TPG180184

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

UNAPEC

DECANATO DE POSGRADO

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

Titulo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR, SANTO DOMINGO, AÑO 2019.

Sustentante:
Himeldy Miladys Durán Hernández
2018-0227

Asesora:
Yajaira Del Carmen Oviedo

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Diciembre, 2019

LIBRO DE RESERVA
Este libro de reserva
NO debe ser sacado
de la Biblioteca.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surgió como parte fundamental de un análisis a la empresa GRUPO DHAR, para establecer la importancia de los manuales de normas y procedimientos que son fuente formal y permanente de información, puesto que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, asimismo, precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa en el área de compras, lo que permitiría tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales.

Se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba de corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para la organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización.

A través de esta propuesta se busca lograr que la empresa pueda ser competitiva, ya que se podrán realizar las actividades de forma correcta y sin necesidad de aplicar procesos correctivos, dedicando más tiempo a la planificación de los demás procesos de la empresa. La investigación está enmarcada en un proyecto factible, ya que se elaboró una propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras en el cual se definieron las principales funciones operativas que debe ejecutar este departamento como el proceso de selección de proveedores, la forma en que se ejecutara el proceso de compra de mercancía, la evaluación de proveedores, la creación de fichas de inventario de los productos en el sistema de información. Para la consecución de la investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos que fueron una entrevista y una encuesta aplicada al recurso humano del departamento de compras y otros relacionados también con este como almacén y administración.

Titulo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR, SANTO DOMINGO, AÑO 2019.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría dedicar estas líneas para expresar mi gratitud hacia organismos y personas naturales que me han brindado su ayuda a lo largo de esta carrera y en la elaboración de este proyecto.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar hasta el final de esta maestría, regalándome cada día salud, sabiduría y fe para lograr esta meta.

A mis padres, José Miguel Durán Díaz y Cleotilde Paula Hernández, quienes me han convertido en la persona que soy hoy. Gracias por su amor, comprensión y apoyo en todas las metas que me he propuesto.

A mis hermanos: Bryam Durán, José Miguel Durán y Vildania Durán por inspirarme a ser mejor cada día y apoyarme siempre.

A mis compañeros por hacer este camino más fácil, especialmente a Silvia González por brindarme su apoyo y amistad incondicional a lo largo de este camino.

A mis maestros por compartir sus conocimientos, en especial a nuestra asesora Yajaira del Carmen Oviedo por guiarnos en la realización de esta tesis.

A nuestra casa de estudios por haberme dado la oportunidad de ingresar a la maestría en Gerencia y Productividad y cumplir este gran sueño.

A todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de esta maestría, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

JB, JPSMH.

DEDICATORIA

A mis padres

José Miguel Durán Díaz y Cleotilde Paula Hernández, por haberme apoyado siempre, por sus consejos y motivación para llegar a la meta.

A mis hermanos

Bryam, José Miguel y Virdania Durán por siempre alentarme a seguir adelante y nunca rendirme.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO ii
AGRADECIMIENTOS iv
DEDICATORIA v
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Marco Teórico 3
1.2 Antecedentes de la Investigación 24
1.3 Marco Contextual 26
1.4 Marco Conceptual 27
1.5 Variables 28

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR

2.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa 29
2.2 Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Compras de la empresa GRUPO DHAR SRL. 32

CONCLUSIONES **41**
RECOMENDACIONES **43**
BIBLIOGRAFÍA **44**

ANEXOS
ANEXO 1- ANTEPROYECTO
ANEXO 2- INSTRUMENTO
ANEXO 3- INFORME DE RESULTADOS
ANEXO 4- CARTA DE PUBLICACIÓN DE LA EMPRESA

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No.1 Procedimiento para la solicitud de una compra

Ilustración No. 2 Procedimiento para la realización de una compra

Ilustración No. 3 Procedimiento para la selección de nuevos proveedores

ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

Cuadro No. 1. La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara.

Cuadro No. 2. Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.

Cuadro No. 3. El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas.

Cuadro No. 4. En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros.

Cuadro No. 5. Existe un encargado de la selección de proveedores.

Cuadro No. 6. Existe un método de evaluación previa para selecciona los proveedores.

Cuadro No. 7. La empresa posee un catálogo de proveedores

Cuadro No. 8. El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.

Cuadro No. 9. Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.

Cuadro No. 10. Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.

Cuadro No.11. La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones

Cuadro No. 12. Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.

Cuadro No.13. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.

Cuadro No.14. El departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.

Cuadro No.15. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.

Cuadro No. 16. El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.

Cuadro No. 17. El departamento de almacén informa al de compra sobre productos no conformes o defectuosos.

Cuadro No. 18. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria. (tengan el comprobante fiscal)

INTRODUCCIÓN

La función de compras representa para cualquier empresa un factor fundamental para el crecimiento, una gestión eficaz puede representar el éxito o fracaso de la misma. Es considerada además una herramienta para el logro de objetivos corporativos asociados a la satisfacción de clientes.

Las empresas dedican un elevado porcentaje de sus ingresos a la adquisición de bienes y servicios para terceros, lo que constituye una actividad de suma importancia, un factor determinante en su capacidad para comercializar; pero a pesar de ello existen muchas organizaciones que no disponen de los recursos organizacionales y/o económicos necesarios para una adecuada gestión.

En la empresa Grupo DHAR se ha observado la poca importancia dada al proceso de Compras y la carencia de procesos definidos, lo que ocasiona en muchas oportunidades pérdidas y menor rentabilidad.

Los manuales de normas y procedimientos constituyen un instrumento para documentar y sistematizar el funcionamiento de las actividades de cualquier empresa, ya que especifican detalladamente una serie de normas y procedimientos a aplicar para una gestión eficiente La propuesta en este caso se trata de un manual donde se describen y estandarizan los principales procesos que realiza el departamento de Compras, además de encaminar al personal del departamento de compras en la realización de sus actividades de forma estandarizada y garantizar así la eficacia y eficiencia de sus procesos. Todo ello se fundamenta en la aplicación a una población de tres (3) personas a través de encuesta abierta y entrevista.

Para este estudio se realizaron revisiones de fuentes bibliográficas a fin de conocer sobre la oportunidad de logro de la presente exposición y ayudar en la

interpretación de los resultados de investigación. Además, los referentes bibliográficos confieren autoridad al escrito mediante consulta a trabajos y fuentes relacionadas con el tema bajo investigación. Los autores y fuentes citadas deben ser utilizados como guías para encontrar más información al respecto.

El presente trabajo está dividido en dos capítulos. El primer capítulo de la investigación versa sobre el Marco Teórico, contentivo de los referentes que abordan aspectos como: el manual de procesos, normas y procedimientos, estructura de un manual de normas y procedimientos, la importancia del manual de organización y funciones, los procesos, gestión por procesos, procesos de cambios en la organización, así como el manejo de la calidad total (TQM), los procesoS administrativoS y productivos de las organizaciones, también, los tipos de procesos productivos de una empresa, estrategias para mejorar la productividad, el control interno de una empresa y control de procesos productivos, las funciones de un manual y la importancia del perfil de puesto dentro de una institución.

Se plantean los antecedentes de la investigación, el marco contextual y las respectivas definiciones que se manejan a lo largo del desarrollo de la investigación. Así también las variables que son abordadas y su respectiva operalización.

El segundo capítulo corresponde a la Propuesta de mejora a partir del análisis, interpretación y discusión de los resultados que convergen en el diagnóstico de la situación actual. Posteriormente se presenta la estructura del manual de normas y procedimientos al departamento de compras, sus objetivos y fundamentación, la identificación del manual de normas y procedimientos y las políticas Generales.

