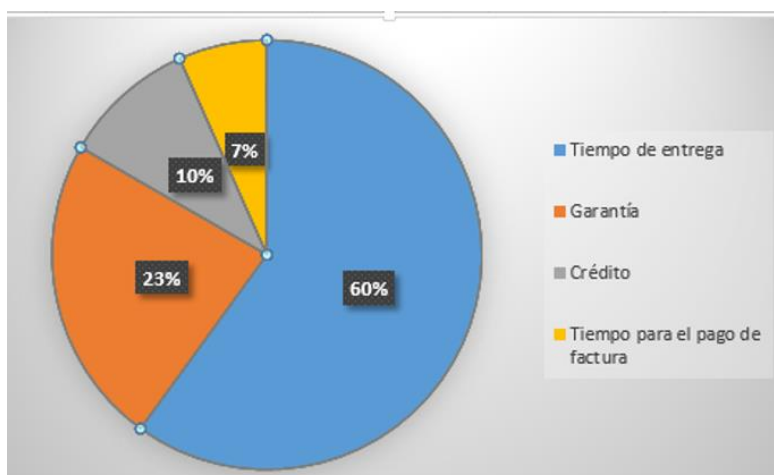


Figura 12 Elementos de elección de proveedores

Conforme al gráfico, podemos observar que el 60% de los encuestados toman en cuenta el tiempo de entrega de los productos, el 22% la garantía, 10% el crédito y tan solo un 7% el tiempo de pago de factura.

En la actualidad se utiliza el siguiente proceso para la correcta gestión de compras en la empresa XCF.

Los encargados trabajan en conjunto del coordinador nacional de compras, ellos tienen los formatos de requisición de compras, en el cual va registrado que es el producto o servicio que se va a adquirir al momento de hacer la compra. Si se trata de refacciones primeramente se cotiza por lo menos a 4 proveedores para poder seleccionar la opción más viable, todo esto va registrado en el SoftFlot (a esto se le conoce como entradas) y posteriormente se autoriza en el portal SIF que es donde todos los colaboradores tienen acceso para ver que unidades tienen asignadas, que servicios se realizan a las unidades, que mantenimiento correctivo o preventivo tienen asignados y que refacciones o modificaciones se les hacen a las unidades.

Una vez autorizada la orden de compra sigue la entrega del producto o servicio, una vez recibida la factura por parte del proveedor, se registra para poder tener un control sobre ella y posteriormente se envía a contabilidad, los cuales se encargan de realizar el pago. Al final del proceso el analista de compras y auxiliar de compras coordinan la entrega del pago.

El proceso de compras como tal es conforme existan fallas en las unidades, se va realizando las entradas, muchas veces es difícil encontrar las refacciones adecuadas dentro de la cartera de proveedores, todo esto retrasa la gestión de compras y retrasa los pagos a proveedores.

3.1.4 Proceso de compras

Concepto	Responsable	Descripción	Tiempo estimado	Tiempo actual
Necesidad de compra	Mecánicos / Operadores	Operadores reportan fallas en las unidades y mecánicos realizan la requisición	N/A	N/A
Orden de compra	Analista de Compras	Verifica la requisición, revisa existencias en almacén, busca proveedores adecuados	0.5 hora	1 a 2 horas
Cotizaciones	Analista de Compras	Realiza cotizaciones con al menos 4 proveedores, compara créditos, ve indicadores costo-beneficio	1 hora	2 a 4 horas
Evaluar y escoger proveedores	Coordinador de Compras y Analista de Compras	Evalúan las diferentes cotizaciones y toman decisiones sobre la misma	2 horas	3 a 5 horas
Autorización de pago	Analista de Compras y Gerente Regional	Se autoriza el pago del producto con el gerente de la región	0.5 horas	1 hora
Envío de facturas a contabilidad	Auxiliar de Compras	Las facturas recibidas en la semana se mandan los días martes	1 semana	1 semana

Pago de factura	Contabilidad / Corporativo	Se paga la factura al proveedor	15 días	30 días
-----------------	-------------------------------	---------------------------------------	---------	---------

Tabla 5 Descripción Proceso de compras

3.1.5 Diagnóstico

3.1.5.1 Causas de retraso en el proceso de compras

Las causas principales que hacen que el tiempo de compras se retrase es porque se tiene que revisar, aprobar y autorizar entre operadores, mantenimiento, almacén y compras.

Un indicador importante es en contabilidad, ya que únicamente ellos reciben las facturas de los centros de servicios a nivel nacional, por consecuente es mucho volumen de trabajo, se retrasan los pagos y quedan facturas pendientes por pagar.

En este sentido, se determinó que la mayoría de las causas que generan el re proceso en el área de compras es porque no se tiene una buena gestión de compras y calidad.

Inconsistencias en requisiciones internas implica que las órdenes de compra se generen incorrectamente y es donde se generan problemas por las dos partes interesadas y esto conlleva a más trabajo en las órdenes de pago de la factura, se debe realizar de nuevo el

proceso, cancelar facturas, hacer nuevas órdenes de compra, mandar acuses de cancelación, lo que hace que se extienda el proceso de compras.

Definir los procesos, tener la correcta comunicación para autorizar las órdenes, auditar correctamente cada determinado tiempo el área y tener documentos físicos y digitales de todas las órdenes de compra y requisiciones serán de suma importancia para tener una buena gestión de compras.

3.1.5.6 Debilidades detectadas en el proceso de compras.

Se realizó una auditoría interna para identificar cuáles eran las principales debilidades, identificarlas, realizar un chequeo del proceso como se muestra a continuación:

Políticas y procedimientos.

Posibles riesgos operativos:

1. Informalidad al dar de alta a proveedores.
2. No existe un control interno.
3. Actividades no definidas en el proceso.
4. Desconocimiento de las políticas.

Debilidades:

1. Falta de documentación y registro de proveedores.
2. Falta de documentación de procedimientos fijos.
3. Informalidad en la redacción de las políticas de la empresa.

Actividades a implementar:

1. Documentar el proceso de compras.
2. Implementar en la documentación objetivos, niveles de aprobación y firma de responsables.
3. Mantener constante actualización de las políticas, así como la divulgación de las mismas.
4. Evaluar a los proveedores para certificar la calidad de sus servicios y producto.
5. Realizar una auditoría periódica de las políticas y procedimientos.

Selección de proveedores.

Posibles riesgos operativos:

1. No se cumplen los lineamientos para seleccionar proveedores.
2. Relación con proveedores que no ofrecen la calidad deseada por la empresa.

Debilidades:

1. No establecer una estrategia de selección.
2. No valorar la capacidad de cumplir objetivos a largo plazo.

Actividades a implementar:

1. Formalizar y divulgar los lineamientos para selección de proveedores incluyendo análisis, relación costo beneficio y niveles de autorización.
2. Indicadores de desempeño y nivel de servicio.
3. Todo proveedor debe ser documentado y aprobado.

Órdenes de compra.

Posibles riesgos operativos:

1. Compras sin el cumplimiento de los lineamientos.
2. Mal análisis de necesidades.
3. Corrupción y fraude.

Debilidades:

1. Órdenes de compra abiertas sin efectuarse.
2. Falta de información actualizada de proveedores en el sistema integral de la empresa.
3. Órdenes de compra sin los soportes requeridos para realizarse.
4. Proveedores fantasmas.

Actividades a implementar:

1. Se debe establecer un tiempo límite para mantener una orden de compra abierta.

2. Actualizar periódicamente la información de los proveedores.
3. Hacer uso de las políticas establecidas del proceso de compras.
4. Auditorías periódicas a proveedores.

Recepción de productos.

Posibles riesgos operativos:

1. Falta de verificación de productos.
2. Incumplimiento de los tiempos de entrega.
3. Cargos extra o cambio de precio.
4. Falta de seguimiento a garantías.

Debilidades:

1. Entrega de productos sin órdenes de compra correspondientes.
2. Productos en mal estado.
3. Cambios en los precios acordados.
4. Fecha de expiración garantías.

Actividades a implementar:

1. Establecer una relación con la orden de compra y los productos.
2. Tener controles de verificación.
3. Verificar precios y de ser así, llegar a un acuerdo.
4. Implementar un registro de fechas de vencimiento de garantías.

Pago.

Posibles riesgos operativos:

1. Retraso en los pagos y detención de facturas.
2. Cancelación de facturas.

Debilidades:

1. Mal uso de impuestos en facturación.
2. Informalidad en las órdenes de compra.
3. Falta de seguimiento de información.

Actividades a implementar:

1. Establecer un proceso de revisión de facturas.
2. Implementar fechas de pago en la política del proceso.
3. Complementar los procedimientos de pago establecidos.

Al tratarse de una empresa del giro de transportes la mayoría de las requisiciones / órdenes de compra son de urgencia, de 4 horas máximo para poder obtener los productos o refacciones para realizar los mantenimientos correctivos a las unidades. Por lo cual se trata de una reducción importante, tomando en cuenta que actualmente para la empresa se toma 9 horas para realizar el proceso de compras.

3.2.2 Políticas tentativas del nuevo proceso de compras.

Los proveedores son parte fundamental en la cadena de valor de XCF, al poder incidir directa o indirectamente en la satisfacción del cliente. Es por eso que se debe establecer criterios para elegir las fuentes de establecimiento, los requisitos para proveedores, condiciones de entrega, compras a crédito, entre otros aspectos. Se contemplan las siguientes políticas de compra indispensables:

- **Compras generales:**

1. Toda compra debe ser efectuada por el área correspondiente.
2. No se debe solicitar compras de un bien del cual ya se tiene existencias.
3. Ningún colaborador puede autorizar una orden de compra por sí mismo. La autorización debe ser por parte de gerencia o coordinador nacional de compras.
4. Toda compra superior a \$5,000.00 pesos mexicanos debe ser respaldada por al menos 4 cotizaciones y adjudicada por el coordinador nacional de compras.
5. Toda compra debe incluir orden de compra, factura y registro en el sistema integral de la empresa.

- **Condiciones de selección:**

1. Se debe seleccionar al proveedor de acuerdo a los criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad de oportunidades.

2. Se exigirá al proveedor que cumpla con todas las regulaciones conforme a la ley durante la producción y entrega.
 3. Se elegirá a los proveedores que cumplan con las mejores condiciones de calidad, plazo de entrega y precio.
 4. Se revisará las condiciones y precios acordados de manera periódica.
- **Evaluación de proveedores.**
 1. Cada centro de servicio debe contar con una herramienta de evaluación de calidad.
 2. Todos los proveedores deben cumplir los estándares de calidad.
- **Ética.**
 1. Promover una sana competencia entre proveedores.
 2. Un colaborador no deberá participar en actividades que involucre un conflicto de interés.
 3. Ningún colaborador involucrado en la gestión de compra debe usar su autoridad en la organización para beneficio personal.

CAPITULO IV RESULTADOS

La empresa XCF deberá poner en práctica los siguientes principios para tener una mejora a los problemas planteados en el presente informe técnico el cual es un retraso en el proceso de compra lo cual ocasiona incremento en los tiempos de las entregas totales de productos adquiridos, aumentando el riesgo operativo de que no se realicen los servicios de transporte ya acordados con los clientes por falla de unidades, así mismo aumentando los costos de la empresa.

Se propone implementar la nueva gestión de compras, implementar los resultados obtenidos que aplican para la mejora continua:

- **Objetivos:**

Pactar con los proveedores relaciones transparentes y duraderas basadas en valores que permitan dar respuesta a las necesidades de la empresa. Se pretende:

1. Relación calidad / precio con los proveedores.
2. Aprovisionar bienes y servicios de acorde a lo establecido.
3. Ofrecer a los clientes servicios de calidad.
4. Desarrollo y crecimiento por ambas partes.

- **Alcance:**

Aplica a todos los proveedores que intervienen en el proceso de compras de la empresa XCF.

- **Política de administración en el área de compras.**

Teniendo en cuenta la misión y visión de XCF Transporte de Carga es importante tener presente las siguientes políticas:

1. Se debe seleccionar al personal de acuerdo al cargo, su capacitación, estudios y compromiso.
2. La empresa debe realizar las capacitaciones correspondientes hacia los colaboradores, en este caso, el área de compras, que se adopte el conocimiento dado diariamente de forma que se aumente la productividad.
3. La empresa deberá incentivar a cada uno de los colaboradores en base a metas, lo que es motivación y crecimiento personal.
4. Cada colaborador deberá estar comprometido con la empresa y sus labores a desempeñar.
5. Tener programas establecidos donde se establezcan todo lo que se debe realizar para lograr los objetivos, en el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes de la operación y todos aquellos eventos involucrados que pueden surgir.
6. Implementar mejora continua en el proceso de abastecimiento y eliminar los productos obsoletos, intentando disminuir pérdidas y maximizar.

Objetivos	Tiempo requerido	Programa	Certificación
Alcanzar los niveles de calidad en el área de compras.	Durante el primer año	Capacitación e investigación sobre el proceso y gestión de compras.	DC3 IMECAF
Disminuir los tiempos de entrega de material por parte de los proveedores.	Durante el primer año	Solicitud de proveedores con certificados en gestión de calidad.	Proveedores con certificación ISO 9001

Tabla 6 Objetivos.

- **Tiempos de entrega.**

1. El proceso tiene un tiempo de respuesta mínimo 2 días, depende el tipo de producto.
2. Para compras de uso común se tiene un tiempo estimado de manera inmediata.
3. Para compras de refacciones (importados, fabricados) el tiempo de espera varía según el proveedor.

- **Condiciones de pago.**

Dependiendo el producto o servicio a adquirir, las condiciones pueden ser las siguientes:

1. Pago en una sola exhibición.
2. Pago en parcialidades o diferido.
3. Crédito a 30 o 45 días.
4. Contra entrega.

Los tiempos de entrega deben ser establecidos en la negociación con el proveedor.

- **Certificaciones.**

1. Se determina la eficiencia y eficacia de la gestión de cada proveedor con respecto al aprovisionamiento de productos, materia prima, servicios, entre otros.
2. Se busca que los productos cumplan con una normatividad.

- **Formalización de compras.**

Aprobada la requisición y tener en cuenta al proveedor, se elabora la orden de compra en donde se debe especificar:

1. Proveedor.
2. Descripción del artículo.
3. Cantidad unitaria.
4. Cantidad.
5. Dirección de entrega.
6. Método de pago.
7. Fecha de entrega.
8. Garantía.

Las órdenes de compra deben ser realizadas por analista de compra o superiores en la misma área, para garantizar que es autorizada y aprobada por las personas correspondientes. De no ser así, no tendrá validez.

- **Condiciones.**

1. El proceso de compras y su buena gestión requiere ética profesional, se hace una selección objetiva de proveedores buscando la excelencia de la empresa.
2. XCF no permite que colaboradores participen como proveedores de la empresa.
3. Los encargados de la gestión de compras no deben recibir de los proveedores dinero o regalos por preferencia de selección ya que esto va en contra de las políticas y se sancionará.
4. No se deben desviar recursos económicos y físicos para fines personales.

Siguiendo las siguientes políticas se deben cumplir los objetivos para tener una buena gestión de compras, esto permite reducir pérdidas conforme al incumplimiento a clientes por falta de transportes. Se busca tener una mejora continua en el área y dar un servicio de calidad.

Conclusiones y recomendaciones

Se identificó que los factores que causan retraso en el proceso de compras al adquirir productos, están relacionados con el proceso de entrega de productos solicitados a

los distintos proveedores, detectándose que el actual proceso de compras toma hasta 7 horas para poder adquirir la refacción y operar con normalidad.

Por otro lado tenemos la implementación de una buena gestión de compras, XCF podrá reducir el tiempo actual del proceso de compras hasta en un 50 por ciento, tomará al menos una hora cada subproceso. Con lo que se espera un gran cambio al momento de adquirir productos y la hora de entrega. Lo anterior estará determinado por gerencia y analista de compras, quienes deberán involucrarse mediante la auditoría de los proveedores y verificar con la ayuda de normas de calidad que estos puedan cumplir los tiempos urgentes de entrega requeridos, así como los demás requisitos estipulados en las políticas de la empresa.

Se concluye que se podrá tener una mejora continua en el proceso siempre y cuando en el área se trabaje con sinergia, pues cada colaborador debe tener estipulado la implementación de una gestión de compras efectiva, mediante la capacitación continua. La variable principal que es el tiempo, se logró reducir, de acuerdo a como se tenía planeado, optimizando los procesos de requisición, facturación y tiempos de entrega de productos.

Como recomendaciones para el área de compras se tiene lo siguiente:

- Mantener la disciplina en el área de trabajo respetando los procesos establecidos.
- Involucrarse en las actividades por iniciativa propia.

- Tener un control físico y digital de las órdenes de compra abiertas con sus respectivos soportes.
- Al tratarse de una empresa en crecimiento, ver la posibilidad de contratar a una persona encargada de almacén para tener un mejor control.
- Dar seguimiento a la mejora continua en el área de compras.
- Auditar proveedores tomando como factor principal la calidad y tiempos de entrega.
- Constante capacitación para los colaboradores.

Competencias desarrolladas y/o aplicadas

Pude reforzar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, demostrando la capacidad de poder analizar e identificar problemas para poder atacarlos de raíz y poder implementar estrategias para la empresa y ayudarlos a alcanzar los objetivos en el área en la que se trabajó. En este sentido, pude aplicar las habilidades directivas gestionando un sistema integral de calidad para mejorar los procesos, fortaleciendo e innovando, para así poder tomar las mejores decisiones de forma efectiva.

Al realizar un análisis de la situación actual del área de compras, en base a la información obtenida, se propuso una estrategia para garantizar maximizar el proceso de compras, atacando un principal problema de una empresa de transportes. De la misma manera, logré

realizar un profundo análisis y una interpretación de la misma, con el objetivo de detectar esas oportunidades de mejora continua, diseñar e implementar acciones correctivas para mejorar el proceso al momento de adquirir productos y servicios.

Desarrollé las siguientes competencias:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de organizar, gestionar y planificar.
- Aplicación de métodos, técnicas y herramientas para solucionar problemas.
- Aplicación de normas legales o políticas para creación y desarrollo de organizaciones.
- Capacidad de gestionar un sistema de calidad para mejorar procesos.
- Capacidad de solucionar problemas bajo presión, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Capacidad de tener relaciones interpersonales de forma efectiva.
- Aplicación de herramientas básicas de ingeniería en gestión empresarial.
- Compromiso ético con la empresa.

Fuentes de información

- Ayala, J. M. (2016). La función logística en la empresa (Gestión de compras). Editex.
- Vega, P.I. (2015). Planificación y Gestión de compras optimizando los procesos. Dirección del SEACE-Organismo Supervisor de las Contratación
- Espinoza Ugarte, C. E. (2018). Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras.
- Urra, R. (2018). Sistema de gestión de órdenes de compra para unidad de abastecimiento, CESFAM Violeta Parra.
- Gil Torrijos, M. (2018). La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos.
- Hernández, J. B., Hernández, J. L. T., & Pulgarín, S. M. P. (2017). Implementación del método Justo a Tiempo (JIT). *Revista CIES Escolme*, 5(02), 9-28.
- Mejía, A. B., Barrero, M. S. R., & Gómez, H. S. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97-118.

- Ayala, J. M. (2016). La función logística en la empresa (Gestión de compras). Editex.
- (Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). Administración de compras y abastecimiento. McGraw Hill Educación
- Nogueras, J. D. (2018). Gestión de proveedores. COML0210. IC editorial.
- International Organization for Standardization (ISO). (2008). 1.2 Aplicación. En ISO9001:2008.
- «Qué es mejora de procesos y cómo beneficiarse con su aplicación». www.heflo.com. Consultado el 16 de enero de 2023.
- Evans, J. R. (2015). Administración y control de la calidad.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos.
- Riesgos operativos. www.economipedia.com. Consultado el 16 de enero de 2023
- Juran, J., Taylor, F., Shewhart, W., Deming, E., Crosby, P., Ishikawa, K., ... & Goldratt, E. (2005). Quality control. *Joseph M. Juran: Critical Evaluations in Business and Management*, 1, 50.

- Camacho, H., Gómez, K. L., & Monroy, C. A. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. In *Tenth LACCEI Lat. Am. Caribb. Conf. (LACCEI'2012)*.
- Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 50-56.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimiento*. McGraw Hill Educación.

Anexos

1. Nuevo proceso de compras.

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo estimado
Solicitud de compra.	Auxiliar de compras	Hacer la requisición de la compra utilizando formato para la misma.	1 hora
Cotizaciones.	Analista de compras	Realizar al menos 3 cotizaciones de diferentes proveedores.	1 hora
Revisión de orden de compra y evaluación de proveedores.	Coordinador de compras	Revisa quien solicita, que producto se solicita y la cantidad. Revisa la cotización y autoriza cual es la más viable.	2 a 3 horas
Coordinación de entrega de producto.	Auxiliar de compras / Auxiliar de mantenimiento	Se coordina la entrega del producto.	N/A
Recepción, revisión y almacenamiento.	Auxiliar de compras / Auxiliar de mantenimiento	Se recibe, revisa el producto de acuerdo a lo solicitado, se sella de recibido en almacén.	1 hora
Autorización del pago	Contabilidad	Se autoriza el pago del producto, verificando que tenga todos los soportes.	1 semana
Pago de factura	Contabilidad	Se paga la factura al proveedor con cheque.	30 días

2. Diagrama de flujo del nuevo proceso de compras.

