



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

***Trabajo final para optar por el título de Maestría en  
Gerencia y Productividad***

***“Propuesta De Gestión En Los Procesos De Compras Y  
Almacén De La Editora De Revistas  
En Santo Domingo, Año 2015”***

**Sustentante:**

**Lucy Samayra Méndez Santiago**

**2013-2432**

**Asesora:**

**Ivelisse Y. Comprés Clemente, MBA.**

**Santo Domingo, D. N.**

**Agosto, 2015.**

## RESUMEN

En esta propuesta se muestran las consideraciones para plantear un nuevo modelo de gestión de compras y almacén que armonice los procesos de abastecimiento y optimice el almacenamiento y control para la Editora de Revistas. Para desarrollar la investigación se utilizaron diferentes métodos para la obtención de una información de calidad, estos son el Método Inductivo y Método deductivo apoyados en las herramientas de la entrevista y la encuesta. La aplicación de dichas herramientas reveló la problemática que presenta la empresa en su actual gestión de compras, la cual se desarrolla sin procesos establecidos, sin el personal suficiente y poco capacitado, además, de la necesidad de un sistema de información que automatice todo el procesos de gestión de compras. Los resultados relevantes en el área de almacén son la necesidad de establecer controles, reorganización de las aéreas y planificación de los pedidos. Luego de haber obtenido toda esta información se presento la Propuesta de Gestión de Compras y Almacén para la Editora de Revistas, como solución definitiva a la problemática, en la cual se explico de manera detallada todo el proceso propuesto por medio de un plan estratégico de gestión y un plan de acción en el cual se asignan las tareas, con tiempo de ejecución de cada actividad y quien o quienes serán los responsables de la mismas. Posteriormente, se presentan las ventajas y desventajas de la implementación de la propuesta, donde gran parte de estas, resaltan la importancia de la gestión de compras y almacén en las empresas.

## **SUMMARY**

In this proposal it shows the consideration to propose a new model of purchasing and warehouse management to harmonize procurement processes and optimize storage and control for the Magazine's Editor. To develop the research we used different methods for obtaining quality information, these are the inductive method and deductive method supported by the tools of the interview and survey. The application of these tools revealed the issues presented by the company in its current procurement management, which develops without established processes, without sufficient staff and poorly trained, also the need for an information system that automates the entire process of purchasing management. The relevant result in the warehouse area is the need for controls, reorganization of the areas and order planning. After obtaining all this information the Proposal of Purchasing Management and storage was presented for the magazine editors, as a final solution to the problem, which is explained in detail all proposed by a strategic management plan process and an action plan in which the tasks are assigned, with runtime for each activity and the person or persons will be responsible for it. Subsequently, the advantages and disadvantages of implementing the proposal are set, where most of these highlight the importance of purchasing and warehouse management in the enterprises.

# ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | vii  |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....   | viii |
| DEDICATORIAS.....  | ix   |
| AGRADECIMIENTOS.....   | x    |
| INTRODUCCIÓN.....  | 1    |
| CAPÍTULO I. ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....                          | 3    |
| 1.1. Aprovisionamiento en las Empresas.....  | 6    |
| 1.2. La Gestión de Compras.....  | 7    |
| 1.2.1. Historia de las Compras.....  | 7    |
| 1.2.2. Evolución de las Compras.....   | 9    |
| 1.2.3. Función del departamento de compras.....                                      | 10   |
| 1.2.4. Objetivos del Departamento de Compras.....                                    | 12   |
| 1.2.5. Pasos del proceso de compras.....   | 14   |
| 1.2.6. Planificación.....  | 17   |
| 1.3. El Departamento de Compras y la Rentabilidad de la Empresa.....                 | 18   |
| 1.3.1. Los Precios.....  | 18   |
| 1.3.2. Suplencia de los Materiales.....  | 19   |
| 1.4. Relación con Proveedores.....   | 20   |
| 1.5. La Gestión de almacén.....  | 22   |
| 1.6. Clasificación de materiales en almacén con técnica A.B.C.....                   | 24   |
| 1.7. Compras Bajo Filosofía justo a tiempo.....                                      | 25   |
| CAPITULO 2. LA EDITORA DE REVISTAS.....  | 27   |
| 2.1. Historia de la Editora de Revistas.....   | 29   |
| 2.2 Productos elaborados en Editora de Revistas.....                                 | 30   |
| 2.3. Las Máquinas.....   | 34   |
| 2.4. Misión.....   | 34   |
| 2.5. Visión.....   | 35   |
| 2.6. Valores.....  | 35   |
| 2.7. División Departamental Editora de Revistas.....                                 | 35   |
| 2.8. Organigrama Editora de Revistas.....  | 40   |
| 2.8.1. Actual procesos de gestión de compra y almacén de la Editora de Revistas..... | 41   |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.9. Nueva imagen de Editora de Revistas.....  | 41        |
| 2.10. Tipo de Investigación.....   | 42        |
| 2.10.1. Tipo de investigación Exploratorio.....  | 42        |
| 2.10.2. Tipo de Investigación Descriptivo .....  | 43        |
| 2.11. Metodología.....   | 43        |
| 2.12. Herramientas.....  | 43        |
| 2.12.1. La Encuesta o Cuestionario .....   | 44        |
| 2.12.1.1. Objetivos de la Encuesta.....  | 44        |
| 2.12.2. Entrevistas.....   | 44        |
| 2.12.2.1. Objetivos de la Entrevista .....   | 45        |
| 2.13. Población Y Muestra.....   | 45        |
| 2.13. 1. Tamaño de muestra .....   | 46        |
| 2.14. Recolección y tabulación de información por medio de encuesta. ....                          | 47        |
| 2.15. Análisis de la Encuesta.....   | 60        |
| 2.16 Análisis de la Entrevista.....  | 61        |
| 2.17 Diagnostico.....  | 62        |
| <b>CAPITULO 3. PROPUESTA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA EDITORA DE REVISTAS. ....</b> | <b>64</b> |
| 3.1 Descripción de la propuesta .....  | 64        |
| 3.2 Objetivos de la propuesta. ....  | 65        |
| 3.2.1. Objetivo general.....   | 65        |
| 3.2.2. Objetivos específicos.....  | 65        |
| 3.3. Plan estratégico.....   | 66        |
| 3.4. Plan de Acción.....   | 67        |
| 3.4.1. Identificación de la materia prima e insumos de producción.....                             | 67        |
| 3.4.2. Clasificación y codificación de la materia prima, insumos de producción y servicios. ....   | 70        |
| 3.4.3. Elaboración de una estrategia de compras.....   | 72        |
| 3.4.4. Planificación de la demanda de materia prima, insumos y servicios. ....                     | 72        |
| 3.4.5. Programación de la compra .....   | 73        |
| 3.4.6. Cantidad de requerimientos y Stock de almacén. ....   | 74        |
| 3.4.7. Registro de las compras. ....   | 75        |
| 3.4.8. Entradas y salidas de materia prima e insumos del almacén. ....                             | 76        |

|  |    |
|--|----|
| 3.5. Procesos de gestión de compras y almacén propuestos. ....                                       | 78 |
| 3.6. Recursos Tecnológicos. ....   | 82 |
| 3.7. Recursos Humanos. ....  | 82 |
| 3.8. Recursos Financieros. ....  | 83 |
| 3.8.1. Costos de Implementación. ....  | 84 |
| 3.9. Ventajas y Desventajas de la Implementación de la Propuesta. ....                               | 85 |
| CONCLUSIONES GENERALES .....   | 87 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 89 |
| ANEXOS.....  | 92 |
| Anexo 1: Encuesta dirigida a personal de compras del grupo de comunicación Listín.....               | 92 |
| Anexo 2: Entrevistas a expertos del área de compras y almacén del grupo de comunicación Listín ..... | 95 |
| Anexo 3. Solicitud y autorización empresarial para realización de trabajo final.....                 | 97 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1. METODOLOGÍA DE LA GERENCIA DE COMPRAS DE LA EDITORA LISTÍN DIARIO.....  | 48 |
| TABLA 2. TAREAS DE COMPRAS DE EDITORA DE REVISTAS SE DESARROLLAN DE MANERA CORRECTA<br>.....                                 | 49 |
| TABLA 3. PROCESOS DE COMPRAS PARA EDITORA LISTÍN DIARIO QUE DEBEN MEJORAR .....  | 50 |
| TABLA 4. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMPRAS PARA EDITORA DE REVISTAS.....   | 51 |
| TABLA 5. LOS PROCESOS DE COMPRAS PARA EDITORA DE REVISTAS SON APROPIADOS PARA UN<br>DESEMPEÑO DE CALIDAD DE LA EMPRESA ..... | 52 |
| TABLA 6. CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRAS PARA EDITORA DE REVISTAS .....  | 53 |
| TABLA 7. EDITORA DE REVISTAS CUENTA CON PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA GESTIÓN DE<br>COMPRAS .....                      | 54 |
| TABLA 8. EL PERSONAL DE COMPRAS DE LISTÍN DIARIO PUEDE DESARROLLAR LAS FUNCIONES DE<br>COMPRAS DE EDITORA DE REVISTAS.....   | 55 |
| TABLA 9. REGISTRO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS DE LA EDITORA DE<br>REVISTAS.....                     | 56 |
| TABLA 10. EDITORA DE REVISTAS CUENTA CON CODIFICACIÓN DE SU MATERIA PRIMA EN INSUMOS ..                                      | 57 |
| TABLA 11. COMO ESTABLECEN LOS CONTROLES DE INVENTARIO PARA EDITORA DE REVISTAS.....  | 58 |
| TABLA 12. VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DEL GRUPO DE COMUNICACIÓN LISTÍN .....   | 59 |
| TABLA 13. MATERIA PRIMA, INSUMOS Y SUMINISTROS .....   | 69 |
| TABLA 14. SERVICIOS .....  | 69 |
| TABLA 15. CODIFICACIÓN DE MATERIALES .....   | 71 |
| TABLA 16. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN .....   | 84 |
| TABLA 17. RETORNO DE LA INVERSIÓN .....  | 85 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |    |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1: DIVISIÓN DE RESPONSABILIDADES .....          | 5  |
| ILUSTRACIÓN 2: PROCESOS DE COMPRAS .....                    | 14 |
| ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....                   | 40 |
| ILUSTRACIÓN 4: LOGO EDITORA DE REVISTAS .....               | 42 |
| ILUSTRACIÓN 5. PROCESO DE COMPRAS Y ALMACÉN PROPUESTOS..... | 81 |

## **DEDICATORIAS**

A Dios, por ser mi apoyo y fortaleza, esa roca inconvencible y amigo fiel. A mi madre, por ese apoyo incondicional, no solo en mis estudios, si no durante toda mi vida. A mi esposo, por siempre estar ahí apoyándome revestido de paciencia y comprensión. A mis hijos, por el sacrificio, por soportar mis ausencias. A mis hermanos por su apoyo sin condiciones, siempre dispuestos para ayudarme, motivándome a dar siempre lo mejor. No tengo palabras para agradecerles.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias de todo corazón a mis compañeras, que durante estos dos años nos conocimos y compenetramos formando un gran equipo de trabajo, apoyándonos unas a otras y animándonos mutuamente.

Anyelina Almanzar, Wendy Jaquez, Milagros Sánchez, Lariza Almanzar, Daphe de los Santos y Esteffany Díaz, ha sido todo un privilegio.

Gracias a los profesores, piezas claves en el logro de esta meta, gracias por su admirable labor docente.

# INTRODUCCIÓN

La competitividad en el sector de industrias graficas se ha incrementado en los últimos años, ya que existen muchas imprentas pequeñas las cuales luchan por obtener un porcentaje de la participación del mercado, lo que le empuja a desarrollar estrategias de gestión que los ayude a diferenciarse de las demás, siendo su principal objetivo, la reducción de costos, lo que en corto plazo de traduce en aumento de los márgenes de ganancia, esto, teniendo en cuenta que la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa no pueden ser afectados.

La calidad de los productos y la eficiencia, en muchos casos se ven empañadas debido a que las empresas no cuentan con procesos definidos y estructurados los cuales dificultan un desempeño óptimo.

El estudio que se presentara a continuación es el caso de la empresa Editora de Revistas, ejemplo claro de la realidad en la que operan la mayoría de las imprentas. Las empresas de industrias graficas desarrollan sus actividades sin procesos de compras poco estructurados e informales lo que dificulta la reducción de costos, optando por realizar los procesos de compras de la manera más rápida y fácil, violentando las políticas y procedimientos. Esta propuesta muestra los beneficios que la empresa puede obtener con una inversión mínima, como se pueden mejorar los procesos de gestión de compras y almacén, mostrando además como la empresa puede aumentar su competitividad en el mercado.

En el primer capítulo se desarrollaran conceptos importantes para la comprensión de los procesos de aprovisionamiento de las empresas en sentido general y aplicable a cualquier empresa, adecuándolos a la naturaleza de la misma. Además se mostraran los orígenes de este proceso y su evolución, los objetivos y muchos otros elementos claves.

El segundo capítulo dará a conocer la empresa Editora de Revistas, empresa que nace en de la necesidad de crecimientos y expansión a otras áreas de la industria de la empresa madre que es la Editora Listín Diario. Esta sección revelara la situación en que opera la empresa, esto por medio de un diagnostico resultante de la aplicación de las herramientas de investigación, entrevista y encuesta.

En última instancia estará el tercer capítulo de la propuesta, el cual presenta la solución a la problemática, por medio del cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de estrategias para una mejor gestión de compras y almacén.

En sentido general, este documento presentara el escenario actual en el que se desarrolla el proceso de compras y los procesos de almacén de la empresa Editora de Revistas, con funciones informales y centralizadas. De igual manera, el documento presentara un nuevo modelo de gestión de compras y almacén para la empresa en cuestión, el cual claramente define cada función propuesta, los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el cumplimiento fiel de los objetivos los cuales encaminan a la institución a una gestión administrativa exitosa.

# **CAPÍTULO I. ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTROS**

El objetivo de este capítulo es orientar al lector sobre los detalles de la administración de la cadena de suministro (ACS), los requerimientos, las reglas, y las mejores y más destacadas prácticas, además, facilitar la comprensión de los diferentes conceptos que encierra la ACS.

Para continuar es necesario definir los principales conceptos que ayudaran entender mejor lo que es la administración de cadena de suministro.

Administración de cadena de suministro, es “la integración de los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda”. (PILOT, Logística Inversa, 2009)

Cadena de valor: “Está constituida por una serie de procesos que permite a una compañía manejar sus productos desde su concepción hasta su comercialización de tal forma que en cada una de las etapas se añade valor”. (PILOT, Logística Inversa, 2009)

Gestión de la cadena de suministro: “La Gestión de la Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización”. (PILOT, Logística Inversa, 2009)

Las políticas y procedimientos de la ACD no se instauran de una sola manera, hay muchos factores dentro de las empresas que intervienen en el enfoque de las organizaciones y las compras, entre estos factores se pueden mencionar: el tamaño de la empresa, los recursos que manejan, y la flexibilidad y

disponibilidad de los suplidores para proveer los bienes y servicios a la institución.

Los componentes de la ACS (compras, transporte, almacenamiento y gestión de inventario) son procesos comerciales importantes que permiten a una organización optimizar el valor de los recursos gastados en los bienes y servicios. La administración eficaz de los recursos a través de sólidos procesos de compras, almacenamiento y gestión de inventario contribuye al logro de las metas operativas y estratégicas de un proyecto y una organización. Los procesos de ACS eficientes y eficaces muestran profesionalismo, cumplimiento, equidad, confiabilidad y transparencia a las personas asociadas con la organización. (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)

Los procesos de administración de cadena de suministro se rigen por principios que ayudan en la orientación. Cuando son aplicados correctamente conducen a las mejores prácticas de los procesos. Estos principios comprenden:

- a) Competitividad, transparencia y apertura: Las actividades de compras se llevarán a cabo de una manera imparcial y abierta, usando procesos de compra transparentes y abiertos, sondeando adecuadamente el mercado, evitando especificaciones sesgadas y tratando a todos los proveedores de manera uniforme y equitativa para que los posibles proveedores y donadores puedan tener confianza en el resultado del proceso de compras. (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)
- b) Relación costo-beneficio: Las agencias deben procurar resultados de compras con una buena relación costo-beneficio mediante la consideración de los siguientes factores: la compra satisface las especificaciones, garantía de calidad, capacidad del proveedor, las ventajas de comprar localmente, lo cual pueden incluir beneficios como mejores tiempos de entrega, soporte y servicio locales y la disponibilidad de piezas de repuesto.

- c) Conflicto de intereses La organización y su personal evitarán en todo momento situaciones en las que los intereses privados puedan entrar en conflicto, se pueda pensar razonablemente que entran en conflicto, o que tengan la posibilidad de entrar en conflicto, con el mandato de la organización. (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)

La administración de cadena de suministros contempla principios claves, o factores críticos de éxito, estos son necesarios para el establecimiento de controles internos. Entre estos principios están:

- Elaborar una matriz de autoridad de aprobación y todas las solicitudes y órdenes de compra son aprobadas conforme a la matriz.
- Separar los deberes entre las diferentes funciones.
- Declarar y manejar conflictos de intereses.
- Aprobación de solicitudes de reembolsos deben ser realizadas por una persona diferente a quien las elabora.

La ACS establece la necesidad de separar las tareas y responsabilidades del personal, aunque en algunos casos las empresas no cuentan con suficiente capital humano para separar las obligaciones. En el peor escenario la división de responsabilidades debe hacerse como presenta a continuación:

*Ilustración 1: División de Responsabilidades*

| <b>La persona que</b>  | <b>No debe</b>                    |
|--|-----------------------------------|
| Prepara una solicitud de compras   | Aprobar esta solicitud de compras |
| Envía una solicitud de cotización y dirige la reunión del comité de licitación | Recibe la cotización de la compra |
| Prepara la orden de compras  | Aprueba la orden de compras       |
| Emite una orden de compras   | Recibe los bienes                 |

Fuente: (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)

## **1.1. Aprovechamiento en las Empresas**

Toda organización productiva y rentable, tiene necesidades de abastecerse de insumos y materia prima necesarios para su funcionamiento, sin lo cual no puede iniciar su proceso de producción.

En este orden podemos definir el aprovisionamiento como el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización. Así, el objetivo del proceso del aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los bienes adecuados y al departamento de ventas los productos finales que comercializará. (Pymerang, 2014)

Es importante señalar que en el aprovisionamiento se debe:

- Realizar una eficaz selección de proveedor atendiendo a criterios necesarios, como la calidad, el precio y el tiempo de entrega.
- Disponer de almacenes donde guardar y tener organizadas las existencias
- Desarrollar un sistema eficaz de gestión de inventarios para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de pedidos.

El ciclo de aprovisionamiento

Se le llama ciclo de aprovisionamiento al lapso comprendido entre el momento en que se realiza la compra de materias primas al proveedor hasta que el producto terminado es vendido al cliente. Este ciclo, por tanto, sigue un orden cronológico.

Estos son:

- Entrada de las materias primas.
- Salida para su producción.
- Entrada del producto terminado.

- Salida del mismo para su venta.

Un aprovisionamiento eficiente es que da como resultado un abastecimiento económico, lo que incidirá positivamente en el precio del producto final y, por ende, en la respuesta del consumidor.

El aprovisionamiento tiene dos funciones principales: la gestión de compras y la gestión de inventarios. (Pymerang, 2014)

Para esta oportunidad nos concentraremos en la gestión de compras ya que esta hace referencia al suministro responsable de insumos, productos y materia prima materiales por medio de las negociaciones con los proveedores.

## **1.2. La Gestión de Compras**

Las organizaciones no gozan de autosuficiencia, pues éstas dependen de terceros o componentes de su entorno. Las empresas utilizan insumos, maquinarias, materia prima, equipos, servicios, tecnologías y muchos otros elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y para obtenerlos tienen que valerse de proveedores externos.

**Compra:** Es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición. (Instituto Blest, 2013)

### **1.2.1. Historia de las Compras**

En toda la historia de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de hacer negocios. En la antigüedad se hacían intercambios de propiedades por otras artículos de su necesidad, a este intercambio se le llamo trueque; esto era un canje efectuado tanto con un bien como con un servicio, todo esto sin la necesidad del arbitraje del dinero. Al paso de los siglos han surgido

innumerables factores que han requerido la evolución y transformación de esta actividad.