Por último, se presentan las conclusiones obtenidas y recomendaciones para GRUPO DHAR.

CAPÍTULO I:
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I:
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Marco Teórico

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

Actualmente los manuales de normas y procedimientos son fuente formal y permanente de información, puesto que presentan la descripción de actividades que deben llevarse a cabo en la ejecucción de las funciones de la unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales.

Por su parte, el autor Freijomil (2013) define los manuales de una forma precisa, diciendo que "Manual de procedimientos es la recopilación organizada y coherente de procedimientos y/o instructivos de trabajo afines a un proceso de industria de apoyo".(p.25).

Los manuales de procedimientos están compuestos por normas que rigen el departamento, serie de conceptos cortos de los procesos del departamento, políticas y normas de operaciones, diagramas que explican paso a paso cada

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

proceso y también pueden formar parte de él formularios, formatos e instructivos con los cuales se puedan definir y controlar pasos específicos y vitales. Están relacionados con actividades determinadas y constituyen formalidad de las diferentes funciones internas de la empresa, en general es una guía para garantizar la calidad de una actividad específica, partiendo de las premisas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién? debe efectuar las disposiciones particulares de cada actividad a realizar para obtener el resultado deseado.

En la realización de un manual de normas y procedimientos para un departamento específico se debe conocer las operaciones que el departamento realiza, en este caso las de compras. Las operaciones de compras en las empresas ya sean públicas o privadas, se han convertido en un área de suma importancia para la organización, puesto que el Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado; ésta a su vez necesita de la existencia de proveedores para su correcto funcionamiento y permanencia en el tiempo; ninguna empresa podría lograr el éxito en el mercado sin una relación operacional y estratégica de apoyo mutuo entre las dos partes.

Actualmente para que las empresas puedan sobrevivir en el tiempo y ser competitivas deben perfeccionar sus procesos estratégicos, medulares y de apoyo para lograr ser productivas, eficientes y eficaces, por ello es de suprema importancia que sus procesos y procedimientos estén claramente definidos ya que esto ayudará a materializar los objetivos que se quieren lograr debido a que proporcionan información clara, precisa, confiable y a tiempo de la forma en que deben realizarse las actividades de los diferentes departamentos y cargos que existan dentro de la organización, la base de tal afirmación radica en el significado de procedimiento que plantean los autores Flynn, Leenders y Jhonson (2012) definen:

Un conjunto de actividades con un principio y un fin, que ocurre en determinada secuencia y opera sobre insumos y productos. El proceso de administración del suministro empieza con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones. (pág, 21).

Ante esta realidad se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para lo organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización. También se debe mencionar que sin los procedimientos definidos se hace complejo y casi imposible llevar a cabo control interno dado que tampoco existen responsabilidades asignadas a cada proceso e integrante de los departamentos de la organización.

Por otra parte, de acuerdo a La Real Academia Española (2018) en cuanto a compras plantea que el término proviene del latín comparar, cotejar y que se traduce como adquirir algo por dinero. Según Mercado (2004) la función del área de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa. Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

Los autores (Robinson, Faris y Wind, 1967) diseñaron un modelo para el área de compras. Este proceso considera que todo proceso de compra posee tres momentos:

1.- Consideración de la situación de compra, la cual puede ser nueva o no (Reconocimiento del problema).

2.- La obtención de Información Adicional (Requerimientos de información).

3.- Consideración de Nuevas Alternativas.

Las compras se deben de considerar como una función fundamental para el éxito de una empresa. Para alcanzar este nivel las empresas deben de contar con un manual de procedimientos en el área de compras y con un personal sobre el cuál recaigan las debidas funciones y responsabilidades.

Manual de procesos

Para organizar una empresa, se necesitan tres instrumentos: (1) un Manual de Organización y Funciones (MOF), (2) un Manual de Procesos (MAPRO) y (3) que estos documentos anteriores estén basados en un planeamiento estratégico.

El Manual de Organización y Funciones está compuesto por a) el Organigrama, que es la representación gráfica de la estructura Organizacional, y b) las fichas de cada puesto de trabajo en la organización, donde se define principalmente las funciones que realiza.

El Manual de Procesos (MAPRO) está compuesto por a) el Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones en la organización, y b) las fichas de cada uno de los procesos de la organización, donde se definen los pasos a seguir para la realización de productos, servicios, acciones estratégicas y acciones de soporte de la institución.

El Mapa de Procesos tiene la misma jerarquía que un Organigrama, sin embargo, son muy pocas las organizaciones que tienen un Mapa Procesos de su Organización, lo cual genera que los ejecutivos desconozcan en forma holística como funciona su organización y como todas las áreas y puestos se relacionan para realizar un trabajo coordinado.

Para organizar una empresa se debe tener en cuenta los siguientes tres (3) principios: (1) dividir el trabajo por especialización de conocimientos y habilidades, (2) integrar esta división a través de fuertes y óptimos mecanismos de

coordinación y (3) finalmente el tercer principio, es que los dos anteriores estén basados y alineados con la estrategia definida por la empresa.

- Estar alineado con la estrategia, significa tener un Planeamiento Estratégico vigente, donde estén definidos claramente los objetivos de la organización y las actividades para llegar a ellos lo cual permitirá dividir el trabajo de manera adecuada.
- La División del trabajo, para hacerlo se utilizan herramientas a dos niveles: a nivel Macro, una estructura Organizacional (conocido como Organigrama) y a nivel Micro, el puesto de trabajo.

En el nivel Macro, el diseño del organigrama tendrá como base fundamental las actividades recogidas en el planeamiento estratégico, donde las áreas se formarán de acuerdo a grupos de actividades que requieran similares conocimientos y habilidades (a esto se le llama Especialización) y las jerarquías entre ellas serán resultado de la importancia e impacto de cada una de dichas actividades en los resultados empresariales.

En el nivel Micro, y una vez definido el Organigrama, las actividades que generaron las áreas, se convertirán en las funciones de los puestos de trabajo, esto asegura que las personas en los puestos realicen tareas que generen valor a la empresa. También es importante definir el Perfil del puesto y qué competencias son necesarias para las personas que las ocupen. Todo esto finalmente se plasma en un documento conocido como manual de Organización y Funciones (MOF).

Manual de Normas y Procedimientos

El Manual de Normas y Procedimientos se puede entender como un documento donde se explican y detallan las actividades que se desarrollaran por cada puesto o unidad de la organización para que las personas que realizan las

actividades tengan definidos cada paso a ejecutar y se logren de la forma más apropiada para la empresa. La definición de un manual de normas y procedimientos según Franklin (2009) es definido como:

Un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (p. 245)

Álvarez, M. (2006, p.50) lo establece como "manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio Manual de Políticas y Procedimientos". Con esta definición se agrega algo importante de que cada área funcional o departamento de la empresa debe tener un manual de políticas y procedimientos ya que con esto se pueden definir y separar de forma más clara las actividades y procesos que realizara cada uno y establecer las responsabilidades.

Objetivos de los Manuales

Otro aspecto importante son los objetivos de la elaboración de los manuales de normas y procedimientos ya que se debe entender la finalidad por todas las personas que integran la organización para que conozcan el uso y por qué de su realización, ya que esto también ayudará a considerarlo como un elemento indispensable para la realización de las actividades de cada cargo o puesto. Según Franklin, E. (2009) los objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- Coadyuvar la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y correlación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (pág. 244)

El análisis de los objetivos ayuda en la mejora de las relaciones entre los departamentos y personas ya que se definen las actividades de cada una, se ahorra tiempo, cada persona conocerá que hacer en determinadas áreas sin esperar órdenes de un superior, facilita el reclutamiento de personal por la definición de actividades y filtra la búsqueda en cuanto a conocimientos de determinadas áreas lo que permite ser más competente y genera un aprovechamiento de los recursos en la organización. Provee la normalización y estandarización de los procesos, indiferentemente de la persona que la realice se obtendrá el mismo resultado. Los objetivos son innumerables y añaden valor

agregado a los procesos donde se implementen dentro de esta y cualquier organización independientemente de su tamaño, estructura o actividad productiva.

Estructura de un Manual de Normas y Procedimientos

Para elaborar manuales y procedimientos de una empresa, se define la estructura de lo que deben contener los manuales, debe aplicarse y usarse también para todos los manuales y procedimientos de las diferentes áreas o procesos en las organizaciones, ayudando a contribuir con la uniformidad de los documentos que se manejarán en la empresa y al fácil y rápido entendimiento por parte de las personas que usarán la información que contienen. En toda empresa deben existir personas responsables de la verificación, revisión, aprobación, difusión e impresión de estos documentos y ellas serán las que velarán por el mantenimiento de la uniformidad y actualización continua de estos documentos. Por ende, a continuación, la estructura que posee un manual de normas y procedimientos según Franklin (2009) se detalla:

La identificación: Logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (General o Específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de esta, lugar y fecha de elaboración, numeración de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; y segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario, en cuarto, el año. (p. 253)

Importancia del manual de organización y funciones (MOF).

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de

la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

La existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Los Procesos

En la revisión de la literatura, se presenta una variada gama de definiciones del concepto de procesos relacionadas con la percepción y el campo de estudio de cada autor, para este caso se considera el enfoque organizacional. Muchos autores consideran al término de procesos como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones, estos contribuyen a reducir la fragmentación y la departametización de los métodos de trabajo, con el fin de obtener una mejor capacidad de la coordinación lateral y de comunicación dentro de las organizaciones.

A finales de la década del noventa, el término de "procesos" fue uno de los conceptos del management más utilizados y que capturó la imaginación de las organizaciones en el ámbito mundial.

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.

En general, el proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo. Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización. Se destaca que un proceso consume o utiliza recursos como son materiales, tiempo de las personas, energía, maquinarias y herramientas.

Todo proceso que está definido, es decir, puede ser identificado, está compuesto por una serie de elementos integrales básicos. Dichos elementos son: a) entradas o insumos, b) proveedor, c) actividades de transformación, d) salidas, e) clientes. Estos elementos forman parte de una relación sistémica en el que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez, todos siguen patrón determinado, caracterizado por la transformación de las entradas en salidas o resultados.

Gestión por Procesos

Una organización, para mejorar y adaptarse a los cambios, debe pensar en sus clientes, persona o empresa que recibe el producto final de la línea de producción y persona que colabora dentro de la organización.

La organización en los procesos permite que haya interrelación y comunicación entre todos los departamentos, que el departamento X se preocupe por lo que pasa en el departamento Y.

La gestión por procesos ayuda a una compañía a madurar y a pensar que el éxito no está en que cada quien haga su trabajo, sino en que el trabajo de todos los componentes de su organización hace que las labores sean más sencillas y eficientes. Dicho de otra forma, se debe pensar en el producto y no en las partes que lo conforman.

La Gestión por Procesos nos permite analizar a una organización como un todo, definiendo los siguientes aspectos:

Definición del proceso: se debe definir cuáles son los procesos dentro de la organización, de cada departamento o de las personas que tienen un grado de responsabilidad en los mismos.

Identificación de los procesos claves: dentro de la organización se definen cuales procesos abarcan áreas sensibles, en cuanto a los costos que pueden generar, el grado de prioridad que tienen y el efecto negativo que podrían generar en la organización, si ocurrieran problemas en los mismos.

Técnicas para representar o visualizar los procesos: para que un proceso pueda ser entendido y analizado se puede representar de varias maneras, siendo la más eficiente y conocida la diagramación de los flujos, cuya representación gráfica y lenguaje utilizado permite el entendimiento fácil del proceso al que representa.

La diagramación de flujos, inclusive, permite el ahorro de tiempo y espacio dentro de una organización, mejorando la comunicación interna entre sus miembros, sin necesidad de gastar en hojas imprimiendo manuales de procedimientos para entregar a un empleado. El uso de un diagrama de flujo permitirá una comunicación rápida y eficiente de los cambios que se implementan y el empleado al ver que es un número menor de hojas y que está construido con gráficos y un lenguaje sencillo, para facilitar su entendimiento y aplicación.

Todas las personas involucradas en la reingeniería de los procesos pueden aportar ideas para realizar un mapeo del proceso. Este mapeo permitirá observar solamente aquellos procesos claves que involucran la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización y agruparlos en bloques, de forma tal que representen de mejor manera un proceso crítico dentro de la empresa.

Metodología para el análisis y mejora de los procesos: siguiendo un proceso lógico, en base a las experiencias de instituciones que tuvieron que implementar procesos de cambios en su administración, se puede decir que para desarrollar eficientemente esta metodología se debe hacer lo siguiente:

a) Revisar si todos los pasos en el proceso siguen un orden lógico. En caso de no ser así, hacer los cambios necesarios para que el proceso sea más eficiente sin afectar su funcionalidad y finalidad.

b) Verificar qué pasos sirven para agregar valor al proceso o si en realidad son innecesarios, alargan el proceso y/o provocan gastos dentro de la organización.
c) De acuerdo a este último punto, ver qué pasos se pueden eliminar, agregar o agrupar para hacer más eficiente el proceso y disminuir los costos para la compañía.
d) Identificar qué tipo de habilidades, equipos o herramientas son necesarias para cada paso del proceso, pudiera ocurrir que se deban definir nuevas herramientas o mejorar las habilidades para hacer que el proceso sea más eficiente.
e) Como parte de este análisis, también es necesario determinar si algunos pasos o actividades del proceso pueden ser automatizadas para disminuir errores frecuentes o flexibilizar el proceso para que sea más adaptable a cambios, de acuerdo a las necesidades de la organización.

f) Determinar en qué puntos dentro del proceso se deben instalar controles para que sirvan como retroalimentación de información o de recursos, así como controlar que la calidad con que debe realizarse el proceso no esté variando negativamente y en caso de estar sucediendo problemas realizar modificaciones, sin afectar a las demás actividades dentro del mismo.

g) Los indicadores de desempeño se definen en función del tipo del proceso que ha sido mejorado y de las características del bien o servicio que se obtiene como resultado de dicho proceso. Ayudan a verificar el cumplimiento con las metas propuestas por la Dirección, y lo más importante, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Procesos de Cambios en la Organización

Para lograr cambios en una organización, la alta dirección debe estar dispuesta a realizar las modificaciones necesarias para poder ser eficientes, tener una ventaja competitiva con respecto a empresas similares y lo más importante, estar convencidos de que los cambios ayudarán a mejorar la organización.

La simplificación de un proceso se realiza con creatividad y no usando exclusivamente la tecnología. Tecnificar un proceso sin previamente haberlo analizado para hacerlo más eficiente puede conducir a cometer errores y elevar los costos para la compañía.

Cambiar el enfoque de los departamentos hacia los procesos, descartando los enfoques funcionales que eran regla en tiempos pasados, es un punto significativo que permite a una organización alcanzar un nivel óptimo. Es importante recordar que una organización no sólo está formada por quienes prestan servicios en ella, sino, además, por los beneficiarios de sus productos y servicios, como sus proveedores.

La organización debe procurar el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para sus clientes, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.

La implementación de equipos de trabajo y la gestión participativa logran que se incremente la calidad, productividad y flexibilidad, así como también tomando medidas que permitan el aplanamiento de la estructura organizacional.

La resistencia al cambio se puede eliminar fomentando la participación plena y activa de la totalidad del personal y de esta forma poder acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones.

Manejo de la Calidad Total (TQM)

Es el conjunto de acciones que posibilitan administrar una organización con el enfoque de Calidad Total. Se refiere a que todas las actividades de la organización se destinan solo a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (usuarios). Todos los componentes de esta participan para satisfacer en forma integral a sus clientes. El concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios, da como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes y accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional.

Para que funcione adecuadamente el TQM dentro de la organización se debe tomar en cuenta los siguientes fundamentos:

- Administración participativa
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Educación y capacitación continua

- Mejoramiento continuo de los procesos dentro de la organización.
- Gestión de Calidad y el uso de métodos científicos.

Es responsabilidad de la alta dirección de la organización planificar correctamente las acciones que permiten la implementación de un sistema de calidad y mejora continua.

Para implementar un TQM se deben definir con la participación de todos; los objetivos (hacia donde queremos llegar como organización), planes de calidad, analizar todas las secuencias que forman parte de nuestros procesos, así como también de cuantos recursos y voluntad disponemos para hacer los cambios, en que partes se deben establecer controles para monitorear el correcto desenvolvimiento de los procesos internos de la organización y al final documentar toda la información recopilada para que sirva de base dentro de un proceso de mejora continua.

Proceso Administrativo

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

Planeación: persigue influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva, involucra: La elaboración de la planeación incluye determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

Organización: La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas. En síntesis, la determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), y vigilar lo que debe hacerse (control).

Control: El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado, consta de cuatro pasos básicos: a) señalar niveles medios de cumplimiento; b) establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores, c) verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes) y d) determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos, si existe variación tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Existen mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son: Administración de la Calidad Total, Reingeniería de Procesos de Negocios.

Como se apreció en el desarrollo de este capítulo, los conceptos básicos del diseño y desarrollo organizacional, definición de estructuras u organigramas, descripciones de puestos, reingeniería de procesos, procurando las mejoras de sus procesos, convirtiéndola en una empresa más eficiente y rentable.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluyen el diagnóstico de varios factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

En resumen, el diseño organizacional es el proceso de establecer y elegir la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

La interacción humana es un componente principal de las materias primas que intervienen en la generación de los procesos de trabajo y junto a la información que producen, procesan, operan se distribuye en la ejecución de sus funciones, generando la prestación de un servicio y en definitiva es la calidad del mismo que determina la preferencia del cliente. De ahí la importancia de contar con una estructura adecuada en el desarrollo de cualquier gestión empresarial.

Procesos productivos de las organizaciones.

La productividad puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Dentro de una empresa, optimizar la productividad es muy importante ya que permite de manera directa maximizar las utilidades, por lo que tener un sistema productivo, personal y procesos eficientes, se convierte en un factor muy importante para la organización.

Ésta evalúa la capacidad que tienen las diversas áreas de una empresa para elaborar los productos que son requeridos y el aprovechamiento de los recursos para dar un valor agregado.

Tipos de Procesos Productivos de una Empresa

La producción y la productividad de las empresas van de la mano. El segundo concepto es uno de los más importantes, pues se refiere a la relación entre la producción y los insumos que se necesitan para hacer los productos o servicios.

Por su parte, un proceso productivo es un conjunto de actividades ordenadas y determinadas orientadas a cumplir un objetivo específico. Generalmente, los procesos se establecen para poder ser replicados más de una vez, pues con esto se está más cerca de cumplir la meta.

Un proceso productivo no es lo mismo que un proyecto. Mientras que el proceso es más atemporal, puesto que puede repetirse en diferentes condiciones, el proyecto tiene características y requerimientos más específicos que requieren de métodos únicos.

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

Tipos de procesos productivos

1. **Procesos estratégicos**: Son los que tienen como propósito definir estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa, de acuerdo con su misión, visión y valores; es decir, con su identidad organizacional. Involucran a los directivos de las empresas y gerentes de cada área.
2. **Procesos de soporte**: Son los procesos de apoyo que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización, como sistemas de información y control de calidad. Son elementos clave para la ejecución del resto de los procesos, sobre todo los operativos.
3. **Procesos operativos**: Son los destinados a generar los productos o servicios que ofrece la empresa. Se encargan de la producción, el desarrollo del producto, entre otras cosas. De sus resultados depende en parte la satisfacción del cliente en cuanto al consumo de la marca y de la percepción que tengan los accionistas acerca de la organización.

Estrategias para mejorar la productividad

Se puede citar algunas estrategias para elevar la productividad de la empresa:

- Buena tecnología de producción y materia prima de calidad. Es importante darles a nuestros operadores los medios adecuados para obtener calidad, ya que muchas veces se les exige sin tomar en cuenta que no les proporcionamos buena maquinaria o buena materia prima.
- Buena organización laboral: Se debe hacer que todos los factores o integrantes de la organización cumplan con sus funciones y actividades específicas. De esta manera, las distintas partes no se imposibilitarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace.

- Recursos humanos o personal capacitado: Se debe capacitar constantemente al personar ya que con los avances tecnológicos y las cambiantes demandas, es necesario estar preparados para hacer frente a los cambios que se presenten. De esto depende mantener un alto nivel de calidad y consecuentemente de productividad.
- Relaciones laborales: Para que el personal se sienta a gusto y nos entregue lo mejor de su trabajo, debemos ofrecer un buen clima laboral. Mantener un ambiente agradable y respetuoso es necesario para la realización un trabajo óptimo. Mediante una adecuada integración de estrategias dentro del equipo de trabajo, éste reforzará su sentido de pertenencia y por lo tanto tendrá una percepción más clara de las metas que busque alcanzar.

Toda empresa debería buscar estos beneficios para incrementar su rentabilidad al utilizar los mismos recursos para producir un producto con valor agregado sin que resulte en un costo adicional. También toma en cuenta la calidad laboral de los empleados.

El control interno de una empresa

El control interno en el marco de la empresa. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Control de procesos productivos

Se aplica a aquellas industrias cuya transformación representa una corriente constante en la elaboración del producto, en donde se pierden los detalles de la unidad producida, cuantificando la producción por metros, litros, kilos, etcétera, y refiriendo esta fabricación a un periodo determinado.

Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva.

Perfil de puesto: También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los recursos humanos de las Instituciones de cualquier nivel.

Importancia Perfil de puesto dentro de una institución.

Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. La intención es que tras cumplir con el mencionado plan de capacitación, el empleado haya logrado incrementar el

desarrollo de las cualificaciones requeridas para desempeñar su puesto de manera óptima.

Los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite estandarizar o normalizar las actividades de los empleados. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo. Con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

1.2 Antecedentes de la Investigación

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

En el año 2009, González, y Granadillo; en su trabajo titulado "Diseño de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Compras de la Empresa Inversiones Ingemóvil, C.A". llegaron a la conclusión de que la problemática presentada en su investigación estuvo basada en la carencia de información certera y oportuna de las condiciones de compras, órdenes de compras y desorden en el correlativo de las facturas. Adicionalmente resaltó la inadecuada selección de proveedores que conduce frecuentemente a que la

materia prima no se reciba en el tiempo y cantidades acordadas, originando que se realicen paradas de plantas no planificadas. Traduciéndose en un factor de insatisfacción de clientes pérdida de la compra y hasta del cliente.

En el año 2014, Feliz Cerda; en su trabajo titulado: Diseño de un manual de puestos, políticas y procedimientos de logística para una empresa del sector de la construcción caso: Constructora del País S.R.L. (CODELPA), 2014. Estos investigadores llegaron a la conclusión de que la oportunidad de mejora que muestra el departamento de compras de Codelpa va orientada a obtener la máxima calidad en el servicio al cliente interno y que pretende dar fin a la problemática de la desorganización en el área de compras, esto a través de la formalización del diseño y la preparación de un manual de puestos políticas y procedimientos para un área de logística en la empresa Codelpa, también a través de la realización de tareas como la capacitación y retroalimentación del departamento de compras.

En el año 2016, Gómez, Rosario y Hernández Pol. En su trabajo titulado: Norma ISO:9001: 2015 en el proceso de compras de una empresa de servicios oftalmológicos. Llegaron a la conclusión de que la empresa Óptica Almánzar carecía de un proceso de compras establecido, que garantice la calidad en el servicio, algo que resultaba vital para el crecimiento a futuro de la empresa. Con dicho sistema de gestión podría encaminarse hacia la calidad en el servicio y la mejora continua de los procesos de dicha área.

En conclusión, el área de compras consiste en gestionar las adquisiciones necesarias de insumos (Materia prima para elaborar los alimentos, materiales desechables, entre otros) indispensable para la producción de bienes y servicios, por tanto, un manual de procedimientos para el área de compras es indispensable para el éxito de las empresas.

En relación con el eje temático de manuales y procedimientos se deja claro que son indispensables en toda la empresa para garantizar su buen funcionamiento, no basta con realizar actividades, estas deben ser organizadas y planificadas, puesto que acarrean consecuencias de gastos fortuitos y hasta insatisfacción de clientes, la existencia de controles mejorará el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización.

1.3 Marco Contextual

Historia de GRUPO DHAR

Grupo DHAR, fue creado en agosto del año 2016, es una empresa dedicada a prestar servicios de comida empresarial, catering y organización de eventos. Es una sociedad de responsabilidad limitada, carece de los manuales de procedimientos de todas las áreas. Se entiende que debería empezar a organizarse con los manuales de procedimientos del área de compras.

Actualmente cuenta con cinco personas para la elaboración de los alimentos y despacho de las comidas y dos en el área administrativa.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado local de catering y eventos, y en continuo crecimiento en la preparación de catering y eventos, distinguiéndonos por proporcionar un servicio de calidad excelente.

Misión

Satisfacer las expectativas de los clientes y consumidores, a través de adecuados procesos de producción y distribución de comida sana y de calidad, mediante la mejora constante de la calidad, con el compromiso de la empresa.

Valores

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

Compromiso: Estar comprometido con las necesidades políticas y actividades de su puesto, departamento y de la empresa, cumpliendo con las normas y políticas de la empresa.

Puntualidad: Ser puntual a la hora de entregar los productos terminados.

1.4 Marco Conceptual

Para los efectos de este estudio, se entenderá por:

Manual de Procedimientos: Son documentos que registran y trasmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de funciones. (Gómez, 2007).

Costos: Son todas aquellas salidas de mercancía que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse. (Cuevas, 2002, 29).

Materia Prima: Son aquellos productos o ingredientes que entran en la composición de las elaboraciones que se van a realizar. (Armendáriz, 2007, 2).

Departamento de Compras: tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. (Barquín, 2008).

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

1.5 Variables

Gestión de procesos: está orientado a mejorar el desempeño y la optimización de las áreas dentro de la empresa.

Productividad: es la relación entre los resultados y los recursos utilizados para obtener un producto terminado.

CAPÍTULO II:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR

CAPÍTULO II:

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR

2.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

Luego de aplicar el Cuestionario y el Checklist, y realizar el análisis respectivo se describe la situación del Departamento, puntualizando los resultados obtenidos y a considerar para la conformación del Manual de Procedimientos con los instructivos y formatos requeridos para la correcta ejecución de la función de Compras.

En líneas generales, se observa que el departamento de compras conoce las funciones que debe realizar, pero se necesita estandarizar para poder realizarlas de forma más eficiente y obtener mejores resultados, por tanto, se recomienda de forma inmediata implementar un manual de procedimientos en el área de compras para soluciones de las situaciones actuales presentadas.

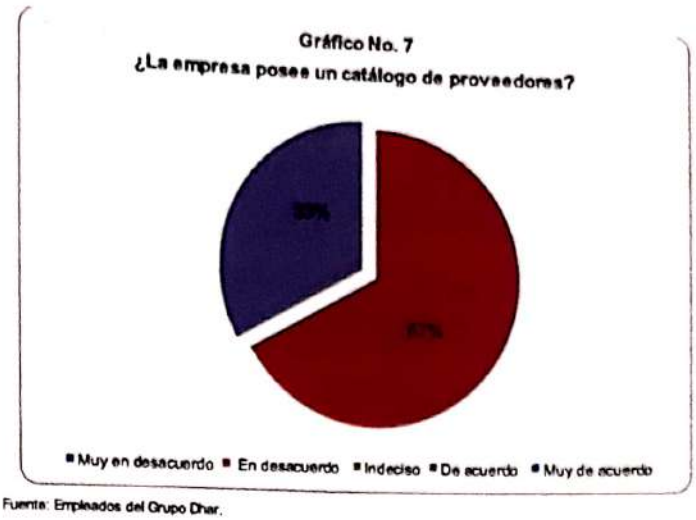
Entre las principales deficiencias del área de compras de la empresa Grupo DHAR, podemos destacar que un 67% de los encuestados está en desacuerdo con que la estructura organizacional está definida de forma clara, y el 33% está indeciso. Esto demuestra que una cantidad considerable de los trabajadores del departamento objeto de estudio piensan que no existe una estructura organizacional clara y definida por lo tanto debería aconsejarse la realización de un organigrama y descripciones de cargos donde se establezcan las funciones de cada trabajador.

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Por otra parte, el departamento de compras no tiene definida claramente sus funciones operativas, ya que cualesquiera de ellos asumen funciones diferentes en un momento. Se hace necesario que se defina un manual de procedimientos y se le asigne tareas específicas.

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Grupo DHAR, no cuenta con un catálogo de proveedores fijos, que estos pueden variar o ajustar acorde a las necesidades, pero no hay un registro físico, que permita responder a las situaciones actuales de la empresa, por tanto, es imprescindible la creación de un Manual de Procedimientos.



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

- Otro aspecto que debe enfatizarse es la no existencia de procedimientos ni registros para el control de documentos dentro de la empresa ya sean del departamento de compras o de otros departamentos de la empresa.

- Asimismo, se observa que en el departamento de compras no existe ningún método para evaluar o elegir a nuevos proveedores ya que según se constató en el cuestionario esto se hace en base a decisión del gerente de compras.

- En la empresa tampoco se trabaja en base a cotizaciones y esto ha provocado que no exista forma de corroborar que estamos adquiriendo los productos más beneficiosos para la empresa en base a costos, tiempos de entrega, calidad, entre otros y no existe forma alguna de supervisar la gestión de compras.

- En el departamento de compras no se emiten casi siempre órdenes de compras para la adquisición de los productos y muchas veces los proveedores tampoco dejan una orden o nota del pedido y tampoco se puede verificar que los precios o productos que nos ofreció el proveedor son los correctos. Esto es otro punto negativo en cuanto

a control se refiere ya que no se posee suficiente documentación para ello.

- Otro aspecto que también es importante destacar, refiere a la ausencia de códigos y fichas de productos nuevos al sistema y esto ha provocado que exista un mismo producto con dos códigos diferentes lo cual ha provocado que en algunos casos se actualice el precio de un código y del otro no trayendo consecuencias negativas y también que cuando se necesita buscar un producto en el sistema sea difícil de conseguir si este no posee el código impreso y a la vista.

2.2 Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Área de Compras de la empresa GRUPO DHAR SRL.

Estructura del Manual de Normas y Procedimientos al Departamento de Compras.

En esta propuesta se busca es detallar la conformación del manual de procedimientos para el Departamento de Compras que se propondrá al grupo DHAR.

Un manual de procedimientos para la empresa se define como un instrumento administrativo donde se detallan las normas y procedimientos a realizar para la correcta ejecución de las actividades dentro de una organización.

El manual de procedimientos propuesto para la empresa caso estudio, GRUPO DHAR constará en primer término por una Identificación, que incluirá en cada hoja un encabezado con el logotipo de la organización en la parte superior derecha que a su vez incluye el nombre de GRUPO DHAR, una denominación específica como Manual de Procedimiento de Compras en la parte central, y en el extremo superior izquierdo en primer término el código o clave del formato

conformado por las siglas del proceso Compras (COM-PR) y número de proceso (001), en segundo, la versión del manual, en este caso uno (01) dado que es el único creado. En tercer lugar, las unidades responsables de la elaboración, revisión y/o autorización, el lugar y fecha de elaboración y por último la numeración de página.

Objetivos del Manual de Procedimientos:

- Valorar los procedimientos que son necesarios establecer en el manual de procedimientos del área de compras.
- Mejorar la capacitación y adiestramiento del personal de la empresa.
- Reducir los costos de insumos.
- Estructurar el personal del área de compras.
- Eficientizar los procesos del área de compras de Grupo Dhar.

Identificación del Manual de Normas y Procedimientos

Ilustración No.1

Grupo Dhar	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-RD-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra de una Compras	Elaborado : Himeldy Durán Revisado : Himeldy Durán Aprobado : XXXX Fecha : 13/11/2019 Páginas : 4

Fuente: Manual de Procedimientos de Compras de GRUPO DHAR.

Fundamentación: Esto se fundamenta en la deficiencias encontradas en el Departamento de Compras de la empresa Grupo Dhar, con este Manual se espera eficientizar los procesos actuales que se traduzcan en beneficios para la empresa a lo largo del tiempo.

Procesos del Departamento de Compras

El Manual de Procedimientos, ya anteriormente se diagnosticó la situación del Departamento a través de la aplicación y análisis de las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, luego se determinó la estructura que tendría el manual de procedimiento en pro de las necesidades detectadas y en conjunto con la estructura general que debe tener todo Manual de Normas y Procedimientos.

Las organizaciones en parámetro general han sufrido fuertes transformaciones, y diariamente deben afrontar de manera audaz cada situación que se les presentan, pues es precisamente en la ampliación de sus funciones y horizontes que generaran ventajas competitivas, para lograr la diferenciación entre otras, más ahora con los problemas de escasez, que se hace necesaria la diversificación y el valor agregado orientado hacia procesos de mayor especialización.

Para iniciar es necesario recordar que a través del paso de los años la función de Compras se ha vuelto indispensable para cualquier organización que desee alcanzar el éxito y mayor rentabilidad por ende las empresas deben prestar mayor atención a esta función.

Los procesos del Departamento de Compras se basarán inicialmente en la requisición y todo lo que genere consigo mismo este documento interno, pues es la antesala de las demás actividades, una solicitud que detecta las necesidades de productos que se presentan en organización, sus carencias, o faltas en un momento determinado. Es generada por un sector de la entidad y luego enviado al Departamento de Compras que se encargará de aprobar o rechazar el pedido.

Seguidamente intervienen lo que son los proveedores, con una activa competencia entre los productos que ofrecen y sus características de costo,

calidad y servicio. Todas las empresas requieren proveedores, sin ellos ninguna puede existir, por ende, el enfoque de las acciones, políticas y procedimientos dadas tendrán repercusión tanto a corto como a largo plazo en la empresa, puesto que sin la base de los proveedores se pueden ocasionar grandes fallas a nivel operacional y estratégico.

Una buena gestión de comprador se puede caracterizar por la elección del mejor proveedor, y esto empieza con la búsqueda amplia en el mercado de distribuidores que dispongan de la mercancía necesitada, también por el número de solicitud de cotizaciones que se realicen, pues mientras mayor sea el número de cotizaciones recibidas, mayor será el campo de elección.

Luego de la recepción de diversas cotizaciones se elige al mejor proveedor considerando una relación de precio-calidad y tiempo de entrega, y se emite una orden de compra, que tendrá la aprobación de un encargado del área que se asegure a su vez de garantizar la adquisición de productos bajo las condiciones requeridas y con los parámetros establecidos por la organización.

Es fundamental la recepción de mercancía; el departamento de recepción y almacén con la factura en mano respectiva (que debe estar debidamente realizada bajo los parámetros legales) debe comparar lo que el proveedor está entregando junto con la orden de compra emitida inicialmente por la empresa para confirmar que efectivamente se está recibiendo lo que fue requerido; aunado a esto se debe verificar si existe algún producto defectuoso. Por último, la empresa realizará el ingreso de la factura en el sistema que usen para mantener al día su inventario.

Con este proceso correctamente ejecutado se garantiza en un principio un control interno, la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en la gestión en el Departamento.

En esta investigación se propone un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras del grupo Dhar que permita la unanimidad y optimización de los procesos operativos para disminuir los errores y subsanar la problemática referente a la ausencia de procesos definidos, políticas e instructivos especialmente en el Departamento de Compras.

Para que esta propuesta sea exitosa, es de vital importancia que la gerencia se involucre en la supervisión ya que se requiere la verificación de la función en lo que respecta los procedimientos contenidos en el manual; que las personas realicen sus actividades en base a lo planteado y se adiestren a realizar de forma correcta sus actividades para mejorar las fallas en la realización de los procesos.

Una empresa que posea sus procedimientos y operaciones documentadas asegura en un alto porcentaje que el personal que realice determinada actividad la haga de la forma más eficiente. Además de ello el proceso de capacitación del personal que va a desempañar determinada función se hace más sencillo y corto contribuyendo de igual manera a disminuir el grado de instrucción del personal para llevar a cabo un cargo determinado ya que sus operaciones estarán de forma explícita escritas en un documento de acceso para ella.

También es importante ya que toda empresa que quiera crecer o expandirse debe delegar funciones tanto de tipo operativo como táctico y estas debe ser realizadas por personal distinto al dueño o gerentes y debe existir también una forma de control donde se documenten todos los procesos y actividades que la empresa considere necesarios. Para estos aspectos nombrados es muy importante poseer un propio Manual de Normas y Procedimientos ya que representa una ventaja y no una opción. A continuación, se presenta su diseño:

Procedimiento para la solicitud de una compra

Grupo Dhar	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-RD-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra de una Compras	Elaborado : Himeldy Durán Revisado : Himeldy Durán Aprobado : XXXX Fecha : 13/11/2019 Páginas : 4

Paso No.	Responsable Ecargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Encargado de Compras.	Detecta la necesidad de compra de un producto extrayendo la información del sistema de información.	
2	Encargado de Compras.	Procesa solicitud de cotización en sistema de información según instructivo COM-IN-001, en base a los máximos establecidos en sistema.	Instructivo COM-IN-001.
3	Encargado de Compras.	Imprime 2 copias de solicitud de cotización.	Formato Solicitud de cotización COM-FO-001.
4	Encargado de Compras.	Encargado de Compras firma 2 copias, una se le entrega y el encragado de Almacén archiva la otra en Carpeta de solicitud cotizaciones.	Carpeta de solicitud de cotizaciones.
5	Asistente de Compras.	Se procede a llamar a todos los proveedores que tengan operaciones anteriores con el producto solicitado.	Instructivo COM-IN-002 o Procedimiento COM-PR-002.
		¿Tiene el producto? **Si:** Se solicita precio del producto y días de entrega y se ingresa en el sistema de información según instructivo COMIN- 002.	
		No: No se ingresa ninguna información en sistema y se procede a llamar al siguiente.	

Procedimiento para la realización de una compra

Grupo Dhar	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-RD-001 Versión : 01 Elaborado : Himeldy Durán Revisado : Himeldy Durán Aprobado : XXXX Fecha : 13/11/2019 Páginas : 4
	Procedimiento para la realización de una compra de una Compras	

Paso No.	Responsable Ecargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
6	Encargado de Compras.	Se elige el proveedor a comprar en base a días de entrega y precio según Instructivo COM-IN-002 y se procesa la solicitud de cotización según Instructivo COM-IN-002.	Instructivo procesamiento de Cotización COM-IN-002.
7	Encargado de Compras	Se emite y se imprime orden de compra de sistema de información a proveedor y analista de compras envía por correo electrónico o se notifica por teléfono.	Formato Orden de Compra COM-FO-002.
8	Encargado de Compras.	Entrega Formato de Orden de Compra COM-FO-002 a Jefe de Almacén para su archivo en Carpeta Órdenes de Compra a esperar la llegada del pedido.	Formato Orden de Compra COM-FO-002 y Carpeta Órdenes de Compra.
9	Encargado de Compras.	Cuando llega el pedido recibe factura y orden de compra para verificar que corresponde a lo pedido en la orden de compra.	
10	Encargado de Compras.	Se toma del estante rojo productos por procesar, las muestras de los productos con su respectiva etiqueta donde tendrá escrito la cantidad que llego para ser verificada.	Estante Productos por procesar.
11	Encargado de Compras.	Se verifica que la factura cumpla con los requisitos exigidos por ela Dirección General de Impuestos Internos (DGII).	Instructivo ALM-IN-001.
12	Encargado de Compras.	Se procede al ingreso de la compra en el sistema de información según Instructivo Ingreso y totalización de compras COM-IN-003.	Instructivo Ingreso y totalización de compras COM-IN-003.
13	Encargado de Compras.	Se Imprimen el formato de totalización de compra COM-FO-003.	Formato COM-FO-003.
14	Encargado de Compras.	Se procede a engrapar el formato de Compra, la solicitud de Cotización, el Procesamiento de la solicitud y la orden de Compra junto con la factura para ser colocada en la bandeja de administración de Cuentas por Pagar.	Formato de Solicitud de cotización Formato ALM-FO-001, Formato Orden de Compra COMFO- 002, Formato Totalización de compra COM-FO 003 y Factura. Bandeja Cuentas por pagar.
		Fin de Procedimiento	

Procedimiento para la selección de nuevos proveedores

Grupo Dhar	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-RD-001 Versión : 01 Elaborado : Himeldy Durán Revisado : Himeldy Durán Aprobado : XXXX Fecha : 13/11/2019 Páginas : 6
	Procedimiento para la selección de nuevos proveedores.	

Paso No.	Responsable Ecargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Encargado de Compras.	Se realizan los pasos desde el 1 hasta el 5 del Procedimiento para la realización de una compra COM-RD- 001.	Procedimiento COM-PR- 001.
2	Encargado de Compras.	Procede a buscar nuevos proveedores por los medios que considere necesario.	
3	Encargado de Compras.	Se concreta visita con el posible proveedor en la sede de la empresa, es decir la Librería La Alegría.	
4	Encargado de Compras.	Se ubica el archivo Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004 en D:\Formatos procedimientos\Desarrollo de Nuevos Proveedores se selecciona cualquiera de ellos para ditarlo.	Formato Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004.
5	Encargado de Compras.	Solicita datos para llenar formato Desarrollo de Nuevos Proveedores, en la columna puntuación se debe tomar en cuenta la referencia para cada ítem de bueno, regular y al colocar el número que se considere corresponda con su opinión.	Formato Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004.
6	Encargado de Compras.	Guardar archivo D:\Formatos procedimientos \ Desarrollo de Nuevos Proveedores colocándole al archivo el nombre fiscal del proveedor.	D:/Formatos procedimientos/Desarrollo de Nuevos Proveedores.
7	Encargado de Compras.	Se repite el procedimiento desde el paso 2 hasta el 5 las veces que sean necesarias.	
8	Encargado de Compras.	Se comparan las puntuaciones obtenidas totales de todos los proveedores y se elige el mayor.	
		Fin de Procedimiento	

Políticas Generales

- Portar el uniforme y el carnet, en lugar visible y en buen estado.
- Trato cordial y respetuoso con sus compañeros de trabajo, respetando las normas del buen hablante y oyente.
- La atención a los proveedores se realizará los días Lunes y miércoles en un horario comprendido entre las 8:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 4 pm.
- Comunicar al proveedor los productos comprados que no cumplan con los requerimientos.
- Verificar que el proveedor emita factura cumpliendo con la normativa vigente.
- Solicitar al proveedor entregar; copia de factura o nota de entrega que ampare la llegada del producto.
- Solicitar al proveedor colocar la mercancía para ser recibida en el área de descarga de mercancía o cualquier otra área apropiada para ello en caso de ser bajo volumen (Sin excepción no colocar en la entrada del establecimiento).
- Informar a los proveedores que el horario de despacho de los alimentos es de 8:00 am a 12:00, para que pueda llegar a tiempo a los recintos escolares.
- Se considerará una falta grave los faltantes de inventarios para el personal de compras y almacén, cuando estos no estén justificados.
- Toda orden de compra deberá ser aprobada por la administración y el Gerente General.
- Los proveedores deben de ser recibidos en el Área de Recepción de Insumos y luego de verificarlos, deben de ser llevados al Almacén.
- Todo el personal, incluyendo proveedores, deben de utilizar gorros y mascarillas para entrar al área de preparación de Alimentos.

CONCLUSIONES

Cuando en una empresa pequeña, mediana o grande existen normas y procedimientos documentados para sus diversos procesos se crea de forma más sencilla la delegación de actividades y se garantiza la realización óptima de las mismas. Con esto también se adquiere la posibilidad de un crecimiento en los próximos años de forma más organizada y planificada.

En la empresa GRUPO DHAR se visualizó la falta de procesos estandarizados para la ejecución continua y diaria de sus actividades operativas, específicamente en el Departamento de Compras, esto ocasiona entre otras consecuencias graves en lo que respecta el control interno y la dependencia al personal que labora dentro del área, ya que no existen la información documentada de la forma en que son llevadas a cabo las actividades del día a día. Además, se detectaron lo siguientes resultados y se concluyen a continuación.

1. Primero, después de un minucioso análisis de la problemática encontrada existe carencia de Estructura Organizacional, lo que permite entender que la base de la Empresa está gravemente afectada por ello, y los empleados que laboran en ella desconocen específicamente cuales son las funciones de sus cargos.

2. En las empresas Dominicanas, aunque no poseen de normas de manuales de normas y procedimientos (Instrucciones Documentadas), sin embargo los trabajadores por su experiencia "saben lo que hacen".

3. No existe un Encargado de la selección de proveedores, por ende, tampoco existe un método de evaluación previa estandarizado que permita la selección de proveedores.

4. La empresa a pesar de contar con proveedores fijos no cuenta muchas veces con un catálogo.

5. La falta de instructivos y formatos en la realización de actividades dificulta entre otras establecer una relación entre calidad, precio y tiempo de entrega de las mercancías.

6. A pesar de contar con un sistema de información no todos conocen las bondades del mismo y la forma de trabajar en ello, solamente la experiencia encontrada en el Departamento permite la inclusión de nuevos productos en ficha.

7. Escasas cotizaciones y órdenes de compra, los pedidos son realizados en base al conocimiento empírico del Encargado de Compras y muchas veces por la Administradora o dueña del grupo.

8. Falta de registros que permitan el control interno y seguimiento de las actividades llevadas a cabo en el Departamento.

9. El Departamento de Almacén maneja información fundamental para la buena gestión del Departamento de Compras

RECOMENDACIONES

Se propone a la alta gerencia el uso de los manuales de normas y procedimientos siempre existiendo la completa dedicación e involucramiento en el proceso, ya que cualquier proceso de cambio dentro de una empresa se debe involucrar primeramente la gerencia para que se genere el cambio en la cultura organizacional de los trabajadores de forma descendiente en la pirámide de la organización.

Se debe crear un organigrama de toda la organización definiendo cada departamento y incorporado la descripción de cargos y funciones ya que de esta forma será más sencillo para cada trabajador o empleado pueda conocer cuáles son sus funciones dentro de la empresa y hasta donde llega su responsabilidad y toma de decisiones en cualquier proceso operativo.

El departamento de almacén debe establecer los máximos y mínimos de los productos según la teoría descrita en las bases teóricas para hacer más rápido y sencillo el proceso de determinar las cantidades que se pedirán a los proveedores ya que esto se puede realizar de forma automatizada en el sistema de información y disminuir los recursos y tiempo usados en la gestión de compras.

Se debe designar a las personas responsables de mantener actualizados los manuales de normas y procedimientos en caso del cambio de algún procedimiento o instructivo y además de ello continuar con esta labor de seguir desarrollando los manuales de los demás procesos operativos para normalizar y estandarizar los procesos operativos de la empresa y la tarea de delegar las funciones en un futuro sean más claras y óptimas. La empresa debe de dotarse de un sistema de información, es decir un software para el tratamiento de la información y los datos.

Hacer reuniones periódicas con el propósito de dar a conocer las funciones de cada empleado y darle seguimiento a las labores que vienen desarrollando.

BIBLIOGRAFÍA

MILLAR Lynny/ "La Resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medio para lograr la calidad" USAID 1997.

MARIÑO Hernando "Gerencia de Procesos", Ediciones ALFAOMEA, Colombia 1997.

Franklin, E. (2009). Organización de empresas. Editorial Mc Graw Hill. (3era edición). México D.F.

Freijomil B. (2003) Elaboración de manuales y normas de procedimientos. Soluciones Gerenciales C.A. Valencia.

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

Álvarez, M; (2006), Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos; México DF, México: Panorama Editorial.

Rodríguez, J; (2011), Administración de pequeñas y medianas empresas; México DF, México: Cengage Learning.

Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. (2014, Julio). Recuperado de: http://salud.edomex.gob.mx/intranet/uma/doctos/guia_manual_de_procedimientos_2014.pdf

Matriz Foda. (2016). Recuperado de: http://www.matrizfoda.com/

ANEXOS

Anexo 1- ANTEPROYECTO

UNAPEC

DECANATO DE POSGRADO

Anteproyecto de trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Titulo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR, SANTO DOMINGO, AÑO 2019.

Sustentante:
Himeldy Miladys Durán Hernández
2018-0227

Asesora:
Yajaira Del Carmen Oviedo

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Diciembre, 2019

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar el uso de manuales de procedimientos es vital para el éxito de las empresas de cualquier tipo, estos manuales contribuyen a la optimización de tareas y a la eficiencia en el desarrollo de las mismas.

Tomando en cuenta que República Dominicana es un país que se encuentra en vías de desarrollo, debe tomar las estrategias de gestión administrativa que han sido aplicadas con éxito en otros países, para darle mejor formalización a las microempresas. Uno de estos elementos es el manual de procedimientos, el cual se ha extendido notablemente en todo el mundo, gracias a la política de libre mercado, la globalización y la dinámica de la comunicación, que constituyen el signo moderno del establecimiento de alianzas estratégicas organizacionales que permiten obtener todos los beneficios que ofrece su aplicación.

En el mundo empresarial, diariamente se presentan variables financieras a sobrellevar, y la empresa GRUPO (Durán Hernández, Ávila Rosario) DHAR no es la excepción, es por este motivo que surge la necesidad de implementar un manual de procedimientos en el área de compras, ya que en este departamento recae la responsabilidad de velar por el aprovechamiento máximo de los recursos económicos que maneja la organización. Durante el desarrollo de la empresa, en los últimos años en GRUPO DHAR., se ha podido detectar que es preciso gestionar el funcionamiento administrativo del área de compras, para ello es necesario evaluar el proceso actual que ha venido desarrollando la empresa, ya que existen equivocaciones tanto en la comunicación interna como en el cumplimiento de requerimientos; también es importante establecer objetivos comunes en los que se deben enfocar el área de compras, ya que hasta el momento el departamento no cuenta con un adecuado sistema de procedimientos que logren agilizar los procesos y permitan disminuir tiempos y costos a la empresa.

Otra realidad que se ha podido observar, es que, al tratar de proteger y asegurar el abastecimiento de insumos para la empresa, estos se cotizan frecuentemente con sobreprecio, lo cual representa una pérdida y va en contra de los intereses económicos de la empresa, considerando que una organización invierte para ganar y no para perder utilidades o valores económicos.

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

Por lo anteriormente expuesto, se evidencia la carencia que tiene la empresa Grupo DHAR, de un manual de procedimientos en el área de compras.Es al respecto necesario establecer las siguientes inquietudes de investigación:

-¿Cuáles serían las ventajas de un Manual de Procedimientos en el área de comprar para el mejoramiento y optimización de procesos de la empresa Grupo Dhar en el año 2019?

-¿Cuál es la situación actual en el área de compras de Grupo Dhar?

-¿Cómo se ejectan las actividades y/o funciones en el área de compras de Grupo Dhar?

-¿Qué procesos de compras se podría establecer para mejorar la productividad de la empresa?

Se puede afirmar con mucha seguridad que la principal beneficiaria con la implementación de un manual de procedimientos, será GRUPO DHAR., ya que al contar con un documento que contenga la información para llevar a cabo de

manera precisa y secuencial las tareas y actividades operativas asignadas a la unidad administrativa de adquisiciones, logrará estandarización en los procedimientos de trabajo con la eficiencia y calidad en los servicios, facilitando la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

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

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos para el Área de Compras de la empresa Grupo DHAR.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual operativa del área compras de la empresa Grupo DHAR.

- Valorar los procedimientos que son necesarios establecer en el manual de procedimientos del área de compras.

JUSTIFICACIÓN

Teórica: Actualmente, la importancia de los manuales de procedimientos administrativos reside principalmente en la capacidad de llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar funciones del proceso administrativo, tales como: planear, organizar, dirigir, y controlar de una manera eficaz las actividades que se asigna a cada uno de los miembros de la organización. Estos conjuntos de actividades componen la esencia misma del proceso administrativo, razón por la cual, permiten realizar todas las tareas y actividades en forma competente, al tiempo que, estandarizan la operatividad de las mismas, lo cual se demostrará a través de esta investigación.

Metodológica: En esta investigación se elaborará un manual de procedimