



**Benemérita
Universidad Autónoma de Puebla**

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

**“CREACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
PARA UNA EMPRESA PROCESADORA DE
ALIMENTOS”**

Tesis presentada para obtener el título de:

**Licenciatura en Ingeniería en Alimentos
Licenciatura en Ingeniería Ambiental**

Presenta:

**Claudia Iliana Sánchez Hernández
José Pablo Cruz Chávez**

Director de Tesis:

**M.A. María Margarita Victoria Romano
Rodríguez**

Noviembre 2017



**Benemérita
Universidad Autónoma de Puebla**

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

**“CREACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
PARA UNA EMPRESA PROCESADORA DE
ALIMENTOS”**

Tesis presentada para obtener el título de:

**Licenciatura en Ingeniería en Alimentos
Licenciatura en Ingeniería Ambiental**

Presenta:

**Claudia Iliana Sánchez Hernández
José Pablo Cruz Chávez**

Director de Tesis:

**M.A. María Margarita Victoria Romano
Rodríguez**

Noviembre 2017



BUAP

Oficio No. FIQ/AC/818/2017
Asunto: Registro de Tema de Tesis

**C. CLAUDIA ILIANA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
PASANTE DE LA LICENCIATURA
EN INGENIERIA EN ALIMENTOS
P R E S E N T E:**

Por medio del presente me permito informarle, de la aprobación del Registro de Tema de Tesis de la Licenciatura en Ingeniería Ambiental e Ingeniería en Alimentos cuyo título es el siguiente:

**“CREACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PARA UNA EMPRESA
PROCESADORA DE ALIMENTOS”**

Con el siguiente contenido:

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

JUSTIFICACIÓN

MARCO TEÓRICO

MARCO METODOLÓGICO

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

Directora de Tesis: M.A. María Margarita Victoria Romano Rodríguez

Lo cual me permito comunicarle para su conocimiento y fines consiguientes aclarando que la vigencia de este tema será **ÚNICAMENTE POR UN AÑO.**

A T E N T A M E N T E

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 03 de Octubre del 2017

**M.I.C. MA. GPE. TITA VAZQUEZ E. DE LOS MONTEROS
SECRETARIA ACADÉMICA**



C.c.p. Directora de Tesis: M.A. María Margarita Victoria Romano Rodríguez
C.c.p. Archivo.

Facultad
de Ingeniería
Química

Av. San Claudio s/n, Col. San
Manuel, Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00
Ext. 7250 y 7251



**Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**



CIUDAD UNIVERSITARIA

Mtro. Omar Gerardo Aguirre Ibarra
Director de la Administración Escolar
De la BUAP.
Presente

ASUNTO:
AUTORIZACIÓN
IMPRESIÓN DE TESIS

Por este conducto me permito presentar a Ud. a los C. pasantes de la carrera de Ingeniería Ambiental e Ingeniería en Alimentos.

JOSÉ PABLO CRUZ CHÁVEZ
CLAUDIA ILIANA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Quiénes presentan como tema de Tesis:

**CREACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PARA UNA
EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS**

La cual ha sido debidamente revisada y se autoriza para su impresión correspondiente.

Sin otro particular y para los fines que se estimen conducentes reitero mi distinción.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 12 de Septiembre del 2017

Director de Tesis
M.A. MARÍA MARGARITA VICTORIA ROMANO RODRÍGUEZ

Contenido

Introducción.....	8
Planteamiento del problema.....	10
Alcance y limitaciones de la tesina	14
Objetivos	15
General	15
Particulares	15
Justificación.....	16
Marco Teórico	18
Industria alimentaria.....	18
Industria alimentaria a nivel global.....	19
Industria alimentaria en México	19
Industria alimentaria en Puebla	22
Municipio de Cuautlancingo.....	25
Contexto de Sabro Lunch S.A. de C.V.....	26
Compras	29
¿Qué son las compras?.....	29
Importancia de las compras.....	30
Tipos de compras	30

Departamento de compras.....	32
Funciones del departamento de compras.....	32
Objetivos del departamento de compras	33
Política de compras.....	34
Integración de la política.....	35
Planeación de compras.....	36
Ventajas de planificar.....	36
¿Cómo planificar las compras?	38
Procedimiento de compras	39
Etapas.....	39
Presupuesto de compras	40
Estructura de la organización.....	43
Marco Metodológico	46
Propuesta de organigrama.....	46
Descripciones de Puestos:.....	47
Procedimiento de compras	52
Conclusiones.....	67
Referencias	70
Anexo 1 Diagrama de flujo de compras	73

Índice de Imágenes:

Imagen 1. Carta de fotografía aérea de la ubicación de la empresa.	27
Imagen 2. Formato de Orden de Producción	54
Imagen 3. Formato Cartera de Proveedores	55
Imagen 4. Formato de Requisición de materia	57
Imagen 5. Formato de Evaluación de proveedores.....	60
Imagen 6. Formato de Orden de compra	62
Imagen 7. Formato de Ficha técnica	64
Imagen 8. Formato de Reposición de materia prima no conforme.....	66

Índice de Diagramas:

Diagrama 1. Estructura actual en Sabro Lunch S.A. de C.V.	43
Diagrama 2. Estructura propuesta para Sabro Lunch S.A. de C.V.....	46

Índice de Tablas:

Tabla 1. Tamaño de mercado de algunas categorías de alimentos en México.....	20
Tabla 2. Industria de alimentos y bebidas en Puebla.	22
Tabla 3. Población económicamente activa en el municipio de Cuautlancingo.....	25
Tabla 4. Personal en la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V.....	28

Introducción

En toda organización es necesaria la existencia de lineamientos que permitan que los procedimientos intrínsecos a su funcionamiento fluyan de la manera más eficientemente posible, evitando errores dentro de todos sus procesos productivos y disminuyendo así el riesgo de incumplimiento con las partes interesadas que tiene la organización como clientes, proveedores y gobierno.

Actualmente, esto es importante debido a las condiciones de los mercados nacionales e internacionales que han dado como resultado un mercado competitivo donde la búsqueda de la calidad, mejora continua y satisfacción al cliente deben regir la dirección de la organización.

Por ende, es necesaria la eliminación de cualquier deficiencia existente dentro de la organización, esto debe realizarse desde la más alta dirección, dado que es quien brinda las bases para gestionar todas las condiciones para los miembros de la organización. Si esto no ocurre, en el mejor de los casos es probable que la organización no evolucione, manteniéndose estancado dentro de un mercado reducido, sin embargo, contará con un alto riesgo de llegar a una insostenibilidad en la empresa lo que podría provocar su cierre definitivo.

Derivado del análisis y comprensión de estos riesgos, también han surgido mecanismos que buscan ayudar a las organizaciones a solventar las diferentes carencias de gestión en su dirección, procesos y administración. Estos mecanismos han evolucionado también para ayudar a cumplir las exigencias actuales de las partes interesadas; es decir, las exigencias en la calidad del bien o servicio, en el cuidado al medio ambiente, en la higiene y seguridad dentro de la organización, etc.

La norma internacional ISO 9001:2015 aporta elementos que sirven a cualquier organización en la búsqueda de una mejora continua por medio de lineamientos que son aplicables a cualquier organización sin importar su giro o tamaño. Una de las áreas a las que presta especial atención debido a su importancia, es la enfocada

hacia los servicios y bienes suministrados por proveedores externos, quienes resultan importantes para poder lograr la conformidad con la calidad y satisfacción al cliente.

El presente trabajo retoma estas ideas, además de las de varios autores especializados en la materia para proponer un procedimiento con el fin de ayudar a la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. a mejorar su proceso de adquisición de materia prima.

Planteamiento del problema

La empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. con la cual se trabajará en esta tesina, carece de un procedimiento documentado que dirija el proceso general de compras de la materia prima, realizando esta actividad actualmente, de la siguiente manera:

1. Se cuenta con un grupo de comunicación de mensajería instantánea telefónica en donde se encuentran añadidos todos los jefes de rangos alto y medio de la organización (Director General, Jefe de Producción, Jefe de Compras y Planeación, Jefe de Calidad, Jefe de Almacén y Transportistas) en donde diariamente el Director General escribe el listado de productos a producir, indicando también el día de la entrega.
2. El Jefe de Compras y Planeación identifica la orden de compra y establece las cantidades de materia prima necesaria para la producción.
3. El Jefe de Compras y Planeación pregunta de manera oral al Jefe de Almacén la cantidad de materia prima disponible en el almacén para realizar la producción, recabando la información y determinando la materia prima suficiente y la que es necesaria.
4. El Jefe de Compras y Planeación determina arbitrariamente los medios de obtención de la materia prima, pudiendo ser alguno de los siguientes:
 - a. Por comunicación telefónica con los distribuidores que entregan la materia prima a domicilio como en el caso del pan para sándwich.
 - b. Por comunicación telefónica con los proveedores que no entregan la materia prima a domicilio, en cuyo caso se elabora el pedido y posteriormente el Jefe de Compras y Planeación se comunica con un

transportista de la organización para que realice su recolección en las instalaciones del proveedor.

- c. Por comunicación telefónica con un representante del grupo de transportistas de la organización, quien es encargado de suplir la materia prima específica de manera arbitraria, pudiendo elegir entre acudir a la central de abastos más cercana, mercados, centros comerciales o pequeñas tiendas cercanas.

5. Se espera el arribo de las órdenes realizadas.
6. Se realiza la recepción de la materia prima en la entrada del almacén.
7. Para el caso a y b, el Jefe de Compras y Planeación extiende un recibo con su firma donde se estipula la materia prima recibida y el costo a cubrir.
8. Los proveedores del caso a y b acuden a las oficinas administrativas de la organización, que se encuentran ubicadas frente a la planta de producción, en donde reciben el pago correspondiente por la materia prima.
9. En el caso c, el transportista entrega la mercancía al Jefe de Almacén y recibe directamente del Director General el pago por el pedido realizado, sin brindar información del costo al Jefe de Compras y Planeación.
10. El Jefe de Compras y Planeación jerarquiza las órdenes, anotando con lapicero en una libreta el producto, cantidad a elaborar y fecha de entrega, libreta que queda a disposición de todo el personal para su consulta.
11. El Jefe de Producción revisa la libreta y verifica que empleados realicen completamente las labores.

Una vez mostrado el procedimiento podemos encontrar diversos fallos organizacionales, sistemáticos y de calidad que dan como resultado un sistema de adquisición de materia prima deficiente, con un alto índice de riesgo ante errores que puede resultar en escenarios de incumplimientos contractuales y de inocuidad.

A continuación, se mencionan las principales deficiencias encontradas por el uso de este procedimiento:

- Falla en el control de la información, debido a que toda persona que forma parte del grupo de mensajería tiene acceso a esta lista de pedidos.
- Falla en la estructura organizacional debido a que el Director General comunica la información de los pedidos a todo el personal y no sigue las líneas que la propia organización tiene establecidas en su asignación de roles, en este caso específico la del Jefe de Compras y Planeación.
- Falla debido a que la orden de producción no se dirige hacia el Jefe de Producción, para que este planeé la orden y envíe al Jefe de Compras la información para que este proceda con la compra de la materia prima.
- Falla en el control del procedimiento de adquisición de la materia prima debido a que el Jefe de Compras y Planeación no cuenta con criterios establecidos para adquirir la materia prima necesaria. Además, los transportistas de la organización tampoco cuentan con criterios de adquisición para la materia prima.
- Falta en el control económico debido a que muchas de las materias primas son adquiridas por el transportista, quien recibe el pago por medio del Director General, sin entregar la información del costo al Jefe de Compras y Planeación.

- Falta de una cartera de proveedores que brinde a la organización una certeza de la calidad, inocuidad y competitividad del proveedor.
- Falta de un procedimiento de respuesta ante el escenario de fallo en la entrega de materia prima por parte de los proveedores.
- Falla en la medición y seguimiento por parte del área de compras, debido a que no existe un sistema de evaluación que ayude a reunir toda la información concerniente a la adquisición de materia prima para poder así determinar un método eficaz de evaluación con el fin de generar un sistema de gestión.

Una vez mostradas las deficiencias, se mencionan algunos de los riesgos encontrados que derivan del uso de este procedimiento:

- Riesgo de que la lista de producción emitida por el Director General en el grupo de mensajería sea desplazada por otros mensajes, por lo que el Jefe de Compras y Planeación no tome en consideración alguna orden a elaborar.
- Riesgo de que el Jefe de Compras y Planeación olvide tomar en consideración alguna materia prima para el proceso de planeación, debido a que no cuenta con un documento donde pueda anotar o consultar recurrentemente el dato específico de producción.
- Riesgo de que exista una pérdida de la confidencialidad al no tener control sobre el manejo de la información, por lo que esta puede ser mostrada a cualquier persona externa de la organización por medio del grupo de mensajería, vulnerando la competitividad de la organización.

- Riesgo de la pérdida de capacidad de producción debido a que no se cuentan con mecanismos de respuesta en caso de no recibir la materia prima o en caso de recibir materia prima no conforme
- Riesgo de pérdidas económicas debido a la falta de lineamientos, criterios y control, que puede provocar que se obtengan las materias primas a costos más elevados, o que inclusive exista una fuga monetaria realizada por parte de algún miembro de la cadena de suministros.
- Riesgo de obtener materia prima que no cumpla con las condiciones adecuadas de inocuidad para la producción, y que esta no sea identificada en la recepción, debido a que no se cuenta con lineamientos de recepción de materia prima adecuados.

Alcance y limitaciones de la tesina

El alcance de la presente tesina es sistematizar el proceso de compra de materia prima en las instalaciones de Sabro Lunch S.A. de C.V. a través del análisis de los mecanismos de adquisición actuales y de la búsqueda de una practicidad del procedimiento a proponer de acuerdo a la disponibilidad del recurso humano, económico y laboral dentro de la organización.

La tesina se limita al área de recepción, almacén y control dentro de las instalaciones de la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. donde el procedimiento será aplicado específicamente por el área de Compras.

Objetivos

General

Crear un procedimiento de compras para una empresa procesadora de alimentos con base a los requisitos aplicables que establece la norma internacional ISO 9001 en su versión 2015.

Particulares

Identificar los procesos que se llevan en el proceso de compras.

Ajustar los procesos internos para dar cumplimiento a los diferentes requisitos normativos aplicables.

Proponer el documento rector que dirija el proceso de compras.

Justificación

La siguiente tesina pretende solventar la problemática actual de los fallos y deficiencias encontrados dentro de la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. a través de la propuesta de un documento rector que dirija las operaciones administrativas del departamento de compras.

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Hay Group, en México existe un gran problema dentro de la dirección de las empresas debido a que los gerentes y directivos de estas organizaciones frecuentemente evitan delegar las diferentes funciones a sus colaboradores; es decir, no entregan la responsabilidad de ciertas tareas que tienen un objetivo específico. En México este comportamiento proteccionista puede encontrarse hasta en un 73% de los gerentes y directivos quienes de acuerdo a esta investigación mencionan como principal razón para no delegar estas responsabilidades el no saber cómo realizar esta tarea o enfrentarse a una desconfianza sobre las capacidades de sus colaboradores. (Gutiérrez, 2015).

Uno de los resultados que este comportamiento provoca dentro de la organización es el de inhibir el crecimiento profesional del personal bajo su mando, de manera que este no puede adquirir nuevas habilidades y no puede desarrollar las competencias necesarias que son requeridas para el puesto en el que trabaja o al que podría aspirar a trabajar.

En otros contextos el organigrama es un medio que ayuda a dirigir y diversificar los diferentes procesos que existen dentro de cualquier organización, esto con la finalidad de sistematizar y optimizar el proceso general productivo, por este motivo es que resulta importante analizar, evaluar, modificar y respetar las líneas de mando que la propia organización ha adoptado o creado. El no hacerlo puede originar una desorganización dentro del proceso productivo, además de que puede generar una pérdida de la línea de mando que se verá reflejada en una ineficiencia económica y laboral.

Por esta razón también se propone rediseñar el organigrama existente en Sabro Lunch S.A. de C.V. con la finalidad de dirigir y responsabilizar las funciones específicas del puesto, tal como el de la administración de bienes e insumos.

Finalmente, la serie de normas ISO es un grupo de normas internacionales elaboradas por el Comité Europeo de Normalización (CEN por sus siglas en español) que ha desarrollado un sistema de estandarización con la finalidad de ayudar a sistematizar los diversos sistemas de gestión para lograr así unificar criterios, definiciones y procedimientos para ayudar a las organizaciones de todo el mundo en la mejora de sus tratos productivos y comerciales.

La serie de normas ISO 9000 especialmente se enfocan en buscar lograr la satisfacción del cliente sin importar la parte del mundo en este se encuentre, en México esta norma ha sido adoptada a partir de la norma ISO 9001:2015 que en México tiene el nombre de NMX-CC-9001-IMNC-2015.

Por lo tanto, se presenta la propuesta de desarrollo de un procedimiento interno para el departamento de adquisiciones con apego a los requerimientos de esta norma internacional.

Marco Teórico

Industria alimentaria

Tal como lo indican Malagié, Jensen, Graham y Smith (1998): “El término industrias alimentarias abarca un conjunto de actividades industriales dirigidas al tratamiento, la transformación, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios (...). En general, las materias primas utilizadas son de origen animal o vegetal” (p.67.2). A partir de esta explicación se puede definir que la industria alimentaria es toda aquella industria que cuenta o brinda algún proceso productivo a los alimentos, que después se encuentran listos para ponerlos a la disposición del cliente.

De acuerdo a PROMÉXICO (que es el organismo federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía global) en el panorama mundial existe una gran competencia en el rubro de los productos alimenticios procesados, esto es evidente y basta con ver las grandes campañas de publicidad que se ven reflejadas en un equivalente consumo que se realiza de múltiples marcas mundialmente conocidas. Producto de este dominio y de la constante competitividad; todas estas empresas han optado por competir basadas en los precios que pueden ofertar y en la capacidad de distribución de sus productos. (PROMÉXICO, 2015).

Esto ha dado lugar a un fenómeno: Mientras las empresas multinacionales han desarrollado economías basadas en la gran escala de la compra y distribución de sus productos, las pequeñas empresas; que también se dedican a este rubro, compiten en mercados regionales, sin embargo, lo hacen por medio del desarrollo de productos de gran aceptación dentro de su mercado local.

PROMÉXICO también indica que este sector de alimentos procesados en México cuenta con una gran variedad de subsectores que la conforman, como por ejemplo la molienda de granos y semillas, la elaboración de panadería y tortillas, la

preparación y envasado de alimentos como pescados y mariscos, etc. (PROMÉXICO, 2016). De entre todas estas series de productos alimenticios también se incluye la de los alimentos preparados, que es el subsector dentro del que se desenvuelve la organización con la que se trabaja.

Industria alimentaria a nivel global

En este contexto global es importante mencionar que a nivel mundial la producción de alimentos procesados en el 2014 representó un movimiento neto de 5 016 miles de millones de dólares, donde también se espera que para el periodo 2014 al 2020 crezca a una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de un 5.5%. (PROMÉXICO, 2016). Esto denota la importancia que tiene la producción de alimentos a nivel mundial, comprensible debido a que la alimentación siempre ha sido un rubro de consumo inherente a la vida humana; también nos muestra un escenario donde, contrario a otros mercados que actualmente se encuentran estancados, se cuenta con una proyección de incremento a futuro que brinda la oportunidad de prever y planear en un crecimiento dentro de la organización.

Industria alimentaria en México

En México la producción de alimentos procesados en el 2014 representó un movimiento neto de 135.5 millones de dólares; se espera que para el periodo que comprende del 2014 al 2020 la tasa media de crecimiento anual (TMCA) sea de un 4%. Es importante mencionar que también existen datos sobre el movimiento que representó el consumo de estos alimentos alcanzando una cifra de 143.9 millones de dólares; para este rubro se espera una TMCA de 3.8%. (PROMÉXICO, 2016). Podemos entonces ubicar un crecimiento tanto en la producción como en el consumo, dos aspectos que son indispensables para cualquier planeación a futuro dentro de este mercado. México en los últimos años ha tenido un impulso

económico en este sector en parte provocado gracias a la inversión nacional y también a la inversión extranjera, situación que se ha visto reflejada en la apertura de nuevas fábricas o ampliaciones de naves para producción de algunas ya consolidadas dentro del territorio nacional.

En la siguiente tabla (Ver Tabla 1) se muestra el tamaño del mercado de algunas categorías de alimentos producidos en México, (PROMÉXICO, 2016) así como su valor de mercado en millones de dólares (Mdd) y la tasa media de crecimiento anual (TMCA) esperada para el periodo del 2014 al 2019.

Tabla 1. Tamaño de mercado de algunas categorías de alimentos en México

Categoría	Valor mercado, 2014 (Mdd)	TMCA 2014 - 2019
Panadería	27 177	3.6%
Lácteos	13 221	4.8%
Confitería	4 764	4.0%
Salsas, aderezos y condimentos	4 046	4.1%
Botanas dulces y saladas	3 670	4.4%

Categoría	Valor mercado, 2014 (Mdd)	TMCA 2014 - 2019
Alimentos secos procesados deshidratados	2 477	4.0%
Alimentos enlatados	2 251	3.6%
Alimentos refrigerados	2 127	5.5%
Alimentos congelados	883	4.2%
Comida para bebé	1 190	4.4%
Helados	601.3	2.0%
Barras de botana	410.3	8.2%
Alimentos listos para consumir	385.8	5.2%

Fuente: Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMÉX, 2016)

Es importante señalar que la categoría a la que pertenece la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. se encuentra catalogada en esta tabla en la última posición con respecto a la proporción de producción de alimentos teniendo un valor de 385.8 mdd; sin embargo, se encuentra en la tercera posición con respecto a la Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) con una proyección del 5.2% solo por detrás de la

proyección que tiene la rama de las barras de botana (8.2%) y la de alimentos refrigerados (5.5%). Esto supone un escenario favorable para la organización de estudio, debido a que podemos concluir que no se cuenta con un gran número de empresas competidoras, pero si con una demanda cada vez mayor de productos.

Industria alimentaria en Puebla

De acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Nacional (INAFED, 2010) El estado de Puebla se encuentra ubicado al Sureste del Altiplano de la República Mexicana, colinda al norte con el estado de Veracruz, al sur con el estado de Oaxaca y Guerrero, al oeste con el estado de Morelos, estado de México, Tlaxcala e Hidalgo y al este con el estado de Veracruz. Cuenta con una superficie de 33 919 km² que lo ubica en el lugar 21° respecto a las demás entidades del país. Se encuentra dividido en 7 regiones socioeconómicas y en 217 municipios.

Debido a esta localización, el estado de Puebla siempre ha contado con la característica de ser una ciudad de paso obligatoria entre el estado de Veracruz y la capital de la República, característica que ha servido para crear una zona de comercio y manufactura importante en la entidad, la cual concentra la mayor parte de su economía en la zona centro del estado, donde se ubican los grandes corredores industriales.

De la misma manera que en el contexto nacional, en el contexto estatal Puebla cuenta con un considerable número de empresas de la línea de procesadoras de alimentos, que se dedican a una gran variedad de ramos de producción alimenticias, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) en Puebla existen las siguientes industrias del ramo alimenticio (Ver Tabla 2), también se observa el número de unidades económicas, es decir, el número de inmuebles que se dedican a esa rama, y el número de personal ocupado en cada una de ellas.

Tabla 2. Industria de alimentos y bebidas en Puebla.

Rama de actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total
Industria alimentaria y de las bebidas	ND	51 084
Molienda de granos de semillas y obtención de aceites y grasas	50	1 477
Elaboración de azúcares, chocolates, dulces y similares	94	5 181
Conservación de frutas, verduras y alimentos preparados	64	4 371
Elaboración de productos lácteos	488	1 676
Matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles	80	2 139
Preparación y envasado de pescados y mariscos	ND	27

Rama de actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total
Elaboración de productos de panadería y tortilla	10 872	27 253
Otras industrias alimentarias	168	1 413
Industria de las bebidas	ND	6 837

Fuente: INEGI, 2014

Como puede observarse, contrario al caso de la información proporcionada por COPARMEX donde es evidente la consideración del sector alimenticio de la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. (Alimentos listos para consumir), la información recabada por INEGI hasta su censo 2014 en Puebla, no cuenta con una categoría similar, sin embargo, si logra brindar una información importante y precisa sobre la importancia que tiene el sector alimenticio dentro de la entidad poblana, al mostrar el número de empresas y personal que trabaja en cada una de las ramas productivas. Este análisis recuenta un total de 11 816 empresas dedicadas al ramo de las industrias y alimentos con un total de 101 458 personas ocupadas laborando en el sector. Se resalta que la elaboración de productos de panadería y tortilla es el sector que cuenta con un mayor número de unidades, con un total de 10 872, esto es comprensible debido a que la base alimenticia que existe en México es el maíz y sus productos de primera creación como la tortilla; también se remarca que la rama con mayor ocupación de personal es la de industria alimentaria y de las bebidas con un total de 51 084 personas.

Municipio de Cuautlancingo

El municipio de Cuautlancingo se localiza en la parte centro oeste del estado de Puebla, colinda al norte con el estado de Tlaxcala, al sur con los municipios de San Pedro Cholula y la Ciudad de Puebla, al este con el estado de Tlaxcala y la Ciudad de Puebla y al oeste con el municipio de Coronango. (INAFED, 2014)

La empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. se encuentra ubicada en el municipio citado anteriormente, razón por la que se mencionan algunas características relevantes de este sitio, ya que de acuerdo al Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM, 2010) que pertenece al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal se presenta la siguiente distribución de la población del municipio de Cuautlancingo por su condición de actividad (Ver Tabla 3), también puede observarse el porcentaje de hombres y mujeres dentro del mismo indicador de participación económica.

Tabla 3. Población económicamente activa en el municipio de Cuautlancingo

Indicadores de participación económica	Total	Hombres	Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Población económicamente activa (PEA)	32 225	20 863	11 362	64.74	35.26
Ocupada	31 085	20 006	11 079	64.36	35.64
Desocupada	1 140	867	283	75.18	24.82

Indicadores de participación económica	Total	Hombres	Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Población no económicamente activa	25 761	6 830	18 931	26.51	73.49