El primer requisito para la existencia de un canje de un bien, es la necesidad de obtener excedente, esto no es más que un sobrante, que sobrepasa la cantidad prevista. Si una persona o empresa por alguna razón, cuenta con algún tipo de producto que ha excedido la cantidad que ha previsto producir, perfectamente está en capacidad de intercambiarlo con alguna otra persona o empresa que también tenga la misma condición, esto trueque o intercambio evitara perdidas a ambas partes.

En la prehistoria, el hombre se dedicaba pescar, cazar y recoger frutos, para estos tiempos no habían excedentes, esto era una actividad diaria del hombre, pues no podía almacenar sus productos, diariamente debían realizar sus tareas de caza, pesca y recolección para de igual manera consumirlos, por los que era imposible la producción de sobrantes o excedentes. Luego que el hombre fue evolucionando y desarrollando nuevas tareas como la siembra, y otras actividades en las que se producían grandes cantidades de productos, se fueron produciendo los sobrantes lo que permitió iniciar la nueva practica del intercambio de los productos.

De esta forma se realizaban las negociaciones; lo que uno tenía y no consumiría, lo cambiaba con aquel que tenía otro producto que no necesitaba consumir. A ese modo de hacer negocios se le denomino trueque.

El acrecentamiento de las actividades comerciales y la creación e innovación en bienes de consumo evidencio la necesidad de cambios en el desarrollo de las negociaciones, lo que trajo como resultado el abandono de la práctica del trueque, el cual limitaba el convenio entre las partes por varias razones:

Primero: no siempre un individuo tenía la necesidad de lo que el otro poseía. Ejemplo, un carpintero tenía la necesidad de comprar arroz, obligatoriamente debía dirigirse a un productor de arroz que tenga la necesidad de algún producto

terminado de madera o la necesidad de madera sin procesar o en su defecto investigar cuales eran las necesidades del productor de arroz para conseguirlo, mediante la producción de algún de sus productos y luego de esto ofrecerlo en canje al productor.

Segundo: surgían muchos inconvenientes al momento de fijar el valor exacto de las mercancías o productos a intercambiar: ¿Qué tamaño debía tener el mueble? ¿Un saco de arroz tenía el mismo valor de un saco de azúcar?

Para dar solución a estos inconvenientes el hombre estableció productos para tomarlos como referencia: el valor de la mercancía se determinaba por medio de esos productos.

### **1.2.2. Evolución de las Compras**

Se empezó a utilizar el término de administración de materia prima y materiales en los E.E.U.U. en el año 1961, 20 años más tardes, la administración de compras afloro (Benaques, Jose Luis, 2006).

Las empresas no contaban con departamentos que realizaran las funciones de comprar específicamente, el 90% de las organizaciones funcionaban en ese aspecto de forma simple, una persona elaboraba los pedidos a los proveedores, sin previa elección o análisis de precios, estos eran escogidos con anterioridad, y las negociaciones eran realizadas por otra persona, y para dar conclusión al proceso solo hacían falta los tramites de administración. (Benaques, Jose Luis, 2006)

Las personas encargadas de esas tareas eran muy prácticas, no tenían la preparación ni el manejo necesario para dirigir un departamento de compras ya que las tareas de las que eran responsables estaban totalmente divorciadas de las funciones de un departamento de compras y por ende las funciones estaban fuera de control.

Hoy en día las empresas han examinado la situación, lo que ha dado lugar a un gran avance. Se han creado departamentos solo para llevar a cabo todo el proceso de compras, donde el personal que lo conforma está siendo preparado con el fin de que realicen sus tareas de la mejor manera y con conocimiento pleno de los resultados esperados, con base a los objetivos del departamento y la misión de la empresa. (Benaques, Jose Luis, 2006)

En principio en esta operación escaseaba el profesionalismo. La persona que compraba era aquella que tenía pleno conocimiento del material o insumo que necesitaba y sabía a dónde dirigirse para obtener lo necesario y cubrir su necesidad. En la actualidad el desarrollo de esta actividad es diferente, ha florecido el conocimiento, han surgido muchos expertos en el tema, y se ha ramificado y dividido el concepto de compras y abastecimiento, como administración, como estrategia, y como un nuevo modelo de gestión. Todo este avance ha permitido innovar en el establecimiento de nuevas coaliciones estratégicas con los proveedores, estudiar periódicamente los procesos para determinar su avance y mejorar continuamente, esto de la mano de una capacitación constante sobre el funcionamiento de la cadena de valor. (Benaques, Jose Luis, 2006)

Sin embargo cuando las empresas quisieron capacitar el personal e implicarlos en el área de las compras, causo grande revuelo debido a que el modelo de gestión que venían desarrollando, las funciones, los flujos de procesos, y la mala distribución de la jerarquía dio como resultado la creación de varios departamentos con las mismas funciones propias de un departamento de compras.

### **1.2.3. Función del departamento de compras**

Las empresas necesitan comprar ciertos productos en lugar de fabricarlos, o si estas toman la decisión de integrarse de manera vertical necesitaran establecer un departamento de compras.

La dirección de materiales, conocida normalmente como gestión de compras es, hoy más que nunca, un elemento fundamental para garantizar la rentabilidad y la competitividad de las empresas (Manene, Luis Miguel, 2011).

Como comprar es obtener algo en intercambio de una suma de dinero establecida, se puede decir que los departamentos de compras juegan un papel de suma importancia y muy determinante en la administración.

Es necesario poseer una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras, que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionadas.

Uno de los roles del departamento de compras es diligenciar la obtención oportuna de los materiales necesarios para la producción o las operaciones diarias de la empresa u organización. Para una empresa de manufacturas, esto puede involucrar materiales crudos como hierro, acero, aluminio o plásticos, pero también puede incluir herramientas como maquinaria, camiones de entrega o hasta los suministros de oficina necesarios para las secretarías y equipos de venta. En el ambiente de las ventas al por menor, el departamento de compras se asegura de que siempre haya suficientes productos en las estanterías o en los depósitos para mantener a los clientes satisfechos y al negocio bien abastecido. Para los negocios pequeños, es especialmente importante mantener el orden del inventario en un nivel razonable. Invertir grandes cantidades de capital en exceso de stock puede provocar problemas de almacenamiento y en una escasez de capital para otros gastos como por ejemplo publicidad e investigación y desarrollo. Compras también supervisa a todos los suplidores que abastecen a una compañía con los artículos que necesita para funcionar de manera correcta. (La Voz de Houston, 2015)

Los departamentos de compras tienen la responsabilidad de indagar y evaluar si están comprando productos, insumos y materia prima a los mejores precios, para así garantizar mayor rentabilidad para la empresa. Esto puede ser retador para las pequeñas compañías ya que en la mayoría de los casos se garantizan mejores precios y descuentos comprando grandes volúmenes de mercancía

Además, los departamentos de compras deben desarrollar Trabajos administrativo conjuntamente con el departamento de contabilidad y almacén, relacionados con la recepción de la mercancía y documentos propios del proceso. Compras se cerciora de que los proveedores cumplan con el tiempo de entrega establecido, con las especificaciones de los productos y en la cantidad solicitada y acordada, genera y da seguimiento a la orden de compras.

El departamento de compras también debe asegurarse de que se cumplan todas las políticas de la empresa. Debe vigilar el cumplimiento adecuado de las compras y la aprobación de los presupuestos, y debe asegurarse de que todas las compras sean realizadas de acuerdo a las políticas generales de compras de la organización. (La Voz de Houston, 2015)

#### **1.2.4. Objetivos del Departamento de Compras**

Los departamentos al igual que las empresas deben tener establecidos sus objetivos, todos en base a la misión de la empresa. Todo apunta a que los objetivos de un departamento de compras deben fundamentarse en la disminución de costos mediante buenas negociaciones con los proveedores, aunque hay elementos que pueden traer contradicción en la toma de decisión, como el analizar el servicio que brinda un proveedor y el precio y calidad que este puede ofrecer.

Entre los objetivos genéricos de un departamento de compras se puede citar:

- ✓ Instaurar políticas que vayan acorde con las necesidades y con la condición de la organización.

- ✓ Indagar y conseguir los mejores precios en los productos y servicios, la cantidad requerida, en menos tiempo, y con honestidad.
- ✓ Gestionar o ejecutar la compra
- ✓ Trabajar con proveedores calificados
- ✓ Estar actualizado en cuanto a los avances tecnológicos en los productos y servicios, para poder hacer uso de estos y obtener beneficios en los costos, y elevar los niveles de calidad.

Además de los objetivos generales, los departamentos de compras también deben tener objetivos específicos, en los cuales se pueden mencionar:

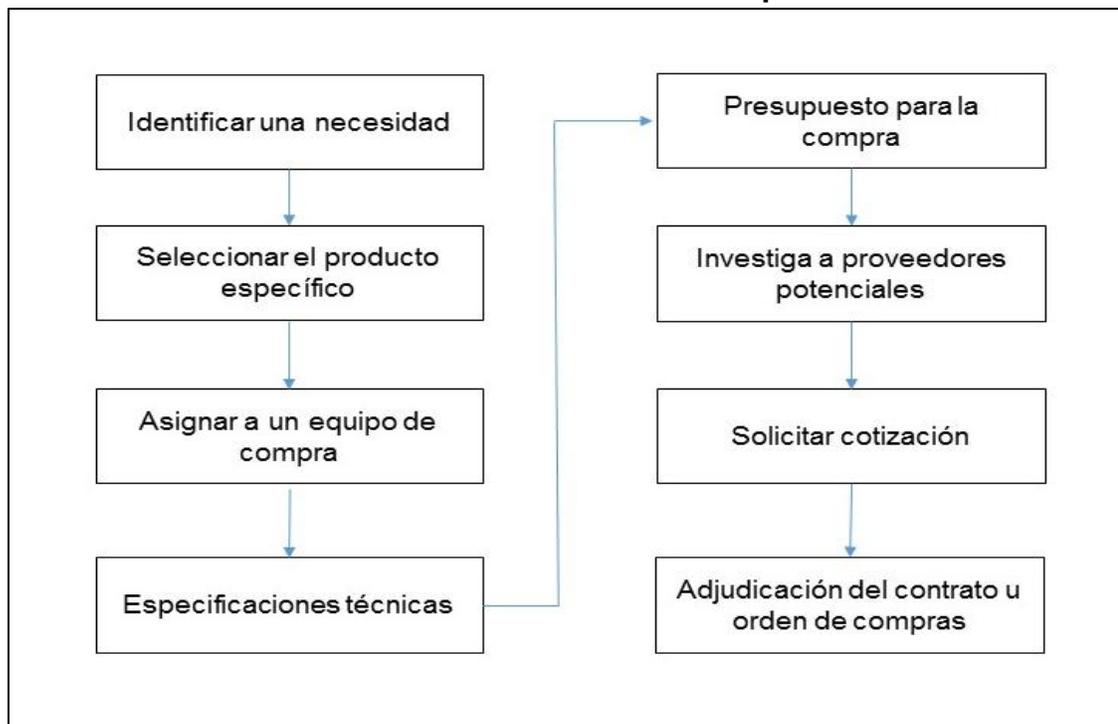
- ✓ Conservar niveles bajos de inventario, pero que a su vez puedan cubrir las necesidades del departamento de producción.
- ✓ Localizar nuevas fuentes y formas de abastecimiento
- ✓ Investigar sobre nuevos y actualizados productos
- ✓ Ratificar y reforzar los servicios ofrecidos por los proveedores, entre estos servicios está el tiempo de entrega y la calidad de los productos.
- ✓ Establecer normas que vallan en beneficio de la organización
- ✓ Establecer controles en los procedimientos propios del proceso de compras
- ✓ Procura que los costos propios del trabajo u operación del departamento no se eleven, más bien sean mantenidos mínimos.
- ✓ Mantener una comunicación constante con la alta dirección sobre los cambios en productos, insumos y materia prima que puedan repercutir en elevar los costos de adquisición de los mismos.
- ✓ Recopilar información sobre todos y cada uno de los proveedores, para calificarlos, tanto a los proveedores con los que está relacionada la empresa en el momento como los posibles y futuros proveedores.
- ✓ Constante interacción con la alta dirección de la empresa para programación de abastecimiento.
- ✓ Colaborar con los departamentos involucrados como producción, ventas, costos, contabilidad y almacén.

- ✓ Estar en constante capacitación sobre nuevas técnicas y estrategias de compras y negociación.
- ✓ Custodiar el buen funcionamiento del departamento para que los procedimientos se realicen con eficiencia.
- ✓ Enfatizar en la conducta ética y moral
- ✓ Aumentar las ganancias de la empresa.

### 1.2.5. Pasos del proceso de compras

El proceso de compra en las empresas se compone de ocho pasos claros. En el primer paso la compañía identifica una necesidad, para la cual la respuesta es la compra de un producto. El paso final es la ejecución de un contrato de compra o elaboración de una orden de compras. Los pasos intermedios construyen un proceso organizado e informado que tiene como resultado que la compañía compre el producto correcto para cubrir su necesidad de un proveedor calificado cuyo producto es el más duradero por el precio. (La Voz de Houston, 2015)

*Ilustración 2: Procesos de Compras*



Fuente: (La Voz de Houston, 2015)

A continuación los pasos detallados del proceso de compras.

a) Identificar una necesidad

Identifica la necesidad para la compra de un producto.

b) Seleccionar el producto específico

Selecciona un producto específico para cubrir la necesidad.

c) Asignar a un equipo de compra

Reúne a un equipo para administrar el proceso de compra, incluyendo finalizar la lista de especificaciones técnicas requeridas para el producto y el proceso de solicitud de cotización y realización del contrato u orden de compras.

d) Especificaciones técnicas

Se hace una lista de especificaciones técnicas requeridas para asegurar que el producto cumpla las necesidades de la empresa.

e) Presupuesto para la compra

Establece un presupuesto para la compra dependiendo del rango de precios identificado en la investigación hecha en el paso 3.

f) Investiga a proveedores potenciales

Investiga los diversos tipos de productos que cubren la necesidad junto con sus proveedores para identificar el modelo más durable al mejor precio.

g) Solicitar cotización

Solicitar cotizaciones de los fabricantes y proveedores del producto identificado que cubra todas las especificaciones técnicas requeridas.

h) Adjudicación del contrato u orden de compras

Selecciona a un proveedor de entre las cotizaciones enviadas y realiza el contrato de compra (La Voz de Houston, 2015).

Es necesario diferenciar el término compras del término aprovisionamientos. La diferencia radica en que la gestión de compras es parte de todo el proceso de aprovisionamiento:

Mediante la compra se adquieren los bienes y los servicios que son necesarios para que la empresa pueda asegurar su abastecimiento, cuantía necesaria, en el momento justo y en las más convenientes condiciones precio y calidad de los insumos o materia prima. (Benaques, Jose Luis, 2006)

Las compras se generan cuando las empresas identifican que tienen necesidad o carecen de algún bien o de algún servicio para realizar sus actividades y concluyen cuando se ha cumplido con todas las obligaciones pactadas entre las partes.

Abastecimiento es igual a comprar, almacenar y administración de stock.

La gestión de compras tiene tres principios elementales, imprescindibles para un desempeño de calidad. Estos son:

Organización:

Estructural las tareas de compra con la finalidad de desarrollar una función con eficacia y eficiencia. Para esto es necesario que todos los elementos tengan establecidas y bien definidas sus tareas, su misión, su responsabilidad y objetivo.

Prevención:

Desarrollar estrategias de compras, examinar el mercado para saber que suplidores existen, investigar el precio de los productos que necesita la empresa y tener claro cuáles son los objetivos en términos de economía y ahorros.

Control:

Instaurar controles sobre las tareas de compras que faciliten la comparación de logros de acuerdo a los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los costes de estos objetivos propuestos. Esto mediante un levantamiento de información sobre los productos de acuerdo a cada proveedor, evaluando y calificando los servicios brindados en término de calidad, precios tiempo de entrega y servicios. (Benaques, Jose Luis, 2006)

### **1.2.6. Planificación**

El proceso de planificación de las compras se refiere a la especificación de los suministros, que se necesita, que cantidad se necesita, y la fecha en que debe estar disponible, además determina la fuente que suplirá la necesidad de la empresa. Este proceso requiere de comprensión y un amplio conocimiento de estrategias aplicables al proceso.

Para llevar a cabo el proceso de planificación, es necesario tener conocimiento de las limitaciones de la cadena de suministros, tales como el espacio de almacenamiento, las opciones de transporte, los tiempos de espera, los niveles óptimos de inventario. (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)

El proceso de planificación inicia en respuesta a una necesidad, a la aprobación de un proyecto o programa, o a la actualización anual de un proyecto o programa. La alta dirección debe revisar los objetivos propuestos antes de la del proceso de planificación, ya que los objetivos servirán de guía en dicho proceso y ayudaran a determinar cuál es la necesidad real.

La descripción de los bienes y servicios necesarios se elabora aún más diagnosticando cuándo y dónde se necesitan los bienes y servicios, y las especificaciones exactas de lo que se necesita. Este ejercicio es el paso inicial en la planificación y da como resultado el proceso de la demanda.

Todas los departamentos u áreas funcionales de la empresa tiene que mantener estrecha comunicación con el departamento de finanzas y presupuestos, unidades responsables de la asignación y la disponibilidad de recursos y fondos; la información generada de estas interacciones se comparte con el departamento de almacén para la planificación del estos.

El departamento de compras y almacén o suministros proveen información en detalle de los producto basados en la experiencia en el área o basados en hechos pasados, además de la información de los sucesos actuales del mercado

que sea necesaria, así como también de los posibles retos respecto a los productos incluidos en el plan.

El departamento de almacén proporciona información sobre la capacidad de distribución y la gestión de inventario para el movimiento, manejo, almacenamiento y rendición de cuentas de las entradas. (Catholic Relief Services, 2012)

La unidad de Manejo de Logística ofrece información logística y asistencia para la proyección de los requisitos de los productos, tiempos de espera de las entregas y calendarios. (Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012)

### **1.3. El Departamento de Compras y la Rentabilidad de la Empresa**

El principal objetivo de las organizaciones es poder obtener ganancias por lo que la comercialización de productos es la actividad de ayuda y apoya en el logro de este objetivo mediante la realización de una buena negociación y compra.

Los costes de materia prima e insumos tendrán fuerte impacto en el precio de los productos para la venta, por lo que si los insumos y materia prima son obtenidos a precios bajos, la empresa podrá ofrecer productos con precios competitivos al mercado y a su vez obtendrá mayor margen de ganancia. Para esto es necesario que el departamento de compras efectúe una buena negociación. (Benaques, Jose Luis, 2006)

#### **1.3.1. Los Precios**

Los proveedores mantienen los precios de sus productos por algún lazo de tiempo establecido debido a que los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de estos deben ser importados, lo que amerita que se adapten los precios de acuerdo a la tasa cambiaria del dólar, por esta razón los compradores deben indagar en las actualizaciones y cambios de la tasa al momento de las

compras con el objetivo de velar por negociaciones con precios justos y respetados.

Amerita tener conocimiento de los cambios bruscos entre la correlación del peso con el dólar para saber cómo afecta esto al precio de los productos que se comprarán, ya que si el precio de ventas de los materiales que se necesita para elaborar el producto a comprar es importado, utilizando el producto un 40% de esta materia prima, el comprador rechazara un aumento de un 80% por encima del costo de la materia prima importada. Las negociaciones deben desarrollarse de acuerdo a la tasa establecida por los organismos reguladores como intervención y ayuda para las operaciones comerciales.

Los suplidores cada cierto tiempo, esto puede ser semanal, quincenal o mensual, hacen reajustes en los precios de sus productos, aunque en la elaboración de los ellos no intervengan o no sea necesario la materia prima o productos de importación, asegurando ellos con esto un mayor margen de ganancia en cada reajuste.

### **1.3.2. Suplencia de los Materiales**

Todas las empresas deben estipular un renglón en su presupuesto para las compras, el cual puede ser controlado por el departamento de compras, quien es custodia de este y quien debe velar por no incrementar el valor total de lo presupuestado. El presupuesto puede variar, tanto puede disminuir como también aumentar, esto dependerá de las habilidades y estrategias que posea del comprador.

El personal que conforma el departamento de compras deberá tener experiencias en negociación y proyección de demandas de productos o materia prima. Apoyado en sus proyecciones el comprador puede influir en la disminución de los precios al momento de comprar, lo que le ayudara a conseguir mejores descuentos, ya sea comprando por volúmenes, haciendo

negociaciones de compras de contado o con condiciones de créditos cortos. (Benaques, Jose Luis, 2006)

Como el departamento de compras está permanentemente en contacto con el mercado, este puede gestionar la sustitución de materia prima y nuevos materiales que ayuden a bajar el costo del producto final sin poner en riesgo la calidad del mismo. Para esto es necesaria la implicación del personal en todo el proceso.

El personal de compras debe ser consciente de los cambios constantes que vive la sociedad a nivel mundial, debe estar actualizado en los avances en la tecnología y lanzamiento de nuevos productos ya que lo que se utiliza hoy como lo último en innovación en un tiempo no muy largo cae en desuso porque en el mercado ya hay algo nuevo. El comprador debe buscar alternativas, nuevas opciones que le permitan poder elegir, nuevos proveedores con productos apropiados para el proceso de producción, y de esa manera aprovechar el cambio en términos de ahorro en los precios, y la disminución de las cantidades utilizadas en los procesos de producción. Todo esto trae como resultado mayor rentabilidad a la empresa.

#### **1.4. Relación con Proveedores**

La gestión de compras abarca desde la búsqueda de los suplidores, la realización de la compra, la contar con la disponibilidad de los productos con los proveedores hasta que la empresa recibe el mismo, y hasta todo lo necesario para que la estrategia propuesta en la gestión tenga éxito.

Para las empresas es vital recibir por parte de sus proveedores un excelente servicio y buenos productos a los mejores precios. Para esto es necesario una buena comunicación y equilibrio, los cuales son los elementos claves para convertir a los suplidores en socios y miembro importante de la organización.

La instauración de una relación de colaboración, en lugar de una relación en la

que el comprador adopte un papel dominante, nos ayudará a reforzar nuestra posición en el mercado.

La relación con los proveedores se caracteriza por que todas las partes involucradas colaboran en pro de una estrategia común o para la obtención de una meta en común. Ese énfasis en la cooperación de ambos y en la comunicación transparente exige una cuidadosa depuración y selección previa de los proveedores, conforme a una visión a largo plazo. (Expense Reduction Analysts, 2009)

Una empresa debe exigir:

- Un producto o servicio de la calidad esperada
- Puntualidad en las entregas
- Precios competitivos basados en unos patrones de referencia
- Buenas condiciones de pago, con condiciones satisfactorias para ambas partes
- Fiabilidad:
- Sostenibilidad: Puede referirse a la planificación a largo plazo o a la utilización de materiales o servicios sostenibles, según nuestro sector de actividad.
- Cumplimiento de las políticas vigentes.
- Ecología: Trabajar en colaboración con el medio ambiente. (Expense Reduction Analysts, 2009)

Para conseguir un mayor provecho de los proveedores las empresas deben cumplir con ciertos principios y criterios con relación al proveedor:

- Conocerlos: Visitar sus instalaciones, conocer su maquinaria y su proceso de producción para extraer lo mejor de sus competencias.
- Planificar las con anticipación: Esto ayudara a los proveedores y a la empresa generar economías de escala.
- Puntualizar lo que se necesita: Poner por escrito las especificaciones y acordar un plazo de entrega conveniente y apropiada para que los proveedores puedan solicitar todos los recursos necesarios para atender a los pedidos.

- Verificar: Confirmar lo que envía y lo que recibe (especificaciones, productos, servicios o facturas) prevendrá devoluciones de mercancías y malos entendidos.
- Pagar con puntualidad: Con la puntualidad en los pagos se fomenta la confianza y respeto entre la empresa y el proveedor, además, de incremental la buena voluntad y asegurar mejores descuentos futuros.
- Revisar y ajustar: Una revisión periódica del historial de los resultados obtenidos, permitirá a los socios comerciales redefinir sus estrategias y mejorar las directrices actuales.

Una relación comercial basada en la confianza, la transparencia y la lealtad conlleva recompensas mutuas y ayuda a las organizaciones a disfrutar de una ventaja competitiva en el mercado gracias a la contribución del proveedor en cuanto al diseño del producto o la utilización de una nueva tecnología, la mejora de la calidad, y la reducción de costes. (Expense Reduction Analysts, 2009)

## **1.5. La Gestión de almacén**

La gestión de almacén se puede definir como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, insumos, productos y materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento de información que genera el proceso. El objetivo de la gestión de es garantizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo así, la gestión de una de las tareas y actividades más relevantes para el buen desempeño de una organización. (Ingenierria Industrial Online, 2012)

La gestión de almacén abarca desde la entrada y recepción de la mercancía, los medios de sostenimiento, los indicadores de procesos, hasta la determinación óptima del lugar de almacenaje (Catholic Relief Services, 2012).

La gestión de almacén debe desarrollarse en base a los sientes principios fundamentales y que se ajustan a cualquier tipo de organización, estos son:

- Vigilancia fiel de los productos debe ser responsabilidad de una sola persona en el almacén.
- Las funciones deben estar asignadas a cada personal en función de su especialización, como recepción, revisión, registro, almacenamiento, despacho y ayuda en el control del almacén.
- Llevar un registro diario de las entradas y las salidas.
- Informar de manera oportuna a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas), la programación y control de producción sobre las existencias.
- Identificar cada producto.
- Codificar los productos, semi elaborados o terminados, así como también, la materia prima e insumos.
- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por un personal ajeno al almacén.
- Toda operación de entrada o salida del almacén requiriere documentación autorizada según sistemas existentes.
- La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él, y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
- La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible para poder realizar modificaciones pertinentes con mínima inversión.
- Los materiales almacenados deberá ser fáciles de ubicar.
- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales. (Ingenierria Industrial Online, 2012)

## 1.6. Clasificación de materiales en almacén con técnica A.B.C.

En las empresas con variedad de artículos en almacén es importante dar prioridades y optimizar el manejo y gestión. La competencia de mercado tanto nacional como internacional han llevado a las empresas a entender que para mantenerse siendo líderes en sus áreas y continuar cosechando éxitos en ámbitos agresivos no es suficiente implementar mejoras en sus operaciones, también es necesario, que las empresas superen sus limitaciones, consoliden las relaciones con su proveedores, fomenten el intercambio de información, recursos y materiales que resulten beneficiosos para todos los involucrados en la cadena de suministros.

de materiales. Es frecuente que las listas de almacén incluyan códigos de artículos, que varían, en valor, desde unas pesetas hasta miles de ellas y que son consumidos a un ritmo desde unos pocos al año hasta decenas de miles. (Sanchez, 2008)

La clasificación ABC es una técnica que establece diferencias entre grupos de artículos que deben ser manejados de una manera determinada, así como normas de manejo y rutinas para los diferentes grupos. (Sanchez, 2008)

El valor en volumen de un artículo es el consumo anual en unidades multiplicado por el precio unitario. En un almacén pueden existir artículos de diversos, con lo cual la gestión puede ser más eficaz si se centra en los de mayor importancia. De esta manera los artículos se clasifican en tres grupos: (Sanchez, 2008)

- **Grupo A.** Formado por los artículos de alto valor, que generalmente no sobrepasan el 20 % del número total de artículos, representando, sin embargo, un valor del 70 al 80 % del inmovilizado.
- **Grupo B.** Formado por artículos de valor intermedio, que pueden representar entre un 30 y un 40 % del número total de artículos, no sobrepasando su repercusión en el inmovilizado, del 25 % del total.

- **Grupo C.** Formado por artículos de poco valor, y que constituyen gran número entre el total de los del almacén, representando solamente un pequeño valor del total de las existencias. Representan un 85% del número de artículos y acostumbran a responder de sólo el 10%, aproximadamente, del valor del volumen del almacén. Estos los llamamos artículos "C". (Sanchez, 2008)

El método de trabajo basado en la clasificación ABC, significa que no tratamos todos los artículos de compra de la misma forma, sino que asignamos una importancia especial a los artículos "A", menos importancia a los "B" y la menor a los "C". (Sanchez, 2008)

### **1.7. Compras Bajo Filosofía justo a tiempo**

En el flujo tradicional del material a través del proceso de transformación, existen muchas esperas potenciales. Las compras justo a tiempo (JAT) reducen el desperdicio que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos. (Reyes Aguilar, Primitivo, 2009)

Las compras justo a tiempo poseen características las cuales se detallan a continuación:

**Proveedores.** Pocos proveedores. Proveedores cercanos o grupos de proveedores remotos. Repetir negocio con los mismos proveedores. Uso activo del análisis para permitir que los proveedores deseables sean/permanezcan competitivos en los precios. La licitación competitiva limitada, en su mayoría, a nuevas compras. El comprador se resiste a la integración vertical y a la consecuente eliminación del negocio del proveedor. Los proveedores son animados a extender las compras JAT a sus proveedores. (Reyes Aguilar, Primitivo, 2009)

**Cantidades.** Tasa de producción constante (un prerequisite deseable). Entregas frecuentes en lotes pequeños. Acuerdos contractuales a largo plazo.

Papeleo mínimo para lanzar los pedidos. Las cantidades entregadas varían de una entrega a otra, pero son fijas para el término total del contrato. Poco o ningún permiso de rebasar o disminuir las cantidades recibidas. Proveedores motivados para empacar en cantidades exactas. Proveedores motivados para reducir sus tamaños de lotes de producción (o almacenar material no liberado)

**Calidad.** Mínimas especificaciones del producto impuestas al proveedor. Ayudar a los proveedores a cumplir los requerimientos de calidad. Relaciones estrechas entre el personal de aseguramiento de la calidad del comprador y del proveedor. Proveedores motivados a utilizar cartas de control estadístico del proceso en lugar de inspeccionar lotes por muestreo. (Reyes Aguilar, Primitivo, 2009)

En este capítulo se presento un extracto de los puntos de mayor importancia en la gestión de compras y almacén, los cuales debe conocer todo el personal relacionado a las funciones de estos departamentos y la alta gerencia. En el siguiente capítulo se muestra la empresa objeto de estudio.

## **CAPITULO 2. LA EDITORA DE REVISTAS**

La Editora de Revistas es una empresa joven que nace en de la necesidad de crecimientos y expansión a otras áreas de la industria de la empresa madre que es la Editora Listín Diario.

La Editora Listín Diario es una empresa con 125 años en el mercado, inicio sus operaciones el 1ero. de agosto, de 1889, es una institución que ha dado lecciones ejemplares a la historia de la democracia contemporánea. Ha soportado estoicamente los desplantes del poder; la intolerancia y los atropellos. Y a pesar de todo ha llegado hasta nuestro presente fortalecido, exhibiendo su dignidad ciudadana como mayor prueba de su contribución al desarrollo de la República Dominicana.

A su fundador Don Arturo J. Pellerano Alfau le cabe toda la gloria del proyecto. Su visión de futuro y su gran sentido de la responsabilidad lo convirtieron en un trabajador infatigable y un verdadero apóstol del periodismo nacional.

El 1 de agosto salió a las calles de la ciudad Santo Domingo el Listín Diario Marítimo, una minúscula hoja impresa con tamaño de 4 por 5 pulgadas, en la que informaba el movimiento marítimo de ese día y del siguiente, en el puerto local. Los comerciantes de la ciudad podían leer, a media mañana, esta modesta octavilla de papel. Esa simple hoja, publicada por la Agencia Mercantil Pellerano - Atilés, era el nacimiento del periódico que, con el tiempo, llegaría a ser no solo el primero en importancia, sino también el decano de la prensa en la República Dominicana. (Editora Listin Diario, 2015)

El Listín Diario Se inició como una única hoja de 5 x 6 pulgadas en la que se anunciaba, por un solo lado, la entrada y salida de los barcos de cabotaje, cinco días después aumentaba ya otras tantas al cabo de dos semanas. La tirada era de 50 ejemplares.

El éxito de la octavilla fue tal que, en su edición número 28, cuando apenas había cumplido el primer mes de vida, el Listín Diario insertó dentro de su

contenido habitual un breve resumen de noticias procedentes de Europa suministradas por el cable francés a las 24 horas de transcurridas. También se dieron a conocer algunos sueltos bajo el rubro de "Noticias Generales". La tirada ascendió a los 150 ejemplares. (Editora Listin Diario, 2015)

En la calle 19 de Marzo no.58 se encontraban las oficinas del Listín Diario al momento de su reaparición el 01 de agosto de 1963. En su portada, debajo de la foto de don Arturo Pellerano Alfau, una declaración de principios inspirada en los ideales patrióticos, cívicos y morales de nuestro fundador y un saludo de la Associated Press por nuestra reapertura resaltaban en la parte inferior de la página.

Veinticuatro páginas de 8 columnas volvían desafiantes después de más de dos décadas de silencio durante la dictadura, fruto de los planes de Carlos Alberto Ricart y su familia en San José de Costa Rica en el año 1960. Tan pronto como se dieran las condiciones políticas y presintiendo la caída del régimen trujillista, Moisés A. Pellerano, Rogelio Pellerano (Tuturo), Máximo Gómez Peckham (Júnior), esposo de doña Gisela Pellerano; Juanita Pellerano y Nelly Pellerano de Ricart se hicieron presentes en la convocada reunión. (Editora Listin Diario, 2015)

El primer editorial de 1963, representaba una misión para cualquier persona sobre la cual descansara esa responsabilidad.

El compendio "Cien años del Listín" habla de que esta tarea se le encargó a Manuel Amiama, (Don Cundo), debido a su vasta experiencia como escritor y periodista, y por ser un conocedor profundo de la historia del periodismo dominicano, a fin de dar testimonio de lo que había constituido el Listín para el país en 53 años de trayectoria.

"Aquí está el Listín", fue el título que Don Cundo le asignó a uno de los editoriales más importantes de la historia dominicana, en el cual se reitera la imparcialidad que lo representa desde sus inicios. (Editora Listin Diario, 2015)

La Editora de Revistas conforma la división de impresos del Grupo de Comunicación Listín, prestando servicios de alta calidad, con entrega oportuna y terminación de primera (Editora Listin Diario, 2015).

## **2.1. Historia de la Editora de Revistas**

Esta empresa es un patrón, un ejemplo de creatividad, perseverancia y profesionalismo; proyecto que surge en lo interno de la Editora Listín Diario a raíz de la desaparición de alguno de los periódicos que esta imprimía y comercializaba como es el caso del periódico Ultima Hora, el Expreso, entre otras publicaciones, las cuales fueron descontinuadas en vista de los avances tecnológicos en la prensa digital.

El proyecto de creación de la Editora de Revistas fue una idea del consejo de administración de la Editora Listín Diario y en sus inicios era para que fuera complemento de la Editora Listín Diario y pudieran abrirse campo en otras ramas de la imprenta.

La empresa Fundada el 28 de febrero de 1996, en principio solo hacia impresos para un cliente de puerto rico. Solo contaba con dos maquinarias de impresión y un personal que no superaba las 50 personas, personal que era parte de la Editora Listín Diario el cual fue capacitado para la realización de los nuevos trabajos.

El flujo de trabajo y la demanda era pobre y como estrategia para introducirse en el mercado se imprimían libros para regalo a clientes potenciales con los que se daba a conocer la calidad del trabajo realizado por la editora.

En la medida en la que el tiempo transcurría, la empresa fue creciendo y ganando posición en el mercado, ya que la calidad de sus productos fueron reconocidos y cada vez mas crecía las ventas de la empresa.

## 2.2 Productos elaborados en Editora de Revistas

La Editora pone a la disposición del mercado impresos de revistas, catálogos, afiches, brochures, encartes, libros, shoppers, tarjetas de presentación y todo lo que el cliente puede imaginar en impresos.

Con la creación de esta nueva empresa, Editora de Revistas, también nace la idea de creación de nuevos productos de la Editora Listín Diario, productos que son elaborados en la Editora de Revistas con frecuencias semanales, quincenales, mensuales, trimestrales y semestrales, en diferentes materiales y tamaño. Entre estos productos se pueden mencionar:

- Las revistas Ritmo Platinum:  
Se inició en diciembre del 2006. Su contenido refleja la trayectoria y el estilo de vida de las más destacadas figuras internacionales y nacionales en diferentes ámbitos (empresarial, artístico, cultural, etcétera). Dirigida a hombres y mujeres, con edades de desde los 25 años. Tiene un costo de venta de RD\$250.00, y la suscripción anual de la misma es de RD\$500 anuales. (Editora Listin Diario, 2015)

La Editora de Revistas imprime 10,000 ejemplares de esta revista en los meses de Marzo y Octubre de cada año. Esta revista tiene un formato tabloide, encolada, Cartonite mate portada. Satinado 80 interiores.

- Revista A la Moda:  
Es una revista de vertientes, Íconos, tendencias, tradiciones, novedades y excentricidades se conjugan e n este producto que mantiene a la vanguardia a la mujer y el hombre dominicanos.  
Cada edición cuenta con un contenido diverso, ágil y contemporáneo, adaptado a las temporadas, para complacer a los lectores que buscan la más completa información sobre el mundo de la moda y los estilos de vida. Esta dirigida a un público femenino en edades de 25 años en adelante, la misma tiene un costo de RD\$120.00, y la suscripción anual

es de RD\$400.00. Es de circulación nacional cada trimestre, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

La Editora de Revistas imprime estas revistas en formato 8 ½ x 11 pulgadas, satinado 80 portada e interior full color. (Editora Listin Diario, 2015)

- Revista Oh Magazine:

Fundada el 28 de octubre de 1995. Es una revista de variedad completa, dirigida para la mujer que le gusta estar informada. Con temas de actualidad sobre moda, belleza, tecnología, viajes, entre otros y reportajes interesantes. La revista es igualmente pionera. Constituye la única en variedad dirigida a la mujer actual. Sus temas diversos y cuidadosamente tratados por profesionales han hecho de Oh! Magazine un producto leído tanto por mujeres como por hombres, circula a nivel nacional de manera gratuita y viene encartada dentro del Listín Diario.

La Editora de Revistas imprime 111,550 ejemplares, los cuales van dirigidos a un público femenino adulto en edades de 24 a 36 años, circula de manera gratuita, encartada dentro del periódico todos los sábados. Esta revista es impresa en la rotativa M-1000 de la Editora de Revistas, con un tamaño 8 ½ x 11, grapada, material: interior en soft y una cubierta satinada, full color esta revista. (Editora Listin Diario, 2015)

- Revista Zona Norte:

Fundada en junio 2005 Una revista empresarial y social que esencialmente muestra el desarrollo de la zona Este, su actualidad, sus valores, talentos, cultura, idiosincrasia, su historia. Toda la vitalidad de una región en pleno desarrollo de su potencial, reflejado a través de ejemplos que retratan el esfuerzo, empuje, trabajo, la dedicación de sus empresas, individuos y personalidades. Zona E es un retrato de un área geográfica en franco desarrollo. Esta revista está dirigida a hombres y

mujeres, en edades de 25 años en adelante, viene encartada dentro del periódico.

La Editora de Revistas imprime 10,659 ejemplares para la circulación en toda la región del este los días sábados de cada mes. Es impresa en la maquina rotativa M-1000, con un tamaño de 8 ½ x 11, grapada, material: interior en soft y una cubierta satinada, full color.

- Revista Zona Este:

Fundada en abril del 2007. Es una revista empresarial y social que esencialmente muestra la forma de vida, visión, costumbres de la zona Norte de la Republica Dominicana. Retrata Ejemplos de esfuerzo que ponen de manifiesto la calidad humana de su gente: su actualidad, sus valores, talentos, cultura, idiosincrasia y su historia. Dirigida a hombres y mujeres, en edades de 25 años en adelante, circula de manera gratuita, encartada dentro del periódico mensualmente, en los días sábados. (Editora Listin Diario, 2015)

La Editora de Revistas imprime 33,380 ejemplares en tamaño 8 ½ x 11, grapada, material: interior en soft y una cubierta satinada, full color.

- Ritmo Social:

Fundada en marzo de 1992, bajo la visión de don Rogelio Pellerano Romano, Ritmo Social es la revista social y de variedades más importante y exclusiva del país. Reseña los principales acontecimientos sociales de la República Dominicana y destaca relevantes personalidades locales e internacionales. Pionera y líder nacional con 17 años en el mercado. Un producto con altos niveles de impacto y lectoría, pionera y líder de la categoría de productos editoriales que reseñan el estilo de vida de la alta sociedad dominicana. Dirigida a hombres y Mujeres, en edades de 23 a 45 años, con alto perfil socioeconómico y cultural. Viene encartada dentro del periódico, con una frecuencia de circulación quincenal.

La Editora de Revistas imprime 11,550 ejemplares para circulación nacional con un tamaño 6 columna x 13. Material: Portada y páginas centrales en satinado e interior en soft.

- Aldaba:

Fundada en noviembre del 2000, revista especializada en área de decoración y diseño de interiores. Pionera en temas de decoración, constituye el producto que acompaña a diseñadores, arquitectos, amas de casa y todas aquellas personas con un delicado sentido del gusto en decoración. Sus ediciones reseñan Tips que sirven a las lectoras para embellecer su hogar, negocio o cualquier espacio físico que deseen. Dirigida a mujeres en edades de 25 años en adelante, con una frecuencia de circulación trimestral a nivel nacional.

La Editora de Revistas imprime 25,000 ejemplares en tamaño 8 ½ x 11 pulgadas, satinado 80 portada e interior full color en la rotativa M-1000.

La nueva editora agrega valor a la Editora Listín Diario, puesto que esta permitió la expansión a nuevos mercados y la creación de un sin número de nuevos productos que posicionan al Grupo de Comunicación Listín como una de las empresas más influyentes y competitivas del mercado, tanto a nivel nacional como internacional. (Editora Listín Diario, 2015)

Hoy en día la Editora de Revistas es de las más influyentes imprentas del país, ocupando posiciones que empresas con más tiempo en el mercado no ha podido ocupar. Gran parte de su posicionamiento es debido a que la empresa cuenta con maquinarias de alta tecnología y capacidad que permiten brindar mejores productos, de alta calidad, con menor tiempo de respuesta al cliente y a mejores precios.

## 2.3. Las Máquinas

La editora de Revistas en la actualidad cuenta con equipos de alta tecnología los cuales le permiten prestar servicios de alta calidad, con entrega oportuna y terminación de primera. Entre las maquinarias que posee se puede mencionar:

- ✓ Una rotativa de la marca M-1000, con un formato de corte de folder de 22 ¾ con velocidad de 35,000 ejemplares p/h. en esta se imprimen todo tipo de revistas, encartes y demás productos, y en la que se pueden utilizar todo tipo de material para impresión. Esta es la maquinaria más utilizada de la empresa.
- ✓ Dos máquinas impresoras planas Heidelberg Speedmaster SM 74, de 8 y 6 cuerpos (8 y 6 colores respectivamente), automáticas, con formato de 19" x 29", sistema de secado rápido, un cuerpo de barnizado y además cuentan con un sistema "Perfecto".
- ✓ Una impresora Heidelberg GTO, con formato de 14" x 20", dos colores, con velocidad de 10,000 ejemplares p/h.
- ✓ Dos equipos CTP, de la marca Screen, permitiéndonos grabar las imágenes directamente desde la computadora a la plancha, para garantizar la reproducción de las imágenes lo más fiel posible a la suministrada por el cliente.
- ✓ Dos súper grapadoras de la marca Muller Martini, abarcando inclusive el formato tabloide, con corte automático integrado y una velocidad de 5,000 ejemplares p/h.
- ✓ Una encoladora de la marca especial Panda II, con un formato tabloide. Una máquina para la aplicación de UV. Lo máximo en alto brillo para portadas e interiores. (Editora Listin Diario, 2015)

## 2.4. Misión

Ser la más grande e importante imprenta del país, que suople tanto al mercado local como al área del Caribe, ofrece a sus clientes el compromiso de la calidad y entrega a tiempo.

## 2.5. Visión

Ser el líder en impresos más influyente del país, asegurando productos y servicios de calidad con rentabilidad insuperable.

## 2.6. Valores

- ✓ Calidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Originalidad
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Creatividad
- ✓ Innovación
- ✓ Mejoramiento continuo.

## 2.7. División Departamental Editora de Revistas

La Editora de revistas cuenta con ocho departamentos funcionales los cuales ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, cada uno de ellos con funciones específicas, las cuales desarrollan en el marco de la misión y visión de la empresa, enfocados en el buen funcionamiento de la institución. Los departamentos son:

### *A. Administración General*

La administración es el corazón financiero de la empresa y es desde donde emanar las decisiones sobre las operaciones financieras, contables y estadísticas de la Editora de Revistas.

### *B. Gerencia de Ventas De Impresos E.R.*

El departamento de ventas de impresos de la Editora de Revistas cuenta con la colaboración de seis vendedores, los cuales tienen asignados diferentes áreas de ventas a nivel nacional.

*C. Tesorería E.R.*

Este departamento es el que desarrolla las actividades de auditoría interna, contabilidad y estadísticas de la Editora de Revistas.

*D. Cobros Editora De Revistas*

El departamento de cobros de impresos es el encargado de la autorización de crédito a nuevos clientes y de realizar las actividades de cobros a los clientes existentes, labores que se realizan al vencimiento de las facturas.

*E. Costos Y Presupuestos*

Este departamento es el encargado de velar por los costos de la empresa, el control y revisión de los mismos, así como del inventario, elabora informes mensuales de los consumos de materia prima e insumos los cuales repercuten en costos para la Editora de Revistas. También es el encargado de elaborar planes de resultados (ingresos, costos, gastos) con frecuencia anual y con revisiones mensuales.

*F. Servicios Generales*

El departamento de servicios se encarga de las labores de limpieza de la empresa, brinda soporte en el área de electricidad y mensajería interna.

*G. Gerencia De Producción Editora de Revistas:*

El departamento de producción está estructurado en tres departamentos en cadena que son pre-prensa E.R., prensa y productos terminados. Mas dos secciones de apoyo que son electrónica y mecánica.

Este es un departamento sumamente interesante, pues tiene sus procesos establecidos, los cuales inician en el diseño y diagramación de los trabajos. El área de diseños envía, o más bien coloca en el servidor el archivo que contiene las revistas, brochures, encartes o cualquier trabajo que se esté elaborando cuando ya están listos (corregidos con todos sus elementos, fotos textos y demás) y grabados en formato pdf, el departamento de pre-prensa E.R. que previamente ha corregido en el área de scanner, las fotos tomadas que serán colocadas en las revistas, utiliza la computadora para buscar en el servidor dichas paginas y lo

primero que hace es imprimir un plotter de las que son a color en uno de los dos plotter HP que se tiene para esos fines.

Esos plotters fueron adquiridos hace 15 años en sustitución de los color kits hechos con plásticos de colores que limitaban los cuatro colores CMYK, copiándosele la imagen desde los negativos y que luego eran enviados a prensa, también se usan para la impresión de muestras de trabajos que los vendedores con la finalidad de reducir costos y tiempo en el proceso de aprobación de un arte. También se imprimen en ellos las portadas de las revistas, tanto para muestras como las que serán puestas en vallas publicitarias, ubicadas en las principales esquinas de la ciudad.

En el área se pre-prensa están las computadoras y los equipos usados para la impresión directa a la plancha sin usar películas, equipos con capacidad de impresión de 40 planchas por hora cada equipo. Los CTP termale operan con un programa especial true flow, que es un sistema que trabaja más rápido y con alta calidad. Los operadores buscan las páginas en el servidor en formato pdf, las compaginaciones en una configuración hecha para estos fines y las envían a imprimir luego de introducir las planchas en el equipo. Luego que la impresión es realizada, son revisadas por los operadores y estos las ponchan para entregarlas a prensa.

Este departamento cuenta con 14 subdivisiones, cada una de ella realiza funciones diferentes, con objetivos definidos para lograr una producción de calidad. Las subdivisiones son:

a. Prensa Plana E.R

En esta área se encuentran los equipos para impresión de las revistas, brochures y periódicos comerciales.

b. Prensa M-1000 E.R

Esta maquinaria es una rotativa para impresión de las revistas como es el caso de la revista ritmo social, oh magazine y periódicos comerciales.

c. Pre-Prensa E.R

Esta es el área previa a la impresión definitiva de los trabajos, en esta se preparan las planchas térmicas para la impresión.

d. Terminación E.R

Esta es el área de ensamblaje de los trabajos, aquí se ensamblan las revistas, libros. En esta área se encuentran todos los equipos con los que se hacen los trabajos manuales del departamento de producción.

e. Grapadora E.R

Esta es la maquinaria especializada en el grapado de los trabajos. Los productos llegan al area de grapadora luego de haber pasado por el area de la dobladora.

f. Prensa Heidelberg 102 E.R

Esta es una maquina utilizada para la impresión de trabajos de tamaño grande, utiliza ocho cuerpos, y realiza impresión en cada lado de las paginas.

g. Rotativa Kba E.R

La rotativa KBA es igual a la rotativa M-100, realiza impresiones de lado y lado de las paginas y también es utilizada para la impresión de revistas, brochures y periódicos comerciales.

h. Prensa Gto E.R

Esta es la maquinaria que se utiliza para la impresión de los trabajo de papeleria como son llamados, en ella se imprimen tarjetas de presentación, hojas timbradas, sobres de tramitación internas y externas, papeles de forma continua de diferentes tamaños y colores.

i. Prensa Plana H-6 E.R

Esta maquinaria es también llamada plana debido a que realiza impresiones de un solo lado de las páginas, utiliza cuatro cuerpos, osea, utiliza cuatro planchas para la impresión, y en el caso de trabajos que ameriten la utilización de tinta de las denominadas

pantone, necesitan la utilización de cinco planchas, y en ese caso también se utilizan cinco cuerpos.

j. Prensa Plana H-8 E.R

Como lo indica su nombre, esta máquina utiliza ocho cuerpo, ósea, ocho planchas para la impresión de revistas, libros y demás trabajos.

k. Dobladora E.R

Luego de impresos los trabajos, pasan al área de dobladora para el ensamble y doblado, este proceso antecede al grapado, encolado y corte de los productos.

l. Encoladora E.R

Algunos productos, como es el caso de los libros y revistas de grandes volúmenes de páginas, pasan al área de encolado para la fijación.

m. Guillotina E.R

El área de guillotina es el último paso del proceso de producción, en esta se le da el corte a los productos de acuerdo a las especificaciones del cliente.

n. Almacén Productos Terminados E.R.

Este departamento amerita sean descritos sus funciones, ya que es un área de suma importancia para la producción. Este facilita los procesos y reduce el tiempo de respuesta. Se adquirió de un sistema de Transportacion o conveyors para trasladar los trabajos, desde las rotativas hasta dichas aéreas, además de dos stacker y cuatro amarradoras, estos facilitan el conteo y empaclado de las revistas de forma simultánea, por lo que el proceso se realiza con mayor fluidez, permitiendo la entrega sin mayores dificultades de la totalidad del pedido o trabajo contratado.

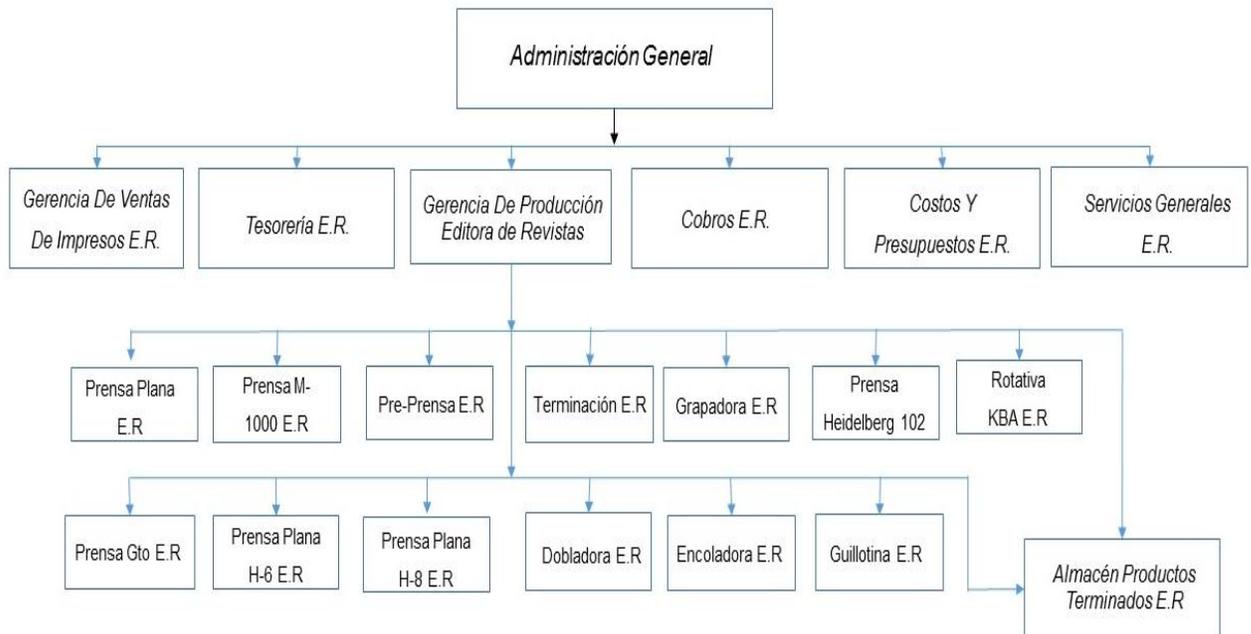
Luego de haber finalizado todo el proceso de producción, en la gerencia de ventas de impresos E.R procede a la facturación y envío del trabajo listo hasta el cliente final.

Durante el proceso de producción se vigila la calidad de los procesos, a fin de poder corregir errores a tiempo y evitar desperdicios, duplicidad de esfuerzos y posibles pérdidas mayores para la empresa. Cuando ya se ha cumplido con todo el proceso de producción, la empresa tiene un personal que se encarga de velar por la calidad de la producción, quien certifica que el producto terminado esta acto para la entrega al cliente.

A partir de la descripción de los departamentos que conforman la Editora de Revistas se presenta un organigrama, el cual permitirá visualizar de manera más clara la estructura organizacional de la institución. Esta es la ilustración No.3, la cual fue elaborada de acuerdo a la información recolectada en la investigación. Todos los departamentos se reportan a la administración general, siendo el mayor de estos, el departamento de producción, el cual tiene varias subdivisiones.

## 2.8. Organigrama Editora de Revistas

Ilustración 3: Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia a partir del levantamiento de información

### **2.8.1. Actual procesos de gestión de compra y almacén de la Editora de Revistas**

La Editora de Revistas no cuenta con procesos de compras establecidos en la actualidad, las compras se realizan de acuerdo a las necesidades que van surgiendo dentro de la organización. El proceso que hasta el momento se ha estado desarrollando inicia con las requisiciones del usuario, quienes en la mayoría de los casos conocen de la existencia de un proveedor que puede suplir dicha necesidad, y acuden a la gerencia por autorización para adquirir por medio de una negociación informal, los productos que se requieren.

### **2.9. Nueva imagen de Editora de Revistas**

Como parte del proceso de transformación, innovación y modernidad, la Editora de Revistas presentó el cambio de logo en su imagen corporativa. Con el cambio de la imagen visual Editora de Revistas fortalece su compromiso con la innovación.

A través de esta nueva imagen visual, más fresca y moderna, que combina sus colores rojo y gris y diseño gráfico innovador, la empresa ha logrado homogeneizar su propuesta de impresos con las tendencias actuales del mercado.

El elemento central del logotipo es la hoja que se desprende de una resma de papel y de manera incidental forma la letra "E" de editora. Combinar estos dos párrafos Compuesto por el color gris (neutral y equilibrado), para resaltar el color rojo (energético). (Editora Listin Diario, 2015)

Ilustración 4: Logo Editora de Revistas



Fuente: (Editora Listin Diario, 2015)

## **2.10. Tipo de Investigación**

En esta sección se seguirán los pasos que guiarán la investigación hacia el conocimiento y desarrollo de la misma. Los tipos de investigación que darán apoyo al alcance de esto son:

### **2.10.1. Tipo de investigación Exploratorio**

Por medio de la investigación exploratoria se busca obtener información clara que ayuden a la solución de la problemática y a sacar conclusiones definitivas sobre los procesos de compras y almacén para la Editora de Revistas, además, este tipo de investigación brindará una visión generalizada de los procesos en cuestión, ya que estos no están establecidos para la empresa objeto de estudio.

Esta investigación allanará el terreno para las demás investigaciones que se realizarán y ayudará a aumentar el conocimiento y familiarización de con el caso de estudio ya que no existen registros de los procesos de gestión de compras y almacén para la Editora de Revistas y se tiene muy poca información sobre los mismos. Asimismo, esta investigación permitirá conocer relaciones entre los diferentes departamentos involucrados en la gestión.

### **2.10.2. Tipo de Investigación Descriptivo**

La investigación descriptiva ayudara con la especificación de los factores de relevancia hallados en la investigación sobre los procesos de gestión de compras y almacén, además este estudio permitirá evaluar los diferentes aspectos de la problemática, estudiar y describir las tendencias en los procesos y contribuirá con la medición de los mismos.

### **2.11. Metodología**

Para desarrollar la investigación se utilizaran diferentes métodos que serán el soporte para los la obtención de una información de calidad. Estos son:

- a) *Método Inductivo:* con esta metodología se podrá hacer un estudio detallado, partiendo de elementos muy particulares como lo es la necesidad de crear los procedimientos para los departamentos de compras y almacén de la Editora de Revistas, hasta ascender a los aspectos más generalizados de la gestión como los beneficios que se obtendrán a partir de la ejecución o implementación de la propuesta.
- b) *Método Deductivo:* con esta metodología sucederán lo contrario a la anterior, la investigación ira desde lo generalizado hasta lo particular, permitiendo estudiar y superponer razonamientos a sucesos presentados de manera general en los procesos de gestión de compras y manejo de almacén de la Editora los cuales se desarrollan de manera informal, hasta poder llegar a conclusiones precisas sobre factores particulares que intervienen en los procesos y de esa manera precisar la investigación.

### **2.12. Herramientas**

En toda investigación es imprescindible valerse de herramientas que ayuden y faciliten la obtención o la información. En este caso se usaran la encuesta y la

entrevista, ya que son las herramientas más adecuadas para el levantamiento de información en este trabajo.

### **2.12.1. La Encuesta o Cuestionario**

Esta herramienta ayudara con la obtención de la información sobre los procesos de compras de la Editora de Revistas apoyada en las opiniones de las personas implicadas en los procesos por medio de un formulario o cuestionario que será diseñado con anticipación y estrictamente ligado a los objetivos de la investigación, (ver anexo 1).

#### **2.12.1.1. Objetivos de la Encuesta**

- a) Conocer las metodologías usadas para el desarrollo de los procesos en el departamento de compras del grupo de comunicación Listín.
- b) Determinar los conocimientos que tiene el personal responsable en las aéreas implicadas sobre los procesos de compras para la Editora de Revistas.
- c) Determinar la necesidad de asignación de personal para llevar a cabo los procesos de gestión de compras para la Editora de Revistas.
- d) Investigar el método de registro y control de inventario de materia prima e insumos de producción de la Editora de Revistas.
- e) Conocer si el personal identifica las mejores prácticas de la gestión de compras del grupo de comunicación Listín.
- f) Investigar si la Editora de Revistas cuenta con procedimientos establecidos para la gestión de compras.

### **2.12.2. Entrevistas**

La entrevista posibilitara la obtención de información directamente de fuentes calificadas y expertas en el tema en cuestión. La entrevista contribuirá a que con esta la investigación se puedan determinar soluciones precisas partiendo de las diferentes opiniones recolectadas en la misma (ver anexo 2). Para esta oportunidad es necesario entrevistar al personar responsable de llevar a cabo

las tareas de compras y a las personas responsables de las labores realizadas en el almacén, debido a que la gestión del almacén tiene gran impacto en los procesos de compras.

#### **2.12.2.1. Objetivos de la Entrevista**

- a) Identificar las mejores prácticas en los procesos de gestión de compras del grupo de comunicación Listín.
- b) Conocer cómo se desarrollan los procesos de compras actuales para el abastecimiento de la Editora.
- c) Determinar si la Editora de Revistas cuenta con inventario de materia prima e insumos.
- d) Determinar si existe un personal que se encargue del control y abastecimiento de materia prima e insumos para la producción de la Editora de Revistas.
- e) Evaluar la frecuencia con que se solicita compras de insumos y materia prima para la producción de la Editora de Revistas.
- f) Determinar si la Editora de Revistas cuenta con sistema de información para registro de sus procesos.
- g) Determinar de acuerdo a diferentes criterios de los expertos, cual es el mejor manera de desarrollar las tareas propias de gestión de compras para la Editora de Revistas.

#### **2.13. Población Y Muestra**

Para poder llevar a cabo la investigación es imprescindible que se tenga conocimiento del tamaño de la población y que se conozca la muestra típica o representativa de la población que será objeto de estudio. Para este caso la población no supera las 30 personas o clientes internos, y en vista de que la población no es grande citamos lo que señala (Parraga, Jose luis, 2012) “Si la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones, entonces se trabajará con toda la población”.

### 2.13. 1. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra se determinara a partir de la formula siguiente, la cual se utiliza para cálculos en poblaciones finitas.

$$\text{Formula} = \frac{S^2 P Q N}{e^2 (N-1) + S^2 P Q}$$

#### Datos:

n= Tamaño de muestra

N= 16 personas

P= Probabilidades de éxito = 50% = 0.50

Q= Probabilidades de fracasos = 50% = 0.50

e= Margen error = 5% = 0.05

S = Nivel confianza = 95% = 1.96

#### Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 16}{(0.05)^2 (16-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{3.8416 * 4}{(0.0025) (15) + 3.8436 * 0.25}$$

$$n = \frac{15.3664}{0.0375 + 0.9609} = \frac{15.3664}{0.9984} = 15.39$$

El tamaño de la muestra es = 15.39 ≈ 15.

## **2.14. Recolección y tabulación de información por medio de encuesta.**

Luego de aplicar la encuesta a una muestra de 15 empleados, se procedió con la tabulación de los datos, a fin de facilitar la interpretación de la información obtenida. Se utilizó un cuadro para analizar las respuestas de cada una de las preguntas y una representación gráfica de las mismas. Para la cuantificación se utilizó el porcentaje estadístico, por medio de la fórmula:

$$\% = \frac{F \times 100}{N}$$

Donde:

% = Tanto por ciento que se encuentra en el estudio

F = Veces que se repite un dato

100 = Constante de la muestra

N = Número total de datos.

(Caceres, Ana Mercedes, 2006)

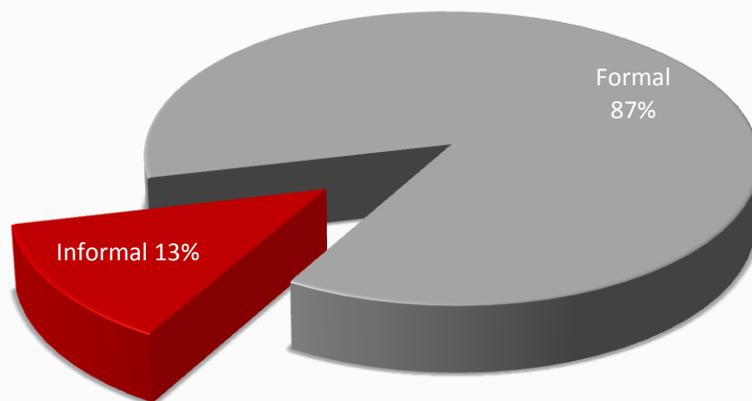
Tabla 1. Metodología de la gerencia de compras de la Editora Listín Diario

| Variables   | Frecuencia | Porcentual % |
|---|------------|--------------|
| Formal: Recibir requisiciones, solicitar cotizaciones, evaluar precios y elaborar orden de compras. | 12         | 80           |
| Informal: Recibir requisiciones, contactar proveedor para despacho de solicitud.                    | 3          | 20           |
| <b>Total</b>  | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De las 15 personas encuestadas, 12 personas, lo que representa un 80% respondieron que el método que utiliza la gerencia de compras de la Editora Listín Diario es formal recibiendo las requisiciones, solicitando cotizaciones, evaluando precios y elaborando orden de compras, mientras que 3 personas para un 20%, respondieron que utilizan una metodología informal.

**Gráfico 1. Metodología Usada en la Gerencia de Compras**



Fuente: Tabla 1.

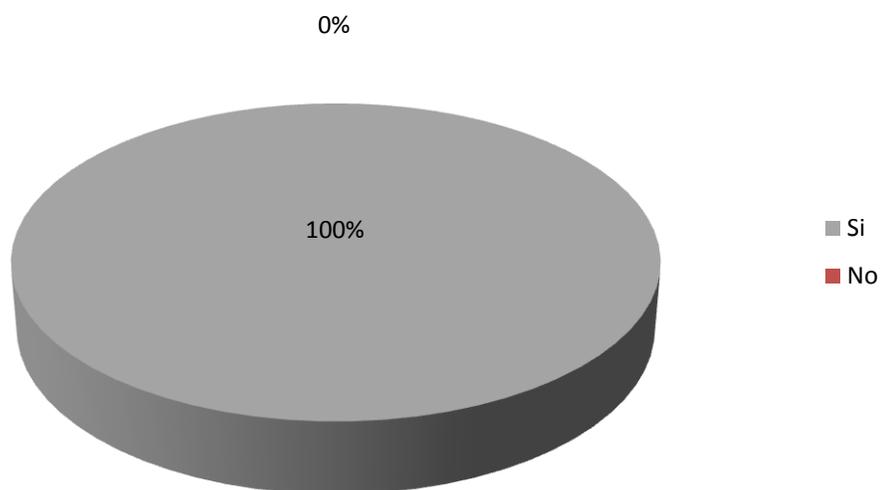
Table 2. Tareas de compras de Editora de Revistas se desarrollan de manera correcta

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Si           | 15         | 100          |
| No           | 0          | 0            |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, todas respondieron que los procesos de compras que se desarrollan en la Editora Listín Diario se llevan a cabo de la manera correcta, esto representa el 100%.

**Gráfico 2. Tareas Desarrolladas de Manera Correcta**



Fuente: Tabla 2.

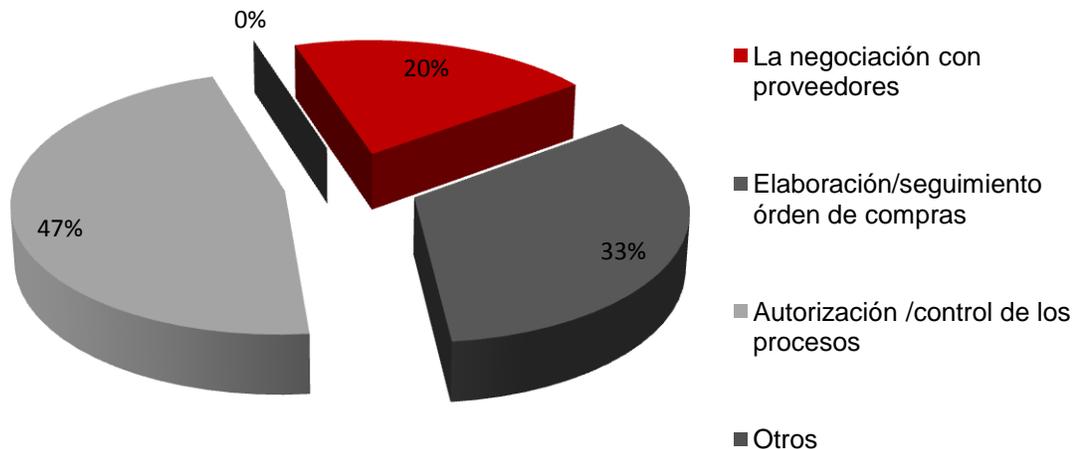
Tabla 3. Procesos de compras para Editora Listín Diario que deben mejorar

| Variables                                | Frecuencia | Porcentual % |
|--|------------|--------------|
| La negociación con proveedores           | 3          | 20           |
| Elaboración/seguimiento orden de compras | 5          | 33           |
| Autorización /control de los procesos    | 7          | 47           |
| Otros                                    | 0          | 0            |
| <b>Total</b>                             | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 3 personas, para una 20% respondió que la negociación con proveedores es el proceso que la Editora Listín Diario debe mejorar, 5 personas, para un 33% dice que la elaboración y seguimiento a las ordenes de compras es el proceso que se debe mejorar, mientras que 7 personas, lo que representa el 47% afirma que el proceso que necesita ser mejorado es la autorización y control de los procesos de compras.

Gráfico 3. Procesos que Deben Mejorar



Fuente: Tabla 3

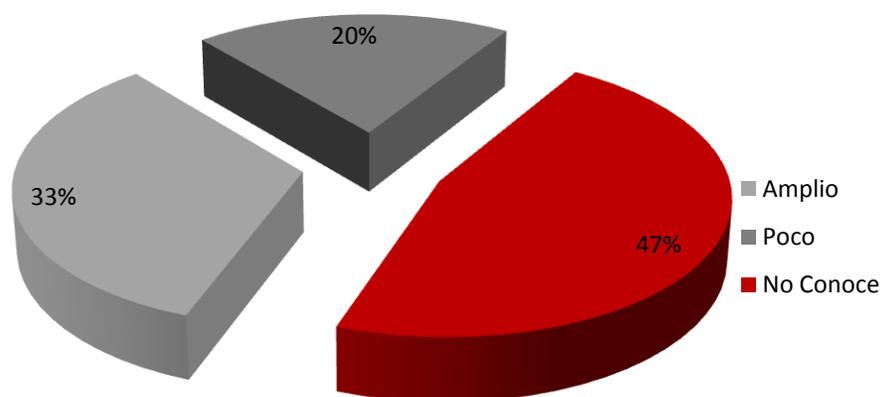
Table 4. *Conocimiento de los procesos de compras para Editora de Revistas*

| <b>Variables</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentual %</b> |
|------------------|-------------------|---------------------|
| Amplio           | 5                 | 33                  |
| Poco             | 3                 | 20                  |
| No Conoce        | 7                 | 47                  |
| <b>Total</b>     | <b>15</b>         | <b>100</b>          |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 5 personas en representación de un 33%, respondieron que tienen amplio conocimiento de los procesos de compras para la Editora de Revistas, 3 personas, para un 20%, respondieron que tienen poco conocimiento de los procesos de compras para la Editora de Revistas, mientras que 7 personas, para un 47% dicen no tener conocimiento de cómo se desarrollan los procesos de compras para la Editora de Revistas.

**Gráfico 4. Conocimiento de los Procesos de Compras de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 4.

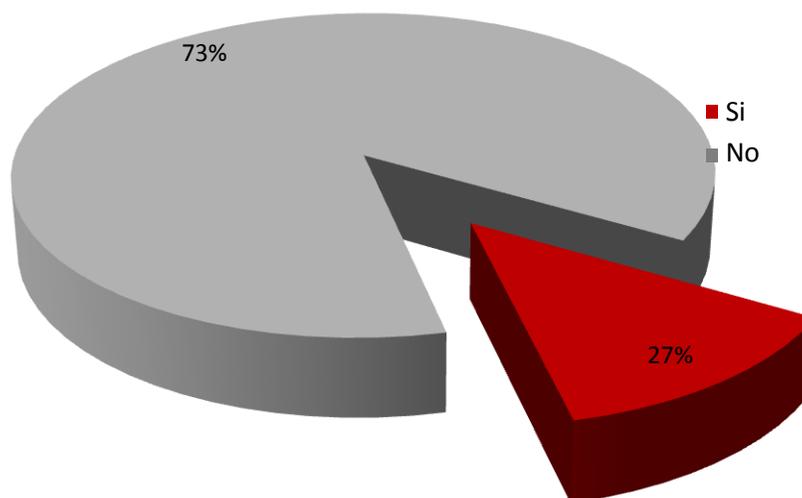
Table 5. Los procesos de compras para Editora de Revistas son apropiados para un desempeño de calidad de la empresa

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Si           | 4          | 27           |
| No           | 11         | 73           |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 4 personas para un 27%, respondió que los procesos de compras que se desarrollan para la Editora de Revistas son apropiados para un desempeño de calidad de la empresa, mientras que 11 personas en representación del 73% respondió que los procesos de compras para la Editora de Revistas no son apropiados para un desempeño de calidad de la misma.

**Grafico 5. Procesos Apropriados para un Desempeño de Calidad de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 5

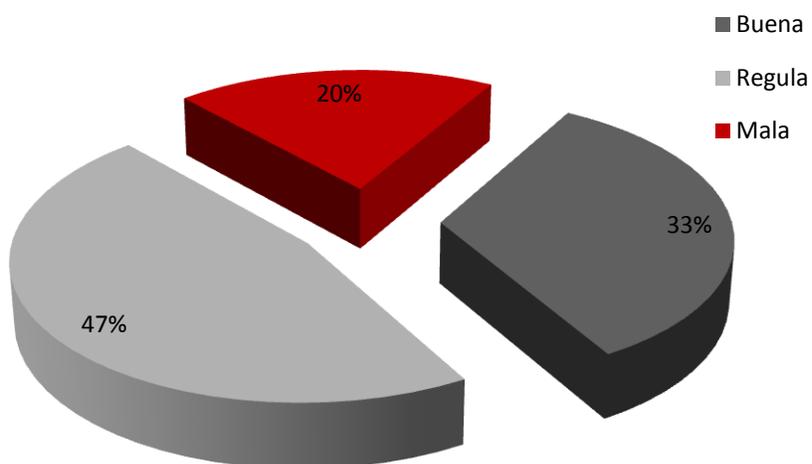
Table 6. *Calificación de la gestión de compras para Editora de Revistas*

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Buena        | 5          | 33           |
| Regula       | 7          | 47           |
| Mala         | 3          | 20           |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 5 para un 33% dice que la gestión de compras para la Editora de Revistas es buena, 7 personas, que representan el 47% respondió que la gestión de compras para Editora de Revistas es regular, mientras que 3 personas, para aun 20% dice que la gestión de compras para la Editora de Revistas es mala.

**Gráfico 6. Calificación de la Gestion de Compras de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 6

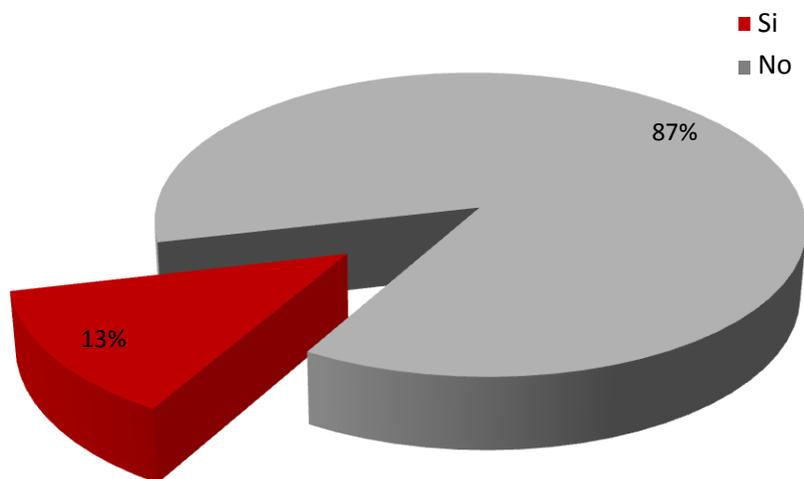
Table 7. Editora de Revistas cuenta con procedimientos establecidos para la gestión de compras

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Si           | 2          | 13           |
| No           | 13         | 87           |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 2 para el 13% dice que la Editora de Revistas tiene procedimientos establecidos para la gestión de compras, mientras que 13 personas para el 87% dicen que la Editora de Revistas no tiene procedimientos establecidos para su gestión de compras.

Grafica 7. Procedimientos Establecidos para Editora de Revistas



Fuente: Tabla 7

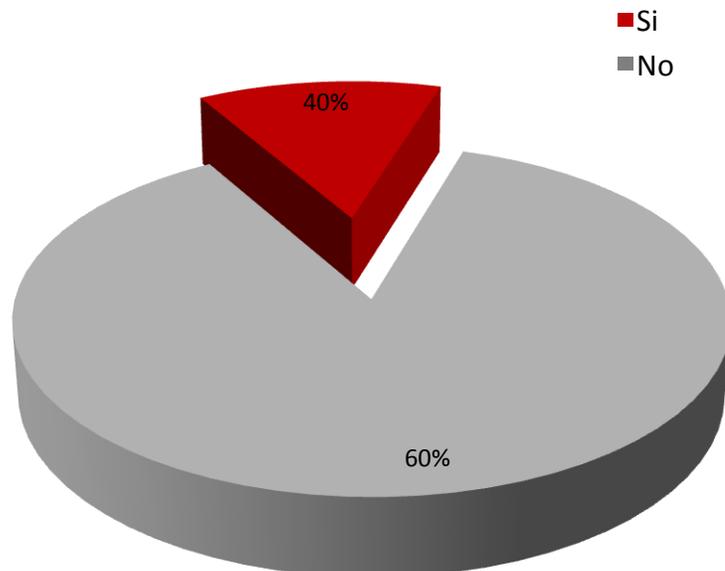
Table 8. El personal de compras de Listín Diario puede desarrollar las funciones de compras de Editora de Revistas

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Si           | 6          | 40           |
| No           | 9          | 60           |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 6 personas, que representan el 40% afirma que el personal de compras de la Editora Listín Diario puede desarrollar las funciones de compras para la Editora de Revistas, mientras que 9 personas para el 60% dice que el personal de compras de la Editora Listín Diario no puede desarrollar las funciones de compras para la Editora de Revistas.

**Grafico 8. Existencia de Personal para las Funciones de Compras de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 8

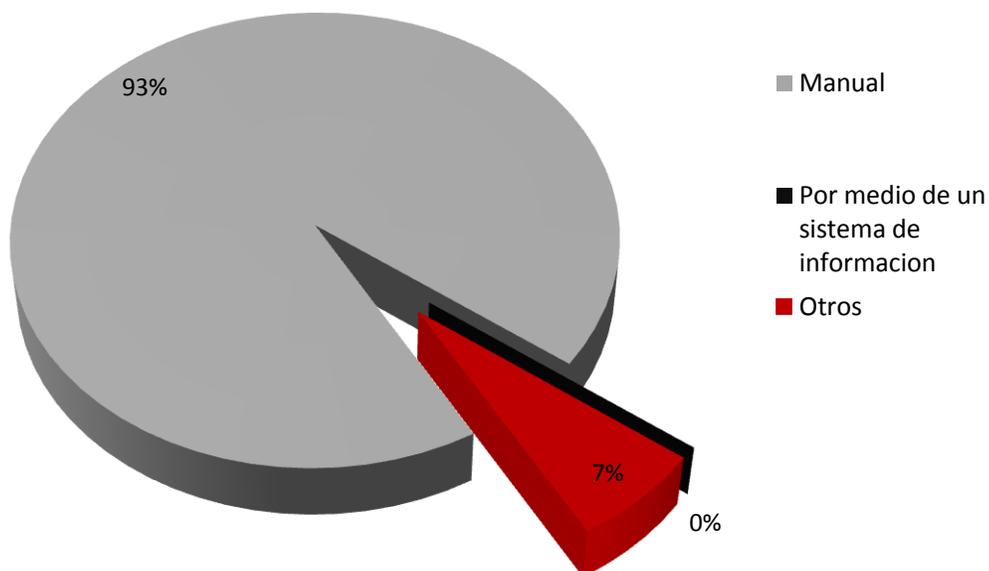
Table 9. Registro de las entradas y salidas de materia prima e insumos de la Editora de Revistas

| Variables                              | Frecuencia | Porcentual % |
|--|------------|--------------|
| Manual                                 | 14         | 93           |
| Por medio de un sistema de información | 0          | 0            |
| Otros                                  | 1          | 7            |
| <b>Total</b>                           | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De un total de 15 personas encuestadas, todas respondieron que los registros de entrada y salida de materia prima e insumos que la Editora de Revistas utiliza para su producción, se realiza de manera manual.

**Gráfico 9. Registro de Entrada y Salida de Almacen de Materia Prima e Insumos de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 9.

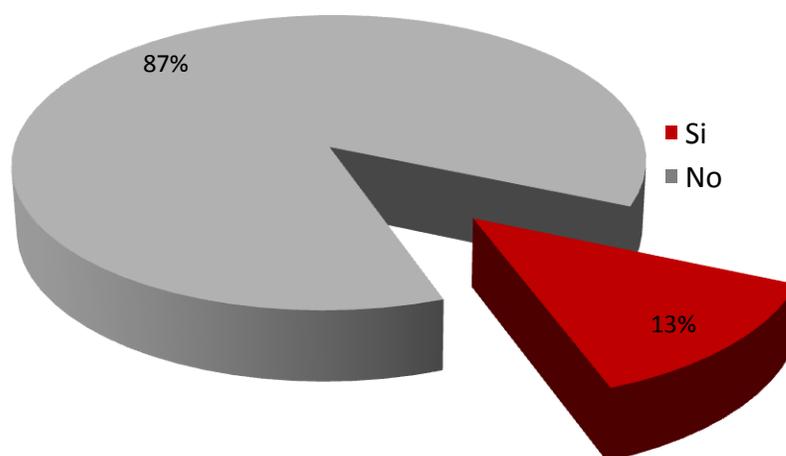
Table 10. Editora de Revistas cuenta con codificación de su materia prima en insumos

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Si           | 2          | 13           |
| No           | 13         | 87           |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 2 personas que representan el 13% dicen que la materia prima e insumos de la Editora de Revistas esta codificada en el almacén, mientras que 13 personas para un 87% dice que la materia prima e insumos de la editora de revistas no está codificada.

**Grafico 10. Codificacion de Materia Prima e Insumos de Editora de Revistas**



Fuente: Tabla 10.

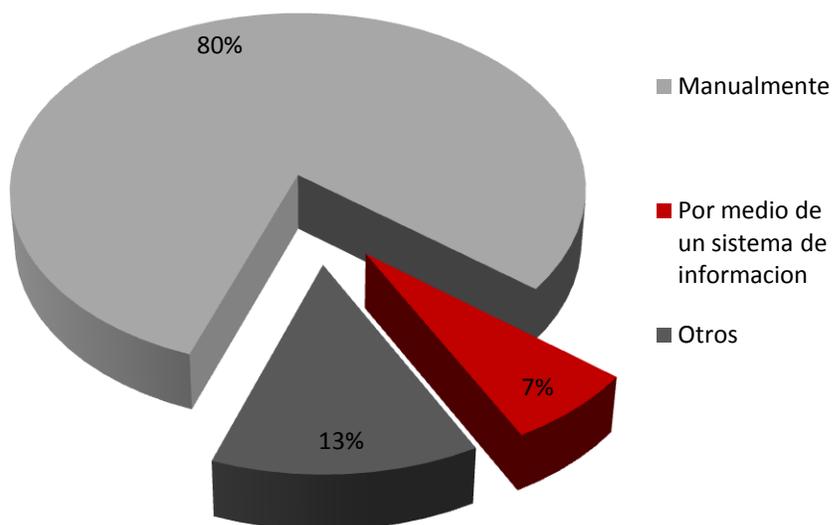
Table 11. Como establecen los controles de inventario para Editora de Revistas

| Variables                              | Frecuencia | Porcentual % |
|--|------------|--------------|
| Manualmente                            | 12         | 80           |
| Por medio de un sistema de información | 1          | 7            |
| Otros                                  | 2          | 13           |
| <b>Total</b>                           | <b>17</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De una muestra de 15 personas encuestadas, 12 personas para un 80% dice que los controles de inventario para la Editora de Revistas se llevan a cabo de manera manual, 1 persona respondió que estos controles se llevan a cabo por medio de un sistema de información, mientras que 2 personas para un 13% dice que los controles de inventario se realizan con otros métodos.

Gráfico 11. Control de Inventario de Editora de Revistas



Fuente: Tabla 11.

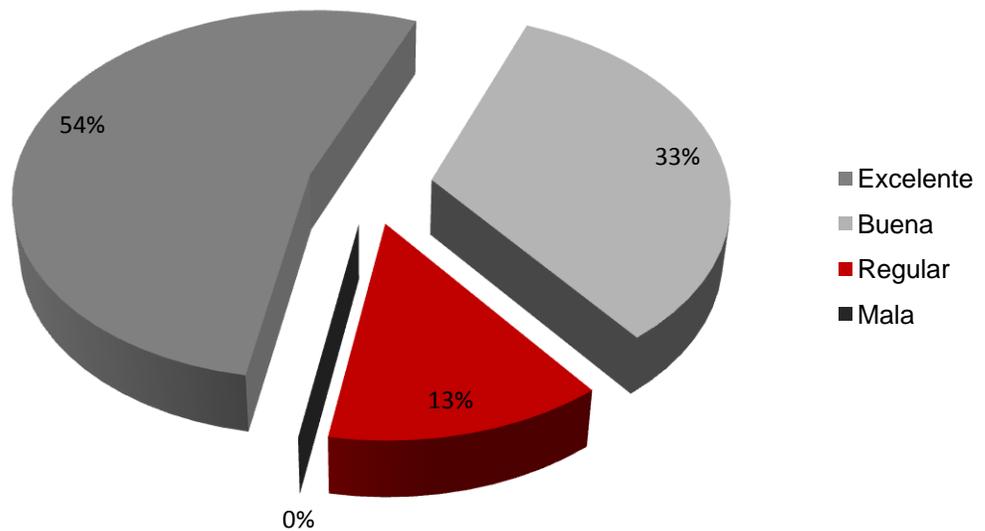
Table 12. Valoración de la gestión de compras del grupo de comunicación Listín

| Variables    | Frecuencia | Porcentual % |
|--------------|------------|--------------|
| Excelente    | 8          | 53           |
| Buena        | 5          | 33           |
| Regular      | 2          | 13           |
| Mala         | 0          | 0            |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100</b>   |

Fuente: Encuesta 15 personas

De 15 personas encuestadas, 8 personas que representan el 53% valoran la gestión de compras del Grupo Comunicación Listín como excelente, 5 personas para un 33%, valora la gestión como buena, mientras que 2 personas para un 13% valoran la gestión de compras del grupo de Comunicación Listín como mala.

**Gráfico 12. Valoracion de la Gestion de Compras del Grupo de Comunicacion Listin**



Fuente: Tabla 12.

## **2.15. Análisis de la Encuesta.**

Luego de haber definido los objetivos de la encuesta y su aplicación a la muestra antes calculada, 15 personas que laboran en el grupo de comunicación Listín y para la Editora de Revistas, en las áreas de compras y almacén, es necesario realizar un informe de la misma.

La gerencia de compras de la editora Listín Diario utiliza una metodología formal en sus procesos de compras, cuyo primer paso es recibir las requisiciones de compras, luego solicitan cotizaciones a sus proveedores, evaluando los precios de las mismas y elaboran la orden de compras.

En los procesos de compras de la editora listín diario es necesario mejorar los procedimientos de autorización y control en los mismos.

Solo el personal de compras conoce como se desarrollan el proceso de compras para editora de Revistas. Aunque esos procesos no son los más apropiados para un desempeño de calidad de la empresa ya que fueron calificados como regular.

Esto se debe a que la editora de Revistas no cuenta con manual de procesos establecidos para su gestión de compras.

La editora de Revistas no tiene personal asignado para el desarrollar de la gestión de compras, los mismos están siendo realizados por el personal de compras de la editora listín diario. Este personal no puede desarrollar las funciones de compras para la editora de revistas debido a la carga de trabajo que esto representa.

Los registros de entrada y salida de materia prima e insumos que la editora de Revistas utiliza para su producción, se realiza de manera manual y los mismos no están codificados lo que dificulta el control de inventario, además, este se llevan a cabo de manera manual.

La gestión de compras del grupo comunicación listín fue valorada como excelente.

## **2.16 Análisis de la Entrevista**

Este análisis tiene como base la entrevista realizada a tres expertos de las áreas de compras, costos y presupuestos y almacén de acuerdo con los objetivos definidos para la misma.

Las mejores prácticas en los procesos de gestión de compras que se realizan en el Grupo de Comunicación Listín están definidas en términos de calidad en los productos que esta ofrece, pues para ello es necesaria una buena gestión para obtener materia prima de calidad y al mejor precio.

Los procesos de compras para abastecer la Editora de Revistas se desarrollan de una manera informal, la materia prima se va adquiriendo en la medida que se va requiriendo para producción, sin previa planificación lo que hace que los procesos de compras no se lleven a cabo en el orden correspondiente, trayendo consigo la obtención de materia prima e insumos a precios más elevados.

Para el almacenamiento de la materia prima e insumos para la producción de la Editora de Revistas se realizan solo dos procedimientos que son, un conteo para conocer la cantidad existente de cada insumo y el aseguramiento del área donde son almacenados. La frecuencia con la que se solicita compra de materia prima e insumos para la editora de revistas es de una semana y quince días; y en casos de emergencia se solicitan de acuerdo a la misma.

Es necesaria la asignación de personal específico para llevar a cabo la gestión de compras para Editora de Revistas ya que el personal que está realizando esas funciones pertenece a la editora listín diario, el cual tiene gran flujo de trabajo.

El inventario de materia prima e insumos de la Editora de Revistas se registra y

se controla haciendo uso de la herramienta de Excel, por lo que es necesario implementar un sistema de información para las operaciones propias de abastecimiento y control para la Editora de Revistas.

Todos los procedimientos que se realizan en la gestión de compras del grupo de comunicación Listín se deben implementar en los procesos de compras para la Editora de Revistas.

## **2.17 Diagnostico**

A partir del análisis de la encuesta y de la entrevista se puede señalar que la editora de revistas necesita sean definidos e implementados los procesos de gestión de compras y almacén, en base a la metodología forma que se utiliza para las mismas tareas de la editora listín diario.

El personal involucrado en toda la cadena de abastecimiento de la editora de Revistas deben ser informados y capacitado para un mayor conocimiento y desempeño de sus funciones.

Es imprescindible contar con un personal calificado y exclusivo para llevar a cabo la gestión de compras para Editora de Revistas, lo que garantizara que todos los procesos fluyan de la manera correcta, contribuirá a que la empresa obtenga más ganancias, más calidad, y eficiencia.

En relación al almacenamiento, registros de entrada y salida de materia prima e insumos que la editora de Revistas utiliza para su producción, se destaca la necesidad de instalar un sistema de información con el cual se pueda codificar todos los artículos, materia prima e insumos, se automaticen las entradas y salida de almacén y con el cual se pueda tener mayor control de los mismo.

La editora de Revistas necesita hacer uso de la mejores prácticas que se llevan a cabo en la editora listín diario, empezando por una buena planificación de las compras, y con tiempo prudente que garantice una buenas negociaciones con los proveedores, ya que en la manera en que se desarrolla en proceso de

compras para editora de Revistas no está permitiendo conseguir mejores precios debido a que los procesos no se están realizando de manera correcta.

En cuanto al control y automatización es necesario implementar un sistema de información para las operaciones propias de abastecimiento de la Editora de Revistas.

Luego de haber obtenido toda esta información apoyada en las herramientas de investigación, se procederá al planteamiento de una propuesta de gestión de compras y almacén como posibles soluciones a los problemas encontrados en este estudio.

## **CAPITULO 3. PROPUESTA DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA EDITORA DE REVISTAS.**

Este capítulo tiene como objetivo describir la propuesta de gestión de compras y almacén para la Editora de Revistas, la cual toma como base los análisis que fueron desarrollados en el anterior capítulo, los cuales revelaron la situación actual de los procesos de gestión, las necesidades de la empresa en dichos procesos, y los procesos que se deben mejorar. Partiendo de esto se presentaran alternativas para solucionar las problemáticas encontradas con la finalidad de mitigar y optimizar los procesos de compras y almacén para la Editora de Revistas ya que las empresas de artes graficas en crecimiento asignan gran parte de sus recursos a la compra de materia prima e insumos para su producción.

### **3.1 Descripción de la propuesta**

Esta propuesta tiene como pilares fundamentales la planificación, automatización y control de las compras, la cual inicia con la identificación y la clasificación de la materia prima e insumos que la Editora de Revistas necesita para la producción, elaboración de una estrategia de compras, la planificación de la demanda de material, la programación de las compras, determinación del stock de almacén, fijación y determinación de los pedidos, la codificación de la materia prima e insumos y los registro de las compras e inventario, todo esto apoyados de un sistema de información.

Para llevar a cabo todos y cada uno de estos procesos se debe distribuir la responsabilidad de los mismos entre los departamentos involucrados, cuya principal responsabilidad es de la gerencia de compras el cual debe contar con el apoyo del encargado de almacén y la constante asistencia de la gerencia general.

Con esta propuesta se garantiza un proceso más ágil, con el cual se reduce tiempo en el abastecimiento, se evitan las compras sobrevaluadas ya que contribuirá a mejores negociaciones y obtención de mayores descuentos lo que a su vez reduce los costos, se obtienen mayores y mejores acuerdos de crédito y se amplía el tiempo de pago. Todo esto se traduce en beneficios para la empresa y a su vez, para los clientes.

Dicho todo esto se concluye con la descripción de la propuesta de gestión de compras y almacén para la Editora de Revistas, la cual promete mitigar la problemática existente. En lo adelante se mostraran los objetivos de la propuesta, el plan estratégico, planes de acción, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros necesarios para su implementación.

### **3.2 Objetivos de la propuesta.**

La definición de los objetivos facilitara la toma de decisión al momento en que se decida la implementación de la propuesta, ya que estos permiten definir, monitorear y evaluar los procesos que se realizaran.

#### **3.2.1. Objetivo general**

Plantear un nuevo modelo de gestión de compras y almacén que armonice los procesos de abastecimiento y optimice el almacenamiento y control para la Editora de Revistas.

#### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Rediseñar los procesos de gestión de compras y manejo de inventarios más convenientes según la realidad de la organización.
- Identificar, la materia prima e insumos que la empresa utiliza para sus operaciones con el apoyo de un sistema de información adecuado para la empresa.

- Elaborar una estrategia de compras que garantice un mejor desempeño de las gestiones de compras.
- Programar el abastecimiento estableciendo los niveles de stock para el almacén de la empresa.
- Diseñar una propuesta para el registro de las compras, entradas y salidas de almacén de la materia prima, insumos y productos.

### **3.3. Plan estratégico.**

El plan de estratégico a seguir en esta propuesta será la guía para obtener los resultados deseados de acuerdo a los objetivos planteados y en base a la misión de la empresa. También facilitara la toma de decisiones que orientara a los departamentos involucrados a una gestión de excelencia.

El plan estratégico encierra varios procesos los cuales detallamos a continuación:

- La identificación de la materia prima e insumos para la producción, ya que las mismas no cuentan con codificación de un sistema para establecer controles.
- La clasificación y codificación de la materia prima, ya que la empresa utiliza muchos productos y materia prima diferentes.
- La elaboración de una estrategia de compras, en vista de que las compras no se realizan siguiendo ningún procedimiento.
- Planificación de la demanda, para una mejor gestión y control de costos.
- Programación de las compras, proceso que contribuirá al a la economía de escala y al mejoramiento de las negociaciones con los proveedores.
- Planificación de las cantidades requeridas par stock de almacén para no incurrir en gastos de almacenamiento y costos de materia prima.
- Registrar las compras, entradas y salidas de materia prima e insumos del almacén, esto con la finalidad de poder establecer controles sobre el almacén y facilitar los procesos de inventario y auditoria.

Partiendo de este plan estratégico se desarrollará el plan de acción el cual pauta las directrices y controles de ejecución de cada proceso en la implementación de la propuesta.

### **3.4. Plan de Acción**

Para el desarrollo de este plan de acción es necesaria la participación de la gerencia y del personal. En este se asignaran las tareas, se determinara el tiempo de ejecución de cada actividad y quien o quienes serán los responsables de la mismas.

#### **3.4.1. Identificación de la materia prima e insumos de producción.**

En esta sección, propone que toda la materia prima, insumos y productos que la empresa necesita para la producción sean identificados y clasificados con la finalidad de que estos sean ordenados y agrupados por tipos de materia prima, insumos y productos, para estudiar y determinar que tratamiento se le dará a cada grupo de estos, ya que debido a la ausencia de estos procesos, las gestiones de compras son la misma para todos los requerimientos de la empresa.

En la empresa se realizan compras de diferentes materiales, piezas, productos y servicios para llevar a cabo sus operaciones, por lo que es necesario desarrollar un modelo de gestión de compras armónico, cuyo primer paso es conocer las necesidades que tiene la empresa, identificando los diferentes productos, materia prima e insumos imprescindibles para cada servicio solicitado por los clientes.

La Editora de Revistas brinda a sus clientes una gran variedad de productos para los cuales se utilizan diversos tipos de materia prima e insumos para la producción de los mismos. A continuación se presentan los diferentes productos describiendo para cada caso, el tipo de materia prima e insumos que se necesita.

- *Impresos de revistas y catálogos:* Para la impresión de revistas y catálogos es necesario adquirir diversos productos, materia prima, insumos y servicios. Entre los productos que adquieren están: papel satinado, tintas, cola en grano para pegado de lomos de revistas. También es necesario recurrir a terceros para dar terminación a estos productos como lo son los embozados de las portadas de revistas.
- *Afiches, brochoures:* Para la elaboración de afiches la empresa necesita adquirir diferentes tipos de papel bond, papel adhesivos, de acuerdo a lo que el cliente solicite, además de tintas a base de agua.
- *Encartes:* Para la fabricación de encartes es necesaria la adquisición de cartonites en diferentes calibres y gramajes, según el cliente solicite.
- *Libros:* La fabricación de libros amerita la adquisición de papel satinado en diferentes gramajes y calibres, en brillo y matte, y diferentes tipos de cartulinas.
- *Otros:* La Editora de Revistas elabora estos y muchos otros productos de rutinariamente, sin embargo, existen otros productos y servicios que son desarrollados de esporádicamente a solicitud de los clientes como lo es el servicio de impresión de periódicos nacionales e internacionales para los que los clientes solo solicitan sean impresos en la empresa.

Asimismo, es necesaria la adquisición de muchos otros productos utilizados por la empresa tanto para la producción como los antes mencionados, así como para los servicios de mantenimiento y limpieza, herramientas, suministros de oficina, suministros de producción, y productos de terminación. La empresa también utiliza los servicios de terceros para la realización de ciertas tareas como lo son los embozados, troquelados, y espiralados de algunos trabajos que así lo requieren. En la tabla No. 13 se muestran los materiales utilizados por la empresa agrupados de acuerdo al tipo de material.

Table 13. Materia Prima, Insumos y Suministros

| <b>Papel para producción</b>  | <b>Tintas Para Impresión</b>  | <b>Suministros de Oficina</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Papel Bond                    | Tinta Negra Comercial         | Toner                         |
| Cartulina Opalina             | Tinta Cyan Comercial          | Papel Xerográfico             |
| Cartulina Corriente           | Tinta VS                      | Lápiz de Carbón               |
| Cartulina de hilo             | Tinta Process                 | Clips                         |
| Cartonite Matte               | Tinta Pantone                 | Sobres                        |
| Cartonite Satinado            | Tinta Reflex                  | Marcadores                    |
| Matte                         | Tinta Transparente            | Cinta Adhesivas               |
| Cover                         | Tintas Florescentes           | Lapiceros                     |
| Satinado                      | Barniz UV                     | Liquid Paper                  |
| Papel NCR                     | Barnis Matte                  | Banditas                      |
| Papel Adhesivo                | Barniz Alto Brillo            | CD                            |
| Papel Matte                   | Barniz Acuoso                 | Pilas                         |
| Papel Cascara de Huevo        |                               |                               |
| <b>Suministros Producción</b> | <b>Materiales de Limpieza</b> | <b>Químicos</b>               |
| Alambre                       | Cloro                         | Desgrasante de Rolos          |
| Spray Adhesivo                | Escobas                       | Revelador de Planchas         |
| Mantillas                     | Detergentes                   | Alcohol                       |
| Plásticos Estirables          | Ambientadores                 | Sustituto de Alcohol          |
| Cartón Piedra                 | Guantes                       | Planchas                      |
| Grapas                        |                               |                               |
| Cola en Grano                 | <b>Varios</b>                 | <b>Materiales Eléctricos</b>  |
| Paletas de Madera             | Uniformes                     | Cables                        |
| Cajas                         | Repuestos de Vehículos        | Guantes Electricidad          |
| Jeringas                      | Piezas de Maquinarias         | Enchufes                      |
| Malla Repelente               | Plafones                      | Lentes                        |
| Thinner                       | Alfombras                     | Castos                        |
| Fundas                        | Pinturas                      | Herramientas Electricidad     |
| Cinta de Empaque              | Capas de Lluvias              |                               |

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Table 14. Servicios

| <b>Servicios Terminación</b> | <b>Otros Servicios</b> |
|------------------------------|------------------------|
| Troquelados                  | Ebanistería            |
| Espiralados                  | Herrería               |
| Embozados                    | Grúas                  |
| Estampados                   | Reparaciones Mecánicas |

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Esto facilitara la identificación y codificación de la materia prima, insumos, productos y servicios necesarios para cada trabajo con la finalidad de determinar el tratamiento adecuado para cada grupo.

### **3.4.2. Clasificación y codificación de la materia prima, insumos de producción y servicios.**

En vista de que cada grupo de producto necesita materia prima, insumos suministros y servicios diferentes y que a cada grupo se le debe dar un tratamiento distinto con relación a la manera de gestionar las compras y los stock de almacén, es necesaria la codificación de la materia prima, insumos y suministros, debido con la codificación se les da una descripción, identificación y ubicación rápida dentro del almacén, y de esta forma se mitigan ciertos errores de nombres parecidos o muy largos de los materiales.

La codificación servirá además, como un medio de comunicación entre los departamentos relacionados, ya que todos podrán identificar de qué material se está tratando en cualquier momento.

Se propone que la codificación sea alfanumérica, es decir, compuesta por tres letras y dos números, donde la primera letras identificara el destino del material, si es materia prima para la producción o si será otro tipo de material, la segunda posición de letras identificara, el grupo de material al que pertenece, según indica la tabla No. 13, la tercera posición de letras identifica el tipo de material de acuerdo al análisis ABC, el cual ayudara a identificar esos materiales a los que se les debe dar prioridad y mayor seguimiento y por último, los números serán para identificar el orden de la materia prima, insumos, suministros y servicios dentro de cada grupo. A continuación se muestra la manera cómo sería la codificación de los materiales:

Table 15. Codificación de Materiales

| <b>1era Letra</b> | <b>2da Letra</b>         | <b>3era Letra</b> |
|-------------------|--------------------------|-------------------|
| M – Materia Prima | I - Papeles              | A                 |
| X – Especiales    | T- Tintas                | A                 |
|                   | O- Suministro Oficina    | B                 |
|                   | P- Suministro Producción | A                 |
|                   | Q- Químicos              | A                 |
|                   | L- Materiales Limpieza   | B                 |
|                   | S- Servicios             | B                 |
|                   | E- Eléctricos            | C                 |
|                   | V- Varios                | C                 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

Un ejemplo de un material codificado serio: MIA01 Papel Bond 20, 25 x 42.

La clasificación ABC ayudara a ordenar los productos dentro del almacén, y a contribuirá con el control de los mismos ya que muchos requieren controles más rigurosos que los demás, debido a los costos que estos implican para la empresa. Cada grupo de producto será un ente, esto para no tener cada producto de manera individual, agrupando los costos de cada grupo.

La herramienta de clasificación ABC que se propones agrupa los costos de acuerdo a la familia de productos, y para ellos se debe delimitar un porcentaje de los costos correspondiente para cada grupo de productos. El grupo de producto que esté por debajo del 75% de los costos será clasificación A, estos requieren de mayor vigilancia y seguimiento en las adquisiciones, el grupo de productos que este dentro del 20% serán clasificación B, los cuales requieren niveles de control menores que los anteriores y más vigilancia que los del tipo C, los cuales necesitan un limitado seguimiento.

Luego que se haya realizado esta clasificación se deberá desarrollar una estrategia de compras para grupo de productos.

### **3.4.3. Elaboración de una estrategia de compras.**

Se propone elaborar una estrategia de compras a partir de la agrupación de productos que la Editora de Revistas realiza, donde cada producto necesita de la adquisición de diferentes materia prima, insumos, productos y servicio. A raíz de esto se deberá determinar el tratamiento correspondiente para cada compra por grupo de productos, con la finalidad de hacer mas optimo los procesos de compras y poder hacer mejores negociaciones con los proveedores, lo que se traduce en ahorros significativos en los costos destinados a la adquisición de materia prima, insumos, productos y servicios.

### **3.4.4. Planificación de la demanda de materia prima, insumos y servicios.**

Estimar y planificar las cantidades de trabajo que se van a realizar es el primer paso de la estrategia de compras, ya que por medio de la estimación y planificación se puede determinar el volumen de materia prima, insumos y servicios que serán necesarios para la realización de un trabajo. Para poder estimar y planificar se puede recurrir a datos históricos de compras para conocer las cantidades que se deben adquirir para más adelante.

Partiendo de estos datos históricos se podrá estimar cuantos y cuales materias primas, insumos y servicios serán necesarios adquirir para los próximos meses, para los cuales se realizo proyección, lo que contribuirá a la programación de las compras del mes, en lugar de realizar las compras de cada producto por separado.

La planificación de la demanda de materia prima, insumos y servicios da a conocer cuando deben realizarse las adquisiciones, por medio de la programación de las compras como estrategia para ahorrar costos a la empresa. Esta parte se desarrollara a continuación.

### **3.4.5. Programación de la compra**

La programación de la compra nos ayudara a conocer el momento en que se deben realizar las compras, para que el departamento de producción pueda tener cubiertas sus necesidades, para una optima operación; productos exactos y en las cantidades necesarias. Es imprescindible evaluar y analizar las capacidades de respuesta que poseen los proveedores, encerrando esto la calidad de sus productos, el tiempo de entrega y los precios.

Con la programación de las compras se puede obtener mejores descuentos por parte de los proveedores, disminuir los gastos administrativos, y otros gastos como los de transportación, todo esto siguiendo la filosofía de economía de escala.

La programación de las compras ayudara a especificar la cantidad que se debe pedir de pedido cualquier producto en especifico para que el almacén no se quede desabastecido antes del tiempo señalado para el abastecimiento, en el caso de que el almacén este quedando desprovisto de materia prima, insumos y productos el encargado del almacén deberá verificar los niveles de stock e informar que el mismo debe ser reabastecido.

Los requerimientos del almacén deben llegar directamente al departamento de compras quienes estarán desarrollando sus labores de negociación con los proveedores que cuenten con los materiales requeridos, a quienes luego se les emitirán ordenes de compras. Para la recogida de estos materiales solicitados a los proveedores se debe asignar un personal exclusivo para la Editora de Revistas, ya que muchos proveedores no ofrecen entregar los mismos en al almacén.

Esto no solo será beneficioso para la empresa, también lo será para los clientes ya que se garantizara una entrega a tiempo de sus pedidos.

Esta planificación deberá ser responsabilidad del gerente de compras junto al encargado de almacén. Dicha planificación en conjunto liberara de

contratiempos y emergencias al departamento de compras y además liberara un tiempo de trabajo a los gerentes involucrados en el proceso, el cual puede ser utilizado en otras tareas.

Ante todo lo antes mencionado se puede observar que la programación de las compras facilitara todo el proceso de gestión de compras y almacén y repercutirá en beneficios para la empresa y agrado de los clientes. En el próximo punto se plantea la definición de cantidad a adquirir de materia prima e insumos de cada tipo de producto y las cantidades que debe tener la empresa en stock para evitar el desabastecimiento del almacén.

#### **3.4.6. Cantidad de requerimientos y Stock de almacén.**

Este punto se desprende de la planificación de las compras, ya que con la planificación quedan determinadas las cantidades requeridas para producción y las cantidades necesarias para el stock del almacén, con la finalidad de poder hacer frente a las altas demandas que se puedan presentar.

Para calcular las cantidades que quedaran en stock de almacén se deben considerar tres puntos importantes como lo son la frecuencia con que son requeridos los diferentes tipos de materia prima e insumos, el tiempo de adquisición de los mismos y los niveles de riesgos propios del proceso.

La frecuencia con que es requerido un tipo de materia prima, hace referencia a la cantidad de veces que este es solicitado por producción en cierto lapso de tiempo, para esto se puede tomar como muestra para el cálculo la frecuencia diaria o semanal. Se hace referencia al tiempo, ya que desde que la orden es emitida hasta que es recibido en almacén el pedido, transcurre un tiempo que debe ser tomado en consideración para evitar crisis y emergencias. Y de igual manera, los riesgos de adquisición de la materia prima e insumos se refieren al valor o cantidad de materia prima e insumos que la empresa determine como nivel de stock, lo cual debe asumir responsabilidad en caso de quedar desprovista o desabastecida.

Tomando en consideración estos puntos se puede calcular la cantidad a solicitar en cada orden de compras, sin contratiempos, garantizando mejores descuentos y donde cada pedido se realizara de manera programada y solo se realizaran compras fuera de programación en casos de presentarse una demanda poco común o inusual y cuando las mismas no impliquen costos mayores.

Con la propuesta de este punto se persigue que las compras sean realizadas de forma ordenada y programadas, que las mismas sean desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la empresa y que esta pueda aprovechar los descuentos que pueden otorgarlos proveedores por volúmenes de compras y fidelidad a los mismo a fin de obtener beneficios respecto a los créditos y atenciones exclusivas.

#### **3.4.7. Registro de las compras.**

En este punto se propone que las compras y el inventario sean generadas con un sistema de información el cual facilitara la obtención de datos históricos que más adelante pueden contribuir a la toma de mejores decisiones y facilitará el control de inventario de la materia prima, insumos y productos que la empresa utiliza en sus operaciones de producción. El registro también contribuirá a que se el departamento de costos y presupuestos pueda cuantificar los costos totales y reales de cada trabajo realizado por la Editora de Revistas, ya que hasta el momento los registros se llevan en una hoja de cálculo en Excel.

Se propone que todas las compras que se vayan a realizar sean procesadas por medio de una orden de compras generadas por un sistema de información, en la cual se especifique las condiciones de compras acordados con los proveedores. Las ordenes de compras deben ser enumeradas para facilitar el trastero cuando sea necesario y llevar una secuencia de emisión de las mismas, además de facilitar la búsqueda cuando sea necesario consultar compras de algún material en específico, precio del material consultado, condiciones de pago y beneficios de dicha compra.

La impresión de las órdenes de compras debe ser en juego de cuatro copias, en hojas de colores, una copia blanca, azul, rosada y amarilla, donde cada color tiene un destino y función diferente. La copia de color blanco debe ser enviada al proveedor, la copia rosada, enviada al almacén para que este pueda certificar que los pedidos están siendo recibidos de acuerdo a las especificaciones, precios y calidad solicitada, la copia azul debe ir al departamento de costos y presupuestos quienes hacen asientos de dichas ordenes en sus registros de control y por último la copia de amarilla debe quedar en el departamento de compras para los archivos.

A todo esto le antecede el registro de los proveedores en el sistema de información, este registro deberá contener la descripción de los productos que este proveedor ofrece, domicilio del proveedor, numero de teléfonos donde se puede contactar, así como su e-mail, el código de identificación o registro nacional de contribuyente (RNC) de ese proveedor, lo que garantiza que este proveedor esta regularizado en sus actividades fiscales, cantidad aprobada para crédito y tiempo acordado para pago.

Todo esto permitirá que la Editora de Revistas pueda contar con un registro permanente y actualizado de todas sus transacciones, y que en lo adelante facilitara toda consulta que se necesite para tomar mejores decisiones de una manera sencilla, oportuna y fácil con información histórica real que también contribuirán a mejores negociaciones con os proveedores.

#### **3.4.8. Entradas y salidas de materia prima e insumos del almacén.**

En el punto anterior se propuso el registro de todas las compras en un sistema de información, en esta parte de igual manera se propone que sean registradas las entradas y salidas de la materia prima e insumos del almacén, a fin de que la empresa pueda mantener actualizada su base de datos para tener control de todos los artículos que maneja la Editora de Revistas para su producción, ya que actualmente estos registro no se realizan y en muchos casos los artículos adquiridos por la empresa no pasan por el almacén para ser revisados, sino que

son recibidos directamente por el usuario solicitante, lo que dificulta el establecimiento de controles.

Con el registro de entradas y salidas de almacén la empresa podrá rastrear artículos y podrá establecer controles de inventario de forma estricta. Luego de generada una orden de compras a un proveedor, este procederá a la preparación del pedido realizado, con las especificaciones y precios acordados mediante cotización previa, luego despachara dicho pedido y enviara al almacén de la Editora de Revistas; en el caso de que este proveedor no ofrezca el transporte del pedido hasta el almacén de la empresa, el personal asignado para recoger los pedidos, deberá confirmar con el proveedor el momento en que procederá a retirar dicho pedido de sus instalaciones para ser entregados en el almacén de la empresa. A la recepción de los pedidos, el encargado de almacén deberá certificar la entrega apoyado de la copia de la orden de compras color rosada y a partir de la verificación, este validara sellando y firmando el documento implicado en el proceso, el cual a parte de la copia de orden, también puede ser la factura entregada por el proveedor.

Desarrollados todos estos procesos antes mencionados, el encargado de almacén debe registrar la entrada de ese pedido en el sistema de información, especificando el número de orden correspondiente a la entrada, las cantidades recibidas y la fecha en que se recibió dicho pedido. De igual manera el encargado de almacén debe registrar en el sistema el despacho de materia prima, insumos y productos solicitados, informando las cantidades, especificaciones y fecha de entrega, así como también el uso que se le dará. Este documento debe ser debidamente firmado por la persona que recoge el despacho de la materia prima, insumos y productos.

Con el registro de las entradas y el registro de las salidas de almacén, el sistema automáticamente informara de las cantidades disponibles en stock, y de igual forma alertara si las cantidades disponibles son iguales o si son inferiores a las establecidas para el stock de almacén.

En este punto es necesario proponer que se utilice la metodología PEPS, la cual establece que los primeros productos en entrar deben ser por primeros en salir, esto para evitar que algunos productos, y materia prima les llegue la fecha de caducidad, o que puedan alcanzar porosidad en el caso de los diferentes tipos de papel que utiliza Editora de Revistas. Para evitar estos casos se propone que el almacén será reorganizado con tramarías que le faciliten al encargado de almacén ubicar la materia prima y los productos de forma sencilla y cómoda y que facilite la localización de los mismos.

La tramaría debe ser colocada de manera estratégica, para que el encargado de almacén clasifique por tipo de productos y por tipo de materia prima, así como también colocar los productos que se deben consumir en un lugar específico. Con esto se busca evitar la merma de productos y que la empresa no tenga pérdidas por daños de los mismos.

Luego el encargado de almacén debe enviar los documentos al departamento de tesorería para su posterior pago.

Todos los puntos que fueron propuestos arriba de forma separada, no pueden ser desarrollados de la misma manera, pues todos son factores críticos de éxito, y juntos garantizan una gestión de compras eficaz y eficiente; para ello, es necesario que se pueda contar con recursos tecnológicos que faciliten las tareas, el desarrollo de este punto se presenta más adelante.

### **3.5. Procesos de gestión de compras y almacén propuestos.**

Todos y cada uno de los puntos antes mencionado deben ser desarrollados de manera armoniosa para de acuerdo a los procedimientos de la propuesta, ya que todos esta interrelacionados y un proceso se derivara del otro, siendo así, se lograra una gestión eficaz y eficiente.

Partiendo de los procesos de gestión de compras es que se llevan a cabo en el grupo de Comunicación Listín, la propuesta de gestión de compras para la Editora de Revista reformula estos procesos, adecuándolos a la naturaleza y

necesidades de la empresa. Los procesos propuestos inicia en el momento que se presenta la necesidad de algún material, para ello se elabora una requisición la cual es enviada al departamento de compras, quien examina la misma para certificar que la misma este debidamente firmada por los gerentes de cada área y a la vez determina los proveedores que pueden suplir dicha necesidad. Si no se cuenta con proveedores conocidos, se procede a búsqueda de nuevos proveedores.

Luego de haber identificado los posibles proveedores, los agentes de compras proceden a solicitar las cotizaciones, con las cuales se elabora un cuadro comparativo de cotizaciones para determinar la mejor oferta. Partiendo de este análisis se procede a elaborar orden de compras, se acuerda con el proveedor los términos de pago de esa negociación. Si los acuerdos de la negociación es para pago de contado, se procede a solicitar un cheque, luego de tener la orden debidamente firmada y sellada. El expediente es enviado al departamento de tesorería para procesar el pago de contado.

Si los términos de pago de la negociación son de crédito, luego de tener la orden firmada y sellada, se envía al proveedor, vía correo electrónico, con quien también se debe definir ofrecen el servicio de poner la mercancía en el almacén de la empresa, si el proveedor no se compromete al transporte de la mercancía hasta el Almacén de la empresa, entonces el auxiliar de compras pasa a llevar la orden de compras y a retirar dicha mercancía en la dirección de proveedor.

Puesta la mercancía en el almacén de la empresa, ya sea porque el proveedor proveyó el servicio de transporte, o si el auxiliar retiro la misma, el auxiliar de Almacén recibe la mercancía con una copia color rosado, enviada anteriormente por el departamento de compras, para certificar que la mercancía que está recibiendo, es la misma que esta especificada en dicha orden de compras. Si por alguna razón la mercancía que está recibiendo no es la solicitada, ya sea por especificaciones diferentes, precios diferentes o cantidades superiores o

inferiores, el auxiliar de almacén debe notificar al departamento de compras de la diferencia, quien indicara como proceder ante las discrepancias en el proceso.

Si la mercancía que está recibiendo, es igual a la solicitada, en especificaciones, precios, calidad y cantidades, entonces el auxiliar de almacén da entrada a la mercancía en el sistema, apoyado de la factura del proveedor y la orden de compras rosada.

El auxiliar de Almacén, luego de haber dado entrada a la mercancía en el sistema, procede a enviar los documentos originales al departamento de cuantas por pagar. Es responsabilidad del departamento de Almacén, enviar al departamento de compras un informe interdiario de las mercancías recibidas, a fin de que el departamento de compras tenga un control de las órdenes elaboradas que han terminado todo el proceso de gestión sin ningún inconveniente. Además, las órdenes de compras que hayan presentado algún inconveniente en el proceso deben ser notificadas de igual manera, ya que estas necesitaran un tratamiento diferente.

El documento de entrada de Almacén deberá contener informaciones claves para identificar el pedido al que pertenece, para esto es necesario colocar en el mismo el numero de orden de compras correspondiente, cual es el departamento solicitante de dicho pedido, la fecha de llegada de la mercancía al Almacén, así como las cantidades y especificaciones de lugar.

Al momento de que el usuario solicitante del pedido, solicita en Almacén el retiro de la mercancía, o en el caso del departamento de producción solicitan el despacho de materia prima, insumos y productos, el auxiliar de almacén procede a elaborar el reporte de salida de Almacén, el cual debe contener las informaciones de importancia para el control de inventario. Estas informaciones son la fecha de retiro de materia prima, insumos y productos, las cantidades, especificaciones, además de la firma de la persona que retira dicha mercancía del Almacén, seguido del sellado del documento.



La ilustración No.5 muestra el nuevo proceso de compras propuesto para la Editora de Revistas, que se diferencia de los procesos de compras del Grupo de Comunicación Listín en la descentralización de los procesos, las responsabilidades recaen sobre cada encargado de departamento.

### **3.6. Recursos Tecnológicos.**

Las empresas adquieren nuevas tecnologías a raíz de necesidades surgidas para dar solución a problemas en algún proceso, para hacer frente a oportunidades de crecimientos, por necesidades de crear o mejorar la eficiencia y la productividad, por competencias, entre otras razones, pero en este punto, la adquisición de nuevas tecnologías por parte de la Editora de Revistas no será necesario, pues se propone que los procesos de la gestión de compras y almacén serán incorporadas en el sistema de información que utiliza el Grupo de Comunicación Listín.

El Grupo de Comunicación Listín cuenta con una base de datos ORACLE, y un núcleo de sistema llamado "CODISA"; el sistema está basado en FORM 6.i REPORT, para el cual solo se adquieren licencias y las mismas incluyen la capacitación de usuarios.

Se propone continuar con la utilización de la herramienta de Excel como soporte en desarrollo de la gestión de compras para la Editora de Revistas, ya que con esta herramienta se elaboran los cuadros comparativos de cotizaciones que facilitan la toma de decisión al momento de proceder con una orden de compras.

El uso de la tecnología es imprescindible en esta propuesta, al igual que los recursos humanos, punto que se desarrolla a continuación.

### **3.7. Recursos Humanos.**

Para poder garantizar que todas las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos establecido para el logro de los objetivos, es imprescindible la asignación de dos personas, que formen parte del equipo del departamento de compras y realicen las tareas exclusivas para la gestión de compras de Editora

de Revistas, además de un auxiliar que se encargara de recoger los pedidos, en los casos en que los proveedores no ofrezcan transporte de los pedidos hasta el almacén de la empresa. En el caso del departamento de almacén, también es necesaria la asignación de un asistente adicional para distribuir la carga de trabajo que reposa en el personal existente.

El personal involucrado en los procesos debe ser preparado para el desarrollo de sus funciones. La empresa deberá capacitar al personal del departamento de compras y al personal de almacén, en el manejo de las herramientas tecnológicas como lo son manejo de paquete de office, especialmente Excel avanzado e instruirlos en el uso del sistema de información.

La capacitación del personal en los cursos de Excel avanzado, será facilitada por el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), el cual ofrece sus servicios de apoyo a la productividad y competitividad a las empresas, para contribuir con la mejora continua de los procesos y del desempeño del talento humano. (Infotep, 2015). El curso tiene una duración de cinco semanas.

En cuanto a la capacitación del personal en el uso del sistema de información, la empresa no incurrirá en gastos debido a que el personal con más tiempo laborando en el grupo de Comunicación Listín, conoce el funcionamiento del sistema e instruye al nuevo personal en el uso de los equipos y usos del sistema.

Para la realización de cualquier trabajo se debe contar con personas capacitadas y con recursos financieros, ya que toda acción conlleva un costo, el cual debe ser asumido por la empresa, y los cuales serán expuestos en el siguiente punto.

### **3.8. Recursos Financieros.**

En esta propuesta como en todo proyecto se necesita contar con recursos financieros para su implementación. Estos recursos son de gran importancia

para la puesta en marcha del proyecto, así como el apoyo de la alta gerencia de la empresa y la implicación de todo el personal.

### 3.8.1. Costos de Implementación.

Para la capacitación del personal en el uso de la herramienta Microsoft office Excel avanzado, la empresa no incurrirá en gastos pues esta capacitación será solicitada al INFOTEP, institución a la que la Editora de Revistas hace aportaciones acogida a la ley 116-80 para formación y capacitación del personal. El costo que asume la empresa en esta capacitación es de RD\$1,400.00 semanal por concepto de pagos de honorarios al facilitador de la capacitación, impresión de material de apoyo RD\$2,300.00 y refrigerio para cada encuentro de capacitación RD\$2,600.00.

Será necesaria la adquisición de dos computadoras para uso de las dos personas que formaran parte del departamento de compras, las cuales llevaran a cabo las tareas exclusivas de la gestión de compras para la Editora de Revistas. Será necesaria la adquisición de dos licencias del sistema para una para cada usuario, teniendo en cuenta el costo de mantenimiento de esos equipos, lo cual tiene un costo aproximado de RD\$900.00 cada cuatro meses.

El costo de equipos, se puede visualizar de forma detallada en el siguiente cuadro:

Table 16. Costos de Implementación

| Descripción                               |   | Cantidad | Costo Total RD\$  |
|---|---|----------|-------------------|
| Equipos                                   | Costo computador                              | 2        | 32,000.00         |
|   | Costo de Licencia por usuario anual           | 2        | 264,000.00        |
|   | Costos Mantenimiento de equipos anual         | 3        | 2,700.00          |
| Capacitación                              | Costo honorarios facilitador de entrenamiento | 5        | 7,000.00          |
|   | Costo material de apoyo capacitación          | 1        | 2,300.00          |
|   | Costo refrigerio capacitación                 | 5        | 13,000.00         |
| Personal                                  | Costo personal Depto. Compras anual           | 2        | 36,000.00         |
|   | Costo asistente de almacén anual              | 1        | 13,000.00         |
|   | Costo auxiliar por recoger pedidos anual      | 1        | 13,000.00         |
| <b>Costo Total de Implementación RD\$</b> |   |          | <b>383,000.00</b> |

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación

En resumen, la tabla No.16 muestra el costo total de implementación de la propuesta, el cual asciende a RD\$383,000.00 aproximadamente, y se realizarán en un tiempo de 5 semanas. De igual forma la tabla No. 17 muestra la rentabilidad de la propuesta, en la que se presenta los beneficios que se esperan de la misma, para determinar su rentabilidad en contraste con la inversión requerida. Para obtener esa valiosa información, es imprescindible hacer uso de la fórmula para calcular el retorno de la inversión, que no es más que restar la inversión de los beneficios esperados, dividiendo el resultado entre la inversión.

La fórmula es:  $ROI = (\text{Beneficios esperados} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$ .

Table 17 Retorno de la Inversión

| <b>Rentabilidad de la Propuesta</b>        |             |
|--|-------------|
| Costos de Implementación                   | 383,000.00  |
| Beneficios esperados de la propuesta anual | 950,000.00  |
| <b>Retorno de la Inversión</b>             | <b>1.48</b> |

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación

En la tabla No. 17 se observa que el retorno de la inversión es de 1.48, lo que significa que la propuesta es altamente rentable, y que tan solo con una inversión menor se pueden obtener significativos beneficios para la empresa en un mediano plazo.

En el siguiente punto se presentan las ventajas que de la implementación de la propuesta de gestión de compras y almacén por la Editora de Revistas al igual que las desventajas que se pueden presentar con ella.

### **3.9. Ventajas y Desventajas de la Implementación de la Propuesta.**

En la implementación de esta propuesta se espera obtener ventajas y desventajas, los cuales detallamos a continuación:

Ventajas:

- Agilizar y mejorar los procesos de gestión de compras ya que se contara con procesos definidos y responsabilidades delimitadas para cada personal.
- Mejorar el proceso de negociación con proveedores, ampliando los márgenes de ganancia, obtención de mejores descuentos y ampliando el periodo de pago.
- Establecimiento de controles de inventario por medio de los registros de entrada y salidas de los productos, materia prima e insumos del almacén.
- Agilizar los procesos de gestión de compras por medio del uso de las herramientas tecnológicas propuestas anteriormente.
- Ampliar conocimientos del personal por medio de la capacitación en las herramientas de trabajo como Excel avanzado y manejo del sistema de información ORACLE.
- Ventajas competitivas de la Editora de Revistas frente a competidores que tienen sus procesos de gestión de compras establecidos similares a los propuestos

#### Desventajas:

- Requerirá alto nivel de implicación por parte de la alta gerencia para poner a disposición los recursos necesarios para la implementación de la propuesta.
- Posible resistencia al cambio por parte del personal existente.
- En los primeros meses no serán tan ágiles y rápidos los procesos de gestión de compras y almacén, debido a que es un personal nuevo el cual necesita de un tiempo prudente para acoplarse a sus labores.
- En el primer año de la puesta en marcha de la propuesta, los beneficios no serán de grande percepción ya que en el primer año se realizara la inversión de la implementación de la propuesta.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La gestión de compras y la gestión de almacén son esenciales para las empresas del sector industrias graficas, debido a la gran importancia de obtener precios competitivos y la reducción de costos. Lograr esto no es posible si no se cuenta con procesos de compras bien estructurados, objetivos claros, personal calificado y el apoyo de la alta gerencia.

La gestión de compras y almacén amerita personal calificado e implicado en sus funciones, además de recursos tecnológicos que faciliten la gestión, ya que por medio de esos procesos las empresas involucran grandes sumas de dinero. El personal debe tener conciencia de que el departamento de compras es la puerta de salida de los beneficios que la empresa puede obtener, por lo cual es necesario llevar a cabo los procesos de acuerdo las políticas establecidas.

### **Identificación de la materia prima**

Se determina que la empresa debe identificar su materia prima e insumos para la producción, ya que para poder establecer controles en la gestión se debe conocer y clasificar los mismos, por grupo de familia de productos para un mejor tratamiento.

### **Elaboración de Estrategia de Gestión:**

Para una gestión eficiente y eficaz es imprescindible la elaboración de una estrategia de compras, con la que se pueda conocer las condiciones del mercado en que opera la empresa y en la que se indiquen los factores críticos de éxito ya que hasta el momento la empresa está realizando los procesos de compras de manera informal y poco organizada, traduciéndose esto en costos para la Editora de Revistas

### **Planificar la Demanda:**

Es necesario la planificación de la demanda, para una mejor gestión y control de costos, lo que además permitirá la eliminación de compras con carácter de urgencia las cuales imposibilitan una buena negociación con los proveedores.

### **Programar las Compras y planificación de stock de almacén:**

Se determina que los departamentos de compras y almacén trabajen unidos en el cumplimiento de los objetivos planteados, realizando reuniones periódicas en las que se programen las compras, ya que por medio de una comunicación constante y seguimiento al ciclo de gastos se contribuirá a la economía de escala y al mejoramiento de las negociaciones con los proveedores.

La planificación de las cantidades de materia prima e insumos requeridas para stock de almacén deberá ser planificada para no incurrir en gastos de almacenamiento y costos de materia prima.

### **Registros y Controles:**

Registrar las compras, entradas y salidas de materia prima e insumos del almacén, esto con la finalidad de poder establecer controles sobre el almacén y facilitar los procesos de inventario y auditoria ya que en el actual procesos no se están realizando estas actividades.

Dicho todo lo anterior, se concluye que la Editora de Revistas necesita reestructurar sus procesos actuales de compras, y tomar en consideración la propuesta planteada, con la cual se garantiza una gestión de compras optima, organizada, con objetivos claros, establecidos para que la empresa siga su camino hacia el éxito sostenible, reconocimiento de todos sus clientes y de su país.

## BIBLIOGRAFÍA

- (n.d.). Retrieved from [www.silideschare.net/jenny85-direcciondeltaento-humano-3372323](http://www.silideschare.net/jenny85-direcciondeltaento-humano-3372323)
- Adaptado de The Crown Prosecution Service. (2010, Octubre 12). *www.cps.gov.uk*. Retrieved from [www.cps.gov.uk](http://www.cps.gov.uk): <http://www.cps.gov.uk>
- Asociacion Espanola para la Calidad. (2015, Abril 13). *AEC, Asociacion Espanola para la Calidad*. Retrieved from AEC, Asociacion Espanola para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-almacen>
- Bartle, P. (2011). *CEC*. Retrieved from <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm>
- Benaques, Jose Luis. (2006, Febrero 18). *www.Gestiopolis.com*. Retrieved from Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-compras/>
- Bic Galicia. (2008). <http://www.bicgalicia.es>. Retrieved from <http://www.bicgalicia.es>: [http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG-06\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_Compras\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_Proveedores.pdf](http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG-06_Gesti%C3%B3n_de_Compras_y_Evaluaci%C3%B3n_de_Proveedores.pdf)
- Caceres, Ana Mercedes. (2006, Julio 6). <http://galeon.com>. Retrieved from <http://galeon.com>: <http://galeon.com/rcruz0423/docs/encuesta.pdf>
- Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos. (2012, Agosto 18). *www.crsprogramquality.org*. Retrieved from [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org): <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/752898/17983262/1335965977153/Captulo+7+Administracin+de+la+cadena+de+suministros.pdf?token=8U1HghVkc2WCF10030oF44aThpE%3D>
- Catholic Relief Services. (2012, Agosto 18). *www.crsprogramquality.org*. Retrieved from [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org): <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/752898/17983262/1335965977153/Captulo+7+Administracin+de+la+cadena+de+suministros.pdf?token=8U1HghVkc2WCF10030oF44aThpE%3D>
- Commons, C. (2012, Julio 17). *Wikipedia*. Retrieved from [http://es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_qu%C3%ADmico](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_qu%C3%ADmico)
- Cruz, L. (2009). *Definición ABC*. Retrieved from <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- Cubbs, M. (2008). *Definición*. Retrieved from <http://definicion.de/plan/>

- Editora Listin Diario. (2015, Junio 2). *http://www.listindiario.com*. Retrieved from <http://www.listindiario.com>: [http://www.listindiario.com/corp\\_impreso](http://www.listindiario.com/corp_impreso)
- Expense Reduction Analysts. (2009, Septiembre 8). *Expense Reduction*. Retrieved from Expense Reduction: [http://expensereduction.eu/es/blog/c%C3%B3mo-mantener-una-buena-relaci%C3%B3n-con-los-proveedores?page=1#.VWhul89\\_Oko](http://expensereduction.eu/es/blog/c%C3%B3mo-mantener-una-buena-relaci%C3%B3n-con-los-proveedores?page=1#.VWhul89_Oko)
- Fisher, L. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Flynn, P. (2014, Diciembre 12). *Definición. DE*. Retrieved from <http://definicion.de/producto/>
- Frigo, E. (2011). *Foro de Seguridad*. Retrieved from <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Frigo, E. (2011). *Foro de Seguridad*. Retrieved from <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Harnecke, M. (2011). *La izquierda en el umbral del siglo XXI: haciendo posible lo imposible*. Francia: Siglo XXI: Google Books.
- Ingenierria Industrial Online. (2012, Febrero 19). *http://www.ingenieriaindustrialonline.com*. Retrieved from <http://www.ingenieriaindustrialonline.com>: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>
- Instituto Blest. (2013). [http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/gest\\_compvent/Unidad1/contenido1.htm](http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/gest_compvent/Unidad1/contenido1.htm).
- Kauss, A. (2010, Marzo 5). *Crece Negocios*. Retrieved from <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Kendall, A. (2013). *Crece Negocios*. Retrieved from <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- La Voz de Houston. (2015, Enero 12). *http://pyme.lavoztx.com*. Retrieved from <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/8-pasos-del-proceso-de-compra-de-una-organizacin-de-negocios-4194.html>
- Lamb, C. (2002). *Marketing*. México: Thomson.
- Lorenzo, P. (2015, Marzo 18). *Emprende Pyme*. Retrieved from <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-capacitacion.html>
- Manene, Luis Miguel. (2011, Marzo 3). <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/05/03/direccion-de-materiales->

*comprasprecio-de-coste-subcontrataciones-y-analisis-de-valor/*. Retrieved from  
www.wordpress.com: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/05/03/direccion-de-materiales-comprasprecio-de-coste-subcontrataciones-y-analisis-de-valor/>

Mayers, C. (2012). *Estrategias*. Estados Unidos: Yorker.

Norton, R. K. (1997). *Empresas*. México: Mc Graw Hill.

Parraga, Jose luis. (2012, Mayo 2). <https://www.academia.edu>. Retrieved from  
<https://www.academia.edu>:  
[https://www.academia.edu/4801783/TESIS\\_FINAL\\_P%C3%81RRAGA](https://www.academia.edu/4801783/TESIS_FINAL_P%C3%81RRAGA)

PILOT, Logistica Inversa. (2009, Junio 22). <http://www.upct.es>. Retrieved from  
<http://www.upct.es>: <http://www.upct.es/~gio/cadena%20de%20suministro.htm>

Pymerang. (2014, Junio 15). <http://pymerang.com>. Retrieved from <http://pymerang.com>:  
<http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/supply-chain/cadena-de-aprovisionamiento/301-el-aprovisionamiento>

Stanton, W. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Tiessen, R. (2000). *El Valor del Conocimiento*.

UNT Departamento de Ingenieria Industrial. (2013, Marzo 8). <http://industrial.frba.utn.edu.ar>.  
Retrieved from <http://industrial.frba.utn.edu.ar>:  
[http://industrial.frba.utn.edu.ar/MATERIAS/proyecto\\_final/archivos/compras\\_terlevich.pdf](http://industrial.frba.utn.edu.ar/MATERIAS/proyecto_final/archivos/compras_terlevich.pdf)

## ANEXOS

### **Anexo 1: Encuesta dirigida a personal de compras del grupo de comunicación Listín**

- 1. ¿Qué metodología utiliza la gerencia de compras del grupo de comunicación Listín para llevar a cabo su gestión? (Objetivo a)**
  - a. Formal: Recibir requisiciones, solicitar cotizaciones, evaluar precios y elaborar orden de compras.
  - b. Informal: Recibir requisiciones, contactar proveedor para despacho de solicitud.
  - c. Otros. Especificar:  

---
  
- 2. ¿Considera la manera en que se llevan a cabo las tareas de gestión de compras del grupo de comunicación listín, es la apropiada? (Objetivo a)**
  - a) Si
  - b) No. Por qué?  

---
  
- 3. ¿Cuál o cuáles procedimientos usted considera que deben ser mejorados en el proceso de compras del grupo de comunicación Listín? (Objetivo a)**
  - a) La negociación con los proveedores
  - b) La elaboración y seguimiento a las órdenes de compras
  - c) Autorización y control de los procesos de compras
  - d) Otros. Especifique:  

---
  
- 4. Qué conocimiento tiene sobre los procesos de compras para la Editora de Revistas ? (Objetivo b)**
  - a. Amplio conocimiento
  - b. Poco conocimiento
  - c. No conoce como se lleva a cabo el proceso de compras para la

Editora

5. **¿Considera que la manera en que se desarrollan los procesos de compras para la Editora de Revistas actualmente son apropiados para un desempeño de calidad de la empresa? (Objetivo e)**

- a. Si
  - b. No. Por qué?
- 

6. **¿Cómo califica la gestión de compras para la Editora de Revistas? (Objetivo b)**

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Muy mala

Por qué? Para respuestas b, c, y d.

---

7. **¿Conoce si la Editora de Revistas cuenta con procedimientos establecidos para la gestión de compras? (Objetivo f)**

- a) Si
- b) No

8. **¿Considera que el personal encargado de la gestión de compras para el grupo de Comunicación Listín puede llevar a cabo el proceso de compras para la Editora de Revistas en adición a sus funciones? (Objetivo c)**

- a) Si
  - b) No. Porque:
- 

9. **¿De qué manera se registran las entradas y salidas de la materia prima e insumos que utiliza la Editora de Revistas para la producción? (Objetivo d)**

- a) Manualmente

- b) Por medio de un sistema de información
  - c) Otro. Especifique:
- 

**10. ¿Los diferentes tipos de materia prima e insumos que utiliza la Editora de Revistas para la producción, están debidamente codificadas? (Objetivo d)**

- a) Si
- b) No

**11. ¿De qué manera establecen controles de inventarios para la Editora de Revistas? (Objetivo d)**

- a) Manualmente
  - b) Por medio de un sistema de información
  - c) Otro. Especifique:
- 

**12. ¿Cómo valora usted la gestión de compras del grupo de comunicación Listín? (Objetivo e)**

- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala. Especificar:
-

**Anexo 2: Entrevistas a expertos del área de compras y almacén del grupo de comunicación Listín**

- 1. ¿Describa las mejores prácticas en los procesos de gestión de compras que se realizan en el Grupo de Comunicación Listín? (Objetivo a)**
- 2. ¿Cuáles procesos de gestión de compras realizados en el Grupo de Comunicación Listín, usted considera deben mejorar? (Objetivo a)**
- 3. ¿Cuál o cuáles procedimientos de los que se realizan en la gestión de compras del Grupo de Comunicación Listín no añaden valor a la gestión? (Objetivo a)**
- 4. ¿Cómo se desarrollan los procesos de compras para abastecimiento de la Editora de Revistas? (Objetivo b)**
- 5. ¿Cuáles procesos se llevan a cabo para almacenamiento de la materia prima e insumos para la producción de la Editora de Revistas? (Objetivo c)**
- 6. ¿ Con que frecuencia se solicita compras de insumos y materia prima para la producción de Editora de Revistas? (Objetivo e)**
- 7. Considera necesaria la asignación de personal específico para llevar a cabo la gestión de abastecimiento de materia prima e insumos para la producción de Editora de Revistas, y por qué? (Objetivo d)**
- 8. ¿De qué manera se registra el inventario de materia prima e insumos de la Editora de Revistas? (Objetivo f)**
- 9. Como establecen controles en el inventario de materia prima e insumos de la Editora de Revistas? (Objetivo f)**

- 10. ¿Considera haya necesidad de implementar un sistema de información para registro y control de las operaciones propias de abastecimiento para la Editora de Revistas. Por qué? (Objetivo f)**
- 11. ¿Cuáles procedimientos de los realizados en la gestión de compras del grupo de comunicación Listín considera usted pudieran tomarse en cuenta para implementar en los procesos de compras para la Editora de Revistas? (Objetivo a)**
- 12. Según su criterio, establezca un orden en el que se deben llevar a cabo los procesos para la gestión de compras de a Editora de Revistas? (Objetivo g)**

### Anexo 3. Solicitud y autorización empresarial para realización de trabajo final



#### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, LUCY SAMAYRA MENDEZ SANTIAGO cédula 018-0060150-0, matrícula de la Universidad APEC 2013-2438, estudiante de término del programa de MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACEN DE LA EDITORA DE REVISTAS

 (Firma)

Yo, LIC. YANITZA CCLÉN (nombre de quien autoriza) GTE. DE COMPRAS (cargo que ocupa), cédula 001-0970431-2, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa       Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)