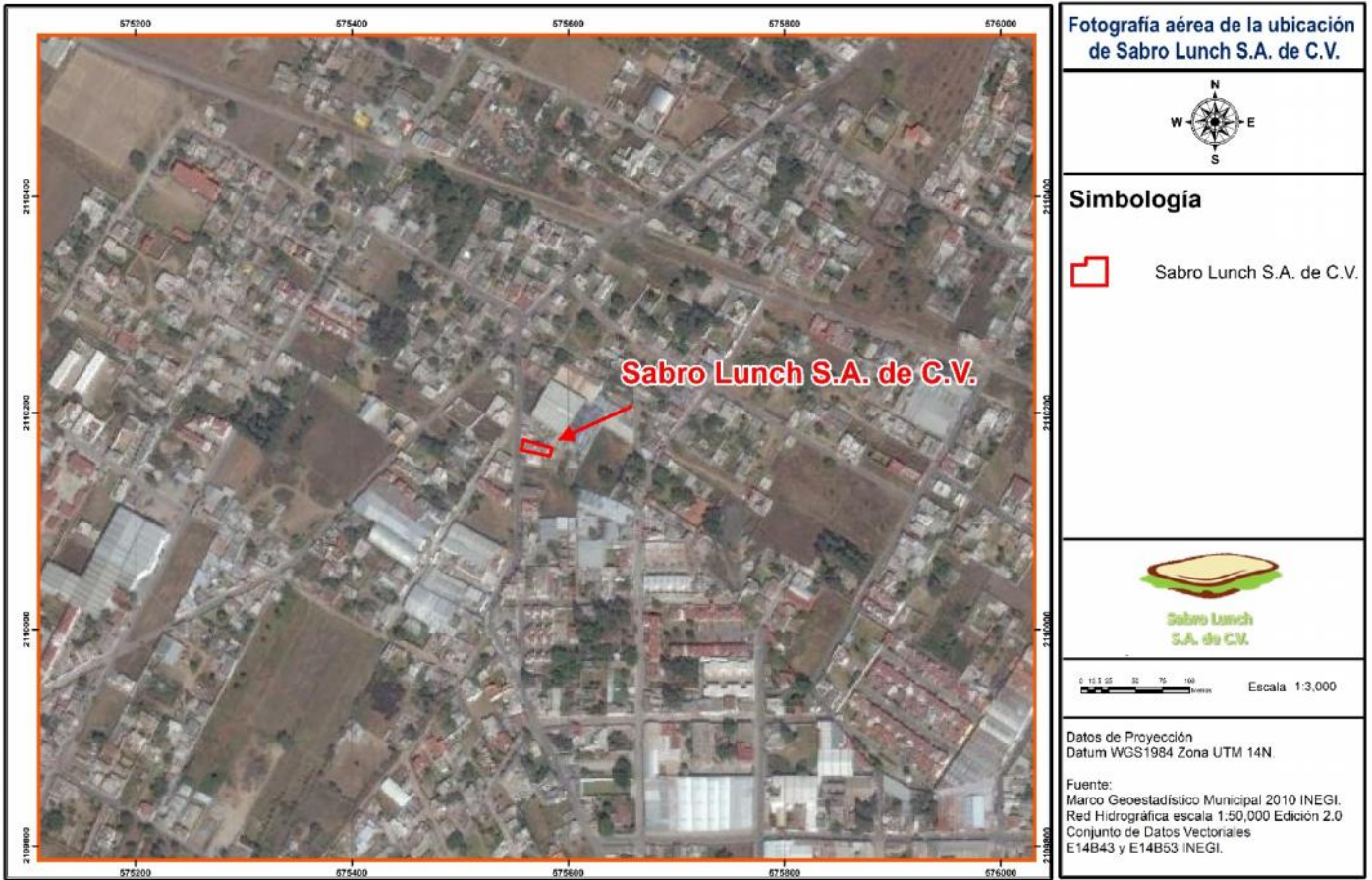
Fuente: SNIM, 2010

Tal como puede apreciarse existe un número de población económicamente activa de 32 225 personas, de las cuales 31 085 se encuentran ocupadas, siendo el 64.74% hombres y 35.26% mujeres. También se encuentra una población de 25 761 personas que no son económicamente activos de los cuales el 25.51% son hombres y 73.49% son mujeres. Sin embargo, no existe información específica sobre el ramo de trabajo al que se dedica la población económicamente activa, pero debido a las características de localización podemos inferir que una gran parte pertenece al giro industrial o de servicios. Esta información muestra, además, la existencia de una fuerza laboral que permite la contratación de personal para las necesidades de la organización.

Contexto de Sabro Lunch S.A. de C.V.

En este contexto la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. es una micro empresa que se encuentra ubicada en la Calle Ferrocarril No. 8-A en el municipio de Cuautlancingo, del estado de Puebla (Ver imagen 1) que se desarrolla en el sector alimenticio y se especializa en la producción y comercialización de alimentos de tipo perecederos, mediante el uso de insumos frescos, cumpliendo con estrictas normas de higiene, asegurando la inocuidad de los productos y la satisfacción del cliente.

Imagen 1. Carta de fotografía aérea de la ubicación de la empresa.



Fuente: Creación propia, 2017.

Esta empresa es dirigida por dos socios que comparten los mismos ideales y objetivos de crecimiento; cuenta con una experiencia de 7 años en el mercado regional ofreciendo un amplio catálogo de productos de diferentes variedades y con diferentes métodos de elaboración, generando una constante satisfacción del cliente; cuenta con una plantilla laboral promedio de 30 de trabajadores que son capacitados, y que se encuentran laborando principalmente en el área de producción. La distribución del personal por tipo de empleo se encuentra en la siguiente tabla (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Personal en la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V.

Fuente: Propia, 2017.

Tipo de mano de obra	Tipo de empleo		
	Permanente	Temporal	Extraordinario
No calificada	25	0	0
Calificada	5	0	0

Como puede observarse la organización cuenta con un número de personal contratado de 30 personas que laboran de manera permanente durante todo el año, se hace mención de que a pesar de ser una empresa pequeña cuenta con personal calificado que permite que funcione conforme a los requisitos legales y de inocuidad.

La compañía efectúa sus ventas principalmente en la Ciudad de México y en los estados de Morelos y Puebla, surtiendo de materia prima y producto procesado para comedores industriales.

Compras

¿Qué son las compras?

Montoya, (2009) define a las compras como una serie de actividades altamente calificadas y especializadas que suceden dentro de cualquier organización. Estas actividades deben de ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en cantidad, calidad, precio, momento, sitio, proveedor justo y adecuado, buscando la máxima rentabilidad de la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

Mercado, (2014) define a las compras como adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Calimeri, (1979) las define como la operación que tiene como propósito suministrar dentro de las mejores condiciones posibles y a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semi acabados, accesorios, bienes de consumo, maquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración ha definido.

Después de revisar las definiciones de estos autores podemos establecer que compra es toda operación de adquisición que involucra el abastecimiento de cualquier insumo necesario para la ejecución y mantenimiento de la producción, que se logra mediante el hallazgo de un proveedor con el que se manejan condiciones de productos, negociaciones de precios, condiciones de pagos y garantías, de tal forma que se garantice la entrega en tiempo y forma de la materia prima requerida con las especificaciones correspondientes.

Importancia de las compras

Esta actividad está fuertemente relacionada con todas las demás áreas de la empresa por lo que su existencia y trabajo resulta ser de gran importancia para lograr el éxito de las empresas, ya que analiza las necesidades y oportunidades de efectividad de la administración para saber a quién, cómo y cuándo comprar, esto puede resultar favorable en la economía y ganancias de la empresa. (Escudero, 2014).

Día a día la empresa requiere de insumos, materia prima, refacciones y mantenimiento, para lograr un funcionamiento adecuado en la producción y distribución de sus productos con la calidad solicitada por sus clientes.

La planeación de las compras es uno de los factores más importantes, ya que de esta depende lograr una generación de ahorros en efectivo y alcanzar los requerimientos de la misma bajo una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios.

La organización de compras depende de cada sistema de las empresas ya que sus necesidades son diferentes pues estas dependen del giro, tamaño, organización y situación geográfica (Mercado, 2004).

Tipos de compras

Si bien el proceso de compras puede ser definido de manera general para cualquier organización, existe una gran diferencia sobre los medios, lineamientos, objetivos y demandas de este proceso, que dependerán del tipo y método de adquisición. Esto da lugar a clasificar el tipo de compras como la que se presenta a continuación. Los tipos de compras aquí descritos no son todos los existentes, pero si son los que se identificaron como más usados dentro del aprovisionamiento de las organizaciones del giro alimenticio:

- Por tipo o punto de pedido

Este tipo de compra se basa en contar con un nivel de stock que ha sido determinado como límite, mismo que cuando llega a su nivel establecido lanza la señal de realizar la compra correspondiente. Puede por ende indicar también la cantidad de producto a comprar para lograr un aprovisionamiento ideal.

- Por programa

Tal como indica el título, este tipo de compras se basan en un programa o bien en un plan que ha sido creado con anterioridad, en el cual se conocen y se tienen establecidos los tiempos en que se entregará el producto final, por lo que pueden programar las fechas de usos de los diferentes paquetes de materia prima, lo que a su vez permite contar con un calendario de compras.

- Pedidos abiertos

Este tipo de compras se realiza mediante un acuerdo con el proveedor donde se estipulan tiempos de aprovisionamiento, también puede fijarse la compra por un valor específico de la materia prima. Este tipo de compras obliga normalmente a contar con un contrato con el proveedor donde este acuerdo garantiza la suplencia de la materia prima y la compra por parte de la organización.

- Pedidos unitarios

Este tipo de compras se realiza principalmente en aquellas industrias donde por las características de manufactura, compra y venta del producto, no puede existir un control tan estricto sobre el uso de la materia prima. Se basa en solventar las necesidades conforme al requerimiento de producción.

- Especulativas

Este tipo de compras busca un beneficio con base en el precio especulativo de la materia prima, comúnmente este tipo de compras es realizado por empresas que no solo se dedican a realizar la producción de un bien o servicio, si no que compran y revenden productos.

- Especialidades

Este tipo de compras se realiza cuando la organización requiere del aprovisionamiento de materias primas con características especiales, por lo que la compra se realiza con base al tipo de productos que se requieren, normalmente este tipo de aprovisionamiento funciona en la industria automotriz donde se genera una sinergia entre la planta armadora y las empresas proveedoras de productos.

Departamento de compras

Con el fin de lograr el objetivo del presente trabajo propuesto se ha considerado importante mencionar las funciones y objetivos que debe tener un departamento de compras, puesto que con base en estas definiciones se podrá desarrollar y proponer un procedimiento que cumpla con cada una de las funciones y objetivos mencionados.

Funciones del departamento de compras

Las principales funciones del departamento de compras son:

- Gestionar el proceso de compras.

- Recibir las solicitudes de material que se debe de adquirir.
- Realizar la búsqueda de proveedores.
- Realizar el análisis de mercado, de competencia, de moda, de nuevos productos, etc.
- Gestionar y seguir los pedidos correspondientes a las órdenes de compra.
- Tener una mejora de costos o buscar mantener estos a largo plazo.
- Mantener una buena comunicación y relación con los proveedores para facilitar obtener una respuesta inmediata y favorable ante la entrega de las compras.

Objetivos del departamento de compras

Los principales objetivos de un departamento de compras son:

- Conseguir productos que presenten alta calidad, precios accesibles y un servicio adecuado para asegurar la satisfacción del cliente.
- Buscar proveedores competitivos, que faciliten los materiales de mejor calidad y aseguren la entrega en tiempo y forma.
- Mantener un adecuado inventario con el stock necesario
- Mantener la continuidad del abastecimiento.

Política de compras

De acuerdo a la norma ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, (ISO 9000:2015) una política involucra las intenciones, y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección. Es decir, la política es una serie de planteamientos dictados por la alta dirección que orientan el pensamiento y la acción de todos los miembros de la organización, delimitando un área dentro de la cual se debe asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas, ya que de lo contrario no se obtendría ningún resultado positivo.

De la misma manera, cada departamento de la organización puede contar con su propia política, misma que puede ser expresadas de diferentes formas y usando diferentes medios, por ejemplo:

➤ Escrita

La forma escrita tiende a ser más formal y concreta manteniendo todo tipo de responsabilidades siempre presentes dentro de la organización, cuenta con la ventaja de poder ser controlable mediante un documento y además se evita el riesgo de que se realicen modificaciones sin autorización de la alta dirección.

➤ Verbal

Esta forma tiene la ventaja de proveer la información de manera rápida, sin embargo, cuenta con el problema de no ser precisa y tiene el riesgo de cambiar puesto que su correcta comprensión depende de múltiples factores como el momento, del emisor y del receptor.

➤ Implícita

Esta forma se determina mediante un acuerdo de hecho, donde ambas partes entienden su papel como dirigente y subordinado, tomando los papeles de acuerdo a la experiencia o mediante el ejemplo de otras organizaciones, sin embargo, es la menos recomendable puesto que cada organización cuenta con una manera diferente de gestión y dirección.

De acuerdo a la norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad. Requisitos (ISO 9001:2015) en su punto 5.2.2 se menciona que una política debe estar disponible y mantenerse como información documentada; debe comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; y finalmente debe estar disponible para las partes interesadas pertinentes. Por esto se considera que la política de compras debe ser de tipo escrita.

La política de compras también, debe tender a delegar autoridad sin perder el control, asimismo constituye una parte de la planeación, establece los límites de la supervisión y señala los lineamientos de la acción administrativa. Es importante que apliquen los objetivos y no cometa el error de ser estática, es decir, que permita una flexibilidad dentro de su marco para poder responder a los diferentes escenarios comerciales. Se recomienda que la política del departamento de compras deba ser escrita de acuerdo con los lineamientos que marca la política de la organización, para así estar alineadas al logro de los objetivos comunes.

Integración de la política

Es importante contar con una política de compras que integre todos los departamentos bajo los que tiene responsabilidad, para lograrlo se ha revisado el

requisito 5.2.1 de la ISO 9001:2005. A continuación, se muestra el listado de aspectos que deben considerarse para integrar la política de compras

- Debe estar claramente expuesta.
- Debe ser razonable y fácil de llevar a la práctica.
- Debe indicar los factores limitativos y determinantes.
- Debe basar toda decisión y aplicación en ideas bien concebidas.
- Debe indicar los niveles que deben abarcar.
- Debe incluir el compromiso por la mejora continua.

Planeación de compras

El proceso de compras es una tarea compleja tal como se ha mencionado anteriormente, ya que es realizado para un tiempo determinado, que normalmente es corto, donde además se debe hacer la identificación y evaluación de los proveedores calificados para cada tipo de compra, siempre evaluando la calidad, precio y tiempos de entrega. Por esta razón resulta importante contar con una planeación que sirva para evitar en la medida de lo posible riesgos a la conformidad del producto, así como a los objetivos y política de la organización.

Ventajas de planificar

A continuación, se mencionan algunos beneficios que conlleva el realizar una planificación de compras:

- Se logran obtener precios más competitivos manteniendo la calidad solicitada dando total beneficio al desarrollo de la empresa.
- Se logra programar y distribuir en el tiempo adecuado los procesos para no generar sobrecargas de trabajo que ocasionen conflictos en el ámbito laboral y a su vez afecte la eficiencia y productividad de los procesos.
- Se aporta al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.
- Se obtienen mejoras en el funcionamiento de la organización, ya que las compras son indispensables para trabajar eficientemente.
- Se disminuyen el número de licitaciones desiertas y de compras urgentes.
- Se puede controlar el proceso de abastecimiento, analizando las desviaciones que lleguen a presentarse para poder tomar mejores decisiones a futuro.

Los factores que involucran el mejoramiento de los precios son los siguientes:

- Costo de materia prima
- Costo de mano de obra
- Costo del volumen de compra
- Costos de transporte
- Costos de incidentes
- Costos de mantenimiento

- Costos administrativos
- Costos de inventarios
- Costos extras

¿Cómo planificar las compras?

De acuerdo con Escudero, (2014) la planeación de una compra para que un proceso se lleve a cabo necesita ciertos requerimientos, algunos que se deben considerar son:

- Levantamiento de requerimientos

Se debe considerar contar con un sistema eficiente de levantamiento de requerimientos puesto que esta es la base para realizar la gestión de las compras, esto involucra contar con formatos unificados y con procedimientos de llenado para evitar cualquier error.

- Recabar información sistematizada

Se debe contar con un sistema sistematizado que permita recabar la información de manera eficiente y que ayude al departamento de compras a dar el seguimiento debido a cada una de las fases de las compras.

- Programación de las compras

Se debe considerar contar con un programa de compras que ayude a calendarizar o controlar el proceso que estas llevan, días de entrega y en su caso de atraso de tal forma que permita a la organización tomar las medidas adecuadas.

- Control y seguimiento

Se debe dar un seguimiento al proceso. Este seguimiento dependerá del proceso considerando las medidas correctivas oportunamente.

Procedimiento de compras

De acuerdo a Mercado (2004) si bien el proceso de compras no es el mismo en cada empresa, existen pasos típicos o comunes en todos los procesos de compras. A continuación, se menciona de manera general los pasos principales que deben ser considerados al momento de crear un procedimiento de compras:

Etapas

- Reconocimiento de una necesidad
- Presencia de una necesidad o carencia de un producto que es requerido
- Realización de un análisis, cotización y/o comparación de las diversas fuentes de abastecimiento.

- Determinación de los recursos, precios de compra, términos y características específicas.

- Creación de orden de compra

- Asignación a proveedor de la orden de compra

- Seguimiento de la orden

- Recepción e inspección de los materiales.

- Cumplimiento de pagos a los proveedores.

- Llenado de registros.

Presupuesto de compras

Los presupuestos son indispensables para todo tipo de compra ya que forman parte de la planeación y representan la veracidad financiera anticipada de los recursos y necesidades de una empresa. De acuerdo a Mercado (2004) el presupuesto de

compras es “la formulación de planes para un futuro periodo, dado en términos numéricos”.

Dentro del área de compras los presupuestos se pueden clasificar en:

- Presupuesto de operación que involucra conceptos como:
 - Sueldos.
 - Tiempo extra.
 - Gastos de representación.
 - Gastos de viaje.
 - Comunicación (teléfono, telégrafo, etc.).
 - Papelería y artículos de escritorio.
 - Mobiliario y equipo.
 - Suscripciones.
 - Cursos de entrenamiento, etc.

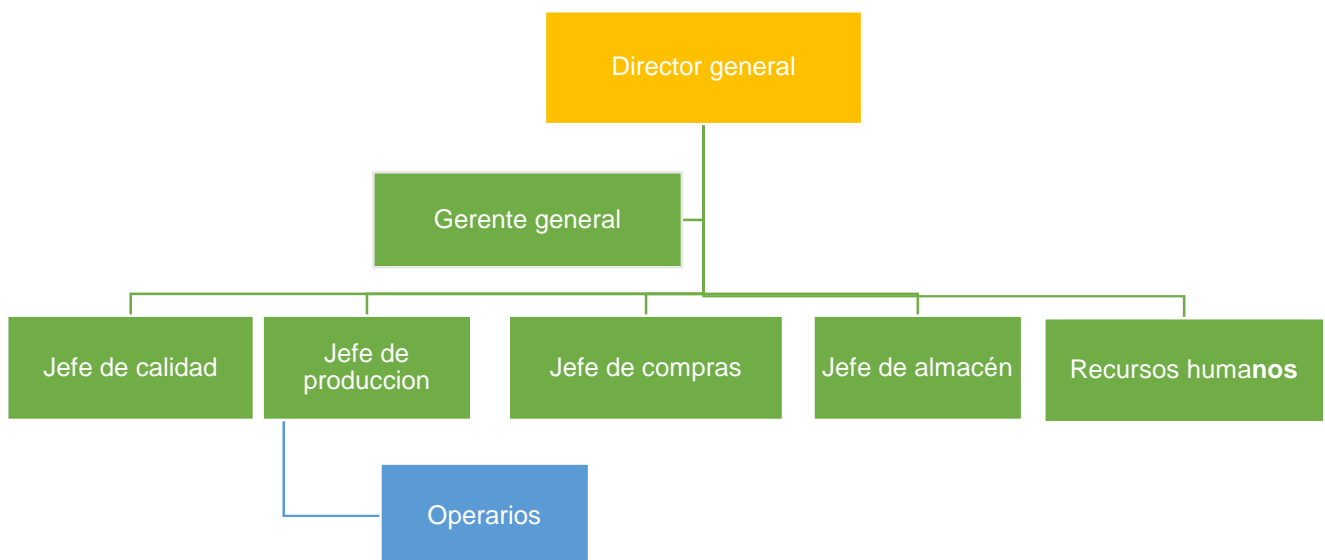
- Presupuesto de compras de materiales o partes que involucra conceptos como:
 - Refacciones
 - Manejo de inventarios
 - Presupuesto de operación
 - Ensamblés

- Materia prima
- Mano de obra directa
- Gastos indirectos
- Gastos de operación.

Estructura de la organización

En el siguiente diagrama (Ver Diagrama 1), se presenta la estructura actual dentro de la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. con una explicación teórica de las labores que realiza cada personal; sin embargo, en el marco metodológico se da la propuesta de mejora para dicho departamento:

Diagrama 1. Estructura actual en Sabro Lunch S.A. de C.V.



Fuente: Creación propia, 2017

Director general

Planear y organizar estrategias de posicionamiento y crecimiento.

Subdirección

Persona responsable de proponer las directrices y lineamientos de la organización presupuestal administrativa, además planea, programa, dirige y controla los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Jefe de producción

Persona responsable de supervisar que todas las tareas que se llevan a cabo en las áreas de producción se realicen adecuadamente, así como también se encarga de verificar el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinaria, de igual responsable de que se cumplan con las buenas prácticas de manufactura y procedimientos de operación estándar para cuidar la inocuidad y calidad de los productos.

Jefe de calidad

Realiza la implementación de sistema de gestión de la calidad. Supervisa que se cumplan con las buenas prácticas de manufactura. Inspecciona y verifica que la materia prima adquirida cumpla con los requisitos de calidad. Libera producto terminado para embarque definiendo los criterios de aceptación y rechazo de los productos.

Jefe de compras

Responsable de las compras de materias primas e insumos de acuerdo a los requerimientos de producción cumpliendo en tiempo y forma, responsable de la programación de pagos a proveedores.

Operarios

Son los responsables de realizar cada una de las operaciones dentro de los distintos procesos de producción, tales como: elaboración de producto, pesado, empaquetado, sellado y etiquetado; así como también son los responsables de mantener limpia cada una de sus áreas de trabajo.

Jefe de almacén

Responsable de almacén de materia prima y producto terminado, se encarga de recibir la materia prima, material de empaque, insumos y producto terminado, así como dar los inventarios al área de producción.

Recursos humanos

Responsable del reclutamiento del personal requerido en cada área de la empresa.

Como puede observarse este organigrama presenta un cuerpo de integrantes que cuentan con un gran número de responsabilidades que no son completamente descritas, por lo que genera confusión sobre las responsabilidades y limitaciones de cada puesto.

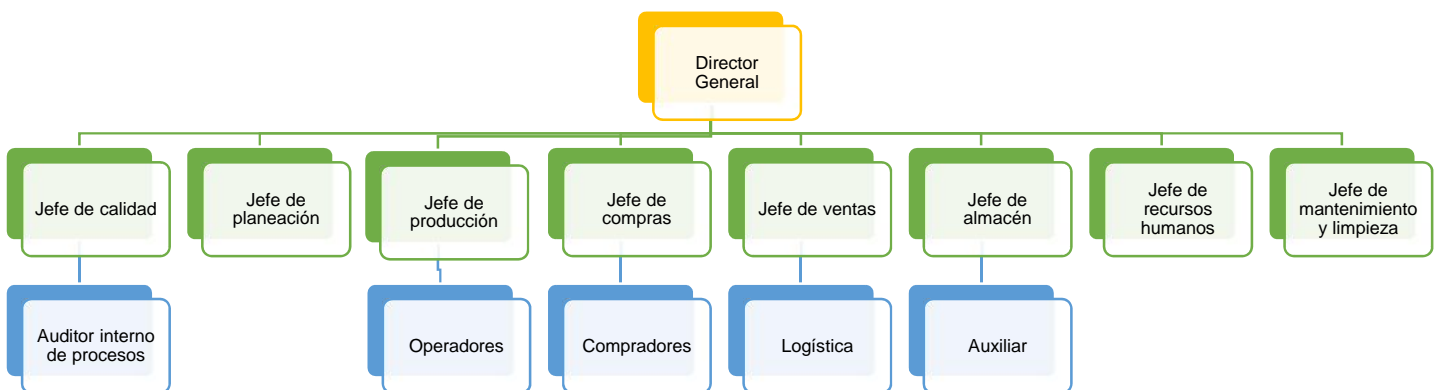
A pesar de contar con descripciones donde se estipulan las responsabilidades y que en el caso del jefe de compras son descritas, esta responsabilidad no ha podido ser efectuada satisfactoriamente, en parte debido a las razones externadas en la justificación y en parte a la falta de una mayor descripción y principalmente de un procedimiento que pueda guiar las actividades de compra.

Marco Metodológico

Propuesta de organigrama

Como primera propuesta, se muestra la realizada al organigrama de la organización que como puede observarse cuenta ahora con una mayor división de labores y de niveles organizacionales, (Ver Diagrama 2) esto permitirá contar con una mejor designación de tareas además de ayudar a brindar conformidad con el punto 5.3 de la norma ISO 9001:2015 que menciona que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles dentro de la organización se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. (ISO 9001:2015).

Diagrama 2. Estructura propuesta para Sabro Lunch S.A. de C.V.



Fuente: Creación propia, 2017

Se han agregado una mayor cantidad de personal en los niveles superiores debido a la necesidad de delegar responsabilidades y propiciar que exista un mayor detalle en las diferentes operaciones.

Descripciones de Puestos:

Tomando en cuenta a Mercado (2004) a continuación, también se brinda una nueva descripción de roles donde se remarca las responsabilidades que debe tener cada puesto, para permitir que se deleguen y se ejecuten dentro del puesto correspondiente. Esto en cumplimiento al punto 5.3 de la norma ISO 9001:2015. Se presta una especial atención a la descripción del jefe de compras y su departamento que es el departamento sobre el que se trabajó la propuesta de una manera más específica.

Director general:

Tiene la responsabilidad de desempeñar todas las funciones de dirección, administración y control de las funciones de dirección, administración y control comercial en la empresa, de él dependen las compras, la contabilidad, el personal y salarios.

El director tiene la responsabilidad de estar al corriente en pagos, cobros y compras pendientes para lograr el cumplimiento de las obligaciones financieras

Jefe de planeación:

Es el encargado de orientar a las diferentes jefaturas sobre la preparación y presentación de sus planes de desarrollo, y planes de acción para lograr mayor exactitud, viabilidad y sostenibilidad.

Debe preparar el presupuesto anual de la empresa y hacer el seguimiento a la ejecución del mismo, velando porque esté acorde con el plan de desarrollo empresarial y se garantice su sostenibilidad, así como presentar al Consejo Administrativo informes periódicos sobre dicha ejecución.

Debe velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos, y proponer mejoras a través de los mecanismos correspondientes.

Jefe de producción:

Es el encargado de diseñar la estrategia dentro de la empresa para que esta opere de la mejor manera y a su vez supervisar y coordinar las operaciones de producción.

Es también el encargado de realizar una relación estadística entre los precios de insumos, hacer estudios de mercado y las rentabilidades de los productos

Debe coordinar los parámetros de producción, volumen a producir, tiempos de producción, tiempos de entrega, nuevos diseños de los productos, maquinaria y procesos apropiados, cantidad de personal necesaria y desarrollos tecnológicos.

Jefe de compras:

Debe de asegurarse que todo personal que se encuentre a su cargo cumpla correctamente sus tareas, estableciendo un estricto control y evaluación de desempeño ya que de ellos depende el cumplimiento en los demás departamentos

El departamento de compras está formado por un jefe de compras y un número de compradores que cuentan con la capacidad para cubrir los puestos (Pau y Navacué, 2001).

Funciones directivas:

- Dirigir la compañía hacia los proveedores capaces de proporcionar la calidad, precios y servicio adecuado para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Elaborar, implementar y dirigir un programa de selección y evaluación de los proveedores para lograr una excelente satisfacción en los clientes.
- Análisis a los proveedores para lograr su rentabilidad en el negocio y a su vez contar con los requerimientos establecidos o solicitados.
- Dirigir al personal a su cargo de acuerdo con la política o políticas de la empresa
- Realizar análisis continuo del nivel de resultados del departamento y a su vez los rendimientos del personal.

Funciones organizativas:

- Organizar los trabajos a realizar en su departamento a fin de que sean efectuados de una forma normal, eficiente y eficaz.
- Enfatizar en los objetivos a cumplir y la forma de cumplirlos.
- Dirigir, orientar y responsabilizar a todo personal que se encuentre bajo su cargo para que pueda negociar correctamente con los proveedores.

Funciones de control:

- Realizar evaluaciones constantes a los proveedores mediante un programa o registro de evaluación de calidad, precio y servicio, estos resultados se informan al departamento para que pueda realizar las medidas correspondientes.

Cuanto mejores precios consiga el comprador mayores ganancias reportará la empresa, porque para que un producto pase de materia prima a producto final debe atravesar muchos procesos, donde el costo va subiendo para la empresa, pero si el comprador logra reducir el precio de compra de las materias primas, la empresa traduce ese descuento en ganancias directas.

Un buen comprador siempre prioriza calidad a cantidad, ya que sabe que la calidad en los procesos y en los controles ahorra gastos a la empresa, un producto de mala calidad no pasará los controles y deberá gastar más para que el producto sea aprobado, en cambio un producto que sea de calidad reducirá completamente los gastos de control.

Jefe de almacén:

Coordinar las operaciones de entrada y salida de materia prima y producto terminado, manteniendo un control de calidad, a su vez llevar un control al surtir pedidos y su posterior carga en los vehículos de transporte, estos deben cumplir con los requisitos de calidad y seguridad, la verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad previstas.

Implementa procedimientos de control de inventario y supervisa su cumplimiento. Además, tiene que controlar los stocks y las condiciones en las que éste se

almacena. Decidiendo también el acomodo de mercancía dentro del almacén, teniendo en cuenta las fichas técnicas de cada producto.

Jefe de calidad:

Es la persona responsable de la calidad e inocuidad en la producción de cualquier tipo de producto, así como los aspectos ambientales de la actividad asegurándose de que se implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad e inocuidad.

Logra y verifica el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.

Define mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de calidad (aprobación o rechazo) de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.

Libera el producto terminado, disponiendo del mismo (según sea el caso) acorde a los criterios de inocuidad, calidad y ambiente e informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad e inocuidad

Establece los requerimientos de calidad a proveedores para la compra de insumos, establece relaciones con clientes y proveedores para asegurarse la ejecución de acciones correctivas y el cumplimiento de las especificaciones dictadas.

Visita a clientes para asegurar la resolución de no conformidades, tomar acciones correctivas y brindar un excelente servicio al cliente.

Procedimiento de compras

Para la elaboración del procedimiento (anexo 1) se utilizó la investigación recabada y descrita en el capítulo anterior, además se buscó dar conformidad a los requerimientos que son solicitados por la norma internacional ISO 9001:2015, en la sub clausula 7.5.3 control de la información documental, y también la sub clausula 8.4, control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente:

A continuación, se presenta la propuesta sobre un procedimiento de compras para la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V.

También se anexa un diagrama (Ver Anexo 1) que se propone como ayuda para consulta rápida por parte del Jefe de compras y como ayuda visual para explicar el proceso a las partes involucradas como lo son los Jefes de calidad, almacén y Proveedores.



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 1 de 14

Objetivo: Establecer un procedimiento que asegure la correcta gestión del proceso de compras para lograr la conformidad de los productos suministrados externamente.

Alcance: Este procedimiento se aplica al área de compras, área de almacén, área de planeación y proveedores externos de la empresa Sabro Lunch S. A. de C. V.

Definiciones:

- **Cliente:** persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Documento:** Información y el medio en el que está contenida.
- **Registros:** Documento que presenta resultados obtenidos o que proporciona evidencias de actividades realizadas.
- **Proveedor externo:** proveedor que no es parte de la organización.

Desarrollo

El procedimiento de compras se realiza de la siguiente manera:

1. El Jefe de producción realiza y envía la **orden de producción** al Jefe de compras de forma electrónica.
 - El formato “Orden de producción” es el que a continuación se presenta:




Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 2 de 14

Imagen 2. Formato de Orden de Producción

 Sabro Lunch S.A. de C.V.	Formato Orden de Producción	Clave: SL-84-01 Fecha de emisión: septiembre de 2017 Página 1 de 1			
Fecha					
Por medio de la presente le informo la producción requerida para el día					
Pedido No.					
Artículo		Cantidad		Unidad	
Hora inicio		Hora término		Sin término	
Fecha y hora de entrada a almacén de producto terminado				Sin entrada al almacén	
Materia Prima Requerida					
En caso de marcarse "Sin término" o "Sin entrada a almacén" anotar las razones que originaron este resultado					
Expedida por			Recibida por		

- El formato debe ser firmado por el Jefe de compras en el recuadro "Recibida por"



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 4 de 14

Especificaciones de Cartera de Proveedores

- El formato se maneja de manera electrónica mediante software Excel.
- El jefe de compras es el único encargado de introducir y modificar información.

6. El Jefe de compras llena el **Formato de requisición de materia** que se encuentra de manera electrónica.

7. El Jefe de compras envía a los Proveedores seleccionados la requisición de materia por medio electrónico, indicando que requiere un correo de confirmación de recepción en un lapso no mayor a 1 día hábil a partir del día de envío.

8. El Jefe de compras espera confirmación de recepción de requisición, o espera cotización por parte del proveedor.



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 6 de 14

9. En caso de no recibir cotización o confirmación en el lapso de 1 día hábil a partir del día de envío, el Jefe de compras reenvía el correo electrónico. En caso de no recibir confirmación en esta ocasión se da por terminada la búsqueda con el Proveedor implicado.

10. El Proveedor envía cotización por medio del formato enviado.

11. El Jefe de compras evalúa los presupuestos recibidos, en caso de no contar con la información necesaria envía por única vez por correo electrónico una petición de aclaración de información.

12. El Jefe de compras envía mediante correo electrónico la confirmación de recepción de la información.


13. El Jefe de compras selecciona al mejor proveedor de acuerdo al formato electrónico **Evaluación de proveedores** y de acuerdo a la información del presupuesto.



Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 7 de 14

Imagen 5. Formato de Evaluación de Proveedores

		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					Clave: SL-84-04 Fecha de emisión: septiembre de 2017 Página 1 de 1					
PROVEEDOR	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CRITERIOS								TOTAL	
			PUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS	CALIDAD EN EL PRODUCTO	CALIDAD EN EL SERVICIO	CALIDAD EN EL PRECIO	COMPETITIVIDAD EN EL PRECIO	TASA DE CRÉDITO	FORMA DE PAGO	GARANTÍA		REPUTACIÓN DE LA EMPRESA
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR: _____												

- El Jefe de compras evalúa a cada proveedor colocando un número del 1 al 5 en cada uno de los criterios, donde 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta.
- El Jefe de compras realiza la sumatoria de todos los criterios y divide el resultado entre el número de criterios evaluados. (9)

Jerarquización de proveedor respecto a resultado obtenido	Rango de valores	
	Bajo	1
Medio	14	20
Alto	21	29
Excelente	30	36

14. El Jefe de compras elabora la **Orden de compra**, y envía el formato vía electrónica al Jefe de planeación para evaluar viabilidad financiera.

Especificaciones de Orden de Compra

- El formato se llena de manera electrónica mediante software Excel.
- En el recuadro "Solicitante" el Jefe del departamento del que emana el pedido debe colocar su nombre y firma.



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 9 de 14

15. El Jefe de planeación envía mediante vía electrónica la respuesta:

- Si la respuesta es positiva el Jefe de compras continúa con el punto 16.
- Si la respuesta es negativa el Jefe de compras regresa al punto 13 para seleccionar la opción siguiente.

16. Una vez aprobada la orden de compra, el Jefe de compras envía mediante correo electrónico orden de compra al Proveedor seleccionado, indicando la requisición de una contestación por medio electrónico de la aceptación de orden de compra, así como de las cláusulas allí indicadas.

- En caso de que Proveedor no acepte la orden de compra, el Jefe de compras se dirige al formato de evaluación de proveedores y selecciona a la siguiente opción en puntaje, después continua con el punto 14.
- En caso de aceptación de orden de compra el Jefe de compras continúa con el punto 17.

17. El Jefe de compras imprime orden de compra y envía copia al departamento que solicito la materia prima o el insumo, también envía copia al departamento de calidad para que considere la recepción del producto de acuerdo al día señalado

18. El Jefe de calidad recibe al Proveedor para inspeccionar la materia prima o insumo, en caso de ser materia prima utiliza la respectiva **Ficha técnica** para determinar la conformidad del producto.



Sabro Lunch
S.A. de C.V.


Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 11 de 14

Especificaciones de Ficha técnica

- Cada ficha técnica debe ser elaborada entre el departamento de planeación, calidad, producción y compras
- Cada ficha técnica debe encontrarse impresa y disponible para el Jefe de calidad y Jefe de almacén

Imagen 7. Formato de Ficha Técnica

 Ficha Técnica de Producto		Clave: SL-82-13 Fecha de emisión: septiembre de 2017 Página 1 de 1
Nombre del producto		
Descripción de producto		
Condiciones organolépticas	Color	
	Sabor	
	Olor	
	Textura	
Especificaciones microbiológicas		
Peso		
Temperatura de recibo		
Empaque y embleje	Presentación	
	Empaque primario	
	Empaque Secundario	
	Rotulación	
Observaciones		
Otros	Vida útil	
	Unidades	
	Proveedor	
	Papeles de ingreso	
	Certificado de calidad por lote	



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 12 de 14

19. El Jefe de calidad determina aceptación de la materia prima o insumo.

- En caso de ser aprobado el Jefe de calidad continúa con el punto 20
- En caso de ser no aprobado:
 - El jefe de calidad indica al jefe de almacén y Jefe de compras el rechazo
 - El Jefe de compras negocia con Proveedor de acuerdo a las cláusulas del formato de Orden de compras.
 - En caso de reponerse el material faltante el Jefe de compras elabora Formato de **Reposición de materia prima**. Se continúa con el paso 17.
 - En caso de no reponerse el material el Jefe de compras cancela la orden de compra, y se continúa con el punto 13.



Sabro Lunch
S.A. de C.V.

Procedimiento de compras

Clave SL-82-13
Fecha de emisión:
septiembre de 2017.
Versión: 01
Página 13 de 14

21.El Jefe de calidad y el Jefe de almacén guardan copia para sus respectivos expedientes	
22. El Jefe de almacén llena y firma la factura del Proveedor.	
23.El Proveedor entrega al Jefe de compras factura firmada por el Jefe de almacén y original de orden de compra firmada por Jefe de calidad.	
24. El Jefe de compras llena original de orden de compra y firma junto con el Proveedor.	
25.El Jefe de compras informa vía telefónica al departamento de contabilidad el fin del proceso de forma satisfactoria, además envía inmediatamente vía electrónica un escaneo de la orden de compra original.	
26. El jefe de compras cierra expediente y archiva.	
27. El Proveedor se dirige a oficinas del departamento de contabilidad para recibir el pago correspondiente.	
28. Fin del proceso	
Revisó <hr/> Jefe de Calidad	Aprobó <hr/> Director general

Conclusiones

Los objetivos del presente trabajo fueron concluidos satisfactoriamente puesto que se logró la creación de un procedimiento de compras para la empresa Sabro Lunch S.A. de C.V. con base a los requisitos que pide la norma ISO 9001:2015.

También se identificaron los procesos que se desarrollan dentro del proceso de compras, con especial enfoque de las compras de materia prima; esto mediante la búsqueda bibliográfica de autores como Mercado (2004), Montoya (2009), Escudero (2014), lo que ayudó a proponer los pasos del procedimiento presentado.

Además se logró el ajuste de los procesos internos mediante las modificaciones al organigrama propuesto, que sirve para delegar y para responsabilizar a los miembros de la organización con el fin de mejorar el proceso general de la empresa.

La elaboración del presente trabajo implicó una oportunidad de desarrollo profesional debido a que se aplicaron los conocimientos y las competencias adquiridos durante toda la formación universitaria y durante el curso del diplomado "Sistemas Integrados de Gestión", resultando en un ejercicio práctico de elaboración de material documental de un Sistema de Gestión aplicable a una micro industria del giro alimenticio.

Es importante mencionar que de acuerdo al perfil de egreso del estudiante de Ingeniería en Alimentos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2017): "El egresado estará capacitado para presentar soluciones creativas a los problemas de procesamiento y conservación de materias primas alimentarias, mediante operaciones industriales seguras que generen productos con valor agregado, inocuos y novedosos", por lo que la aplicación de la Ingeniería en Alimentos fue implícita durante el desarrollo del proyecto debido a que se trata de una industria de giro alimenticio que cuenta con un sistema de procesamiento donde es primordial la correcta conservación de materia prima para poder generar un producto de valor agregado, objetivo que puede lograrse mediante la creación de operaciones industriales tal como la generación de procedimientos y registros.

A pesar de que el proyecto se desarrolló en torno a una organización de giro alimenticio, de acuerdo al perfil de egreso del estudiante de ingeniería ambiental de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2017): "El egresado será capaz de analizar, proponer las operaciones, procesos para la solución a problemas

ambientales; elegir acciones para un adecuado manejo y aprovechamiento sustentable de recursos. Conocerá los mecanismos, procedimientos de gestión y legislación ambiental”, capacidades que también fueron aplicadas en la elaboración del presente trabajo, puesto que se aplicaron diferentes procedimientos de gestión que si bien no son ambientales, si cuentan con una línea de elaboración general.

También se menciona que el trabajo propuesto es pertinente debido a que en este momento la organización se encuentra en planes de reubicación del área de producción, por lo que es un excelente momento para proponer un cambio en el mecanismo de adquisición de materia prima.

El procedimiento propuesto también es relevante debido a la importancia que tiene para la organización la cadena de suministro de la materia prima, que actualmente requiere ser perfeccionado y dirigido por directrices claras que ayuden a disminuir el riesgo de incumplimientos contractuales o de inocuidad.

El trabajo es acotable debido a que solo es aplicable al área de adquisición de materia prima, área que actualmente es dirigida por el Jefe de Compras y Planeación.

Finalmente el proyecto propuesto cuenta con una gran viabilidad de implementación debido a que no considera un gasto en adquisición de materia prima, sino solo un cambio en las responsabilidades organizacionales y el apego a un procedimiento específico.

Referencias

Calimeri, M. (1979). *Las compras: como programarlas organizarlas y controlarlas*. Barcelona, España: Hispano Europe.

Escudero, S. J. (2014). Gestión de compras. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=fNj7CAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=compras&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZqIWnodXVAhUDwiYKHZKBBFUQ6AEISjAG#v=onepage&q&f=true>

Gutiérrez, G. (2015, 17 de julio). EL ABC DE UN LÍDER QUE SABE DELEGAR. Expansión. Recuperado de <http://expansion.mx/mi-carrera/2015/07/16/el-abc-de-un-lider-que-sabe-delegar>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014) El sector alimentario en México 2014. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/SAM/702825066574.pdf

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2010). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21041a.html>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2010). Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. Recuperado de : <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/index.html>

Malagié, M., Jensen, G., Graham C., y Smith L. (1998). SECTORES BASADOS EN RECURSOS BIOLÓGICOS. *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. [versión electrónica]. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales., Recuperado de:

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/67.pdf>

Mercado, H.S. (2004). Compras. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=A5AknZfTpgoC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+compras+segun+autores+de+libros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjf7IbT79TVAhVJOSYKHQoCA_8Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false

Montoya, P. A. (2009). *Administración de compras*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/fohz/administracin-de-compras-quien-compra-montoya-palacio-alberto-60782094>

Pau, C.J. y Navascués R. (2001). Manual de Logística Integral. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=dxTImJ4ipCMC&pg=PA67&dq=jefe+de+compras&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0_5-00OrVAhWHVYyYKHcx_CZEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=jefe%20de%20compras&f=false

PROMÉXICO. (2015) *DIAGNÓSTICO SECTORIAL. ALIMENTOS PROCESADOS*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/75326/04112015_DS_Alimentos_P.pdf

PROMÉXICO. (2016) *Alimentos procesados. Perfil del sector, información estatal y casos de éxito*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/alimentos-procesados>

PROMÉXICO. (2016) *FICHA SECTORIAL. ALIMENTOS PROCESADOS*. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/75323/Ficha_Sectorial_09112015_Alimentos_Procesados.pdf

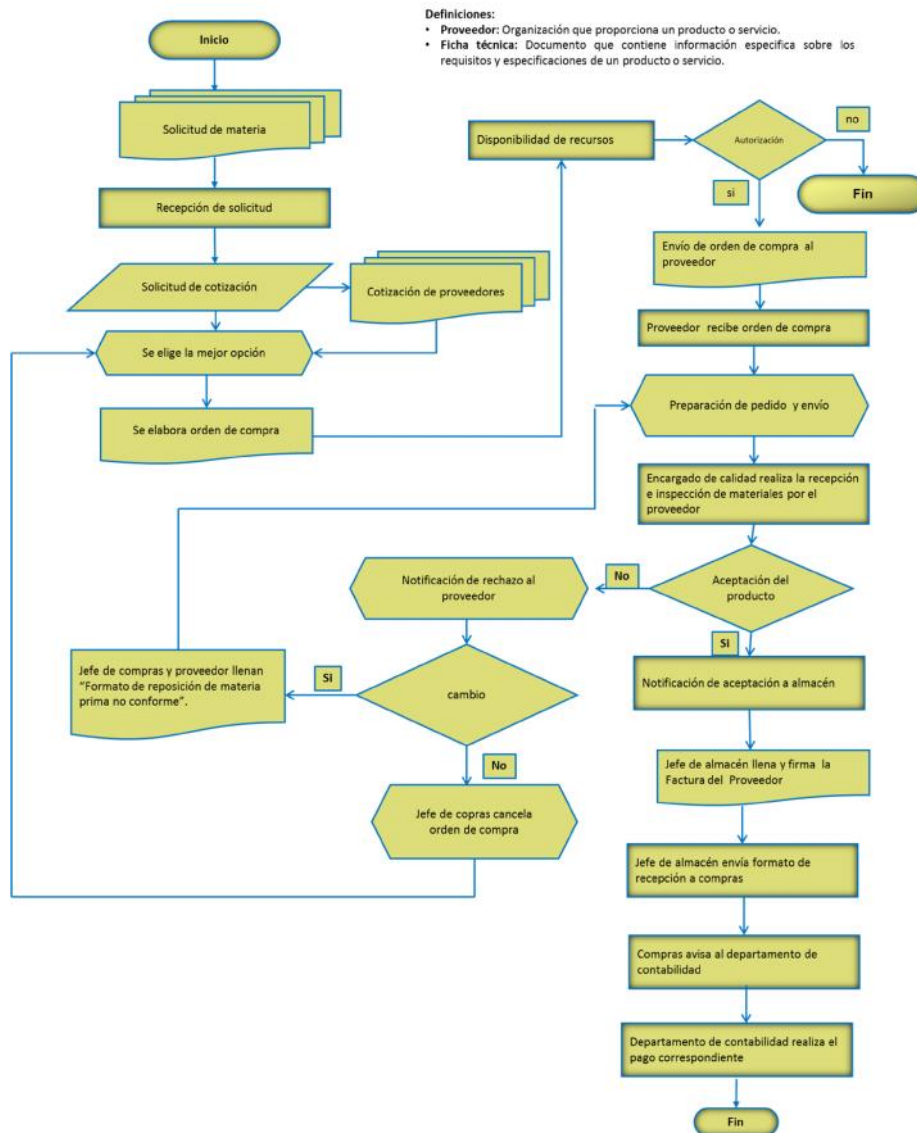
Sistema Nacional de Información Municipal. Distribución de la población por condición de actividad económica según sexo, 2010. Recuperado de: <http://www.snim.rami.gob.mx/>

Anexo 1 Diagrama de flujo de compras

La presente imagen es una propuesta de diagrama de flujo de compras con la finalidad de ayudar en la comprensión del procedimiento, es importante señalar que no incluye detalle o especificaciones de cada proceso, solo da una idea general.

 Gobierno Autónomo de Chiriquí	DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS	Clave: SL-82-13 Fecha de emisión: Enero de 2017 Versión: 01 Página 1 de 1
---	-------------------------------------	--

Objetivo: Establecer un procedimiento que asegure la conformidad de los productos suministrados externamente.
Alcance: Área de compras, Área de almacén, Proveedores.



Revisó _____ Jefe de calidad	Aprobó _____ Director general
------------------------------------	-------------------------------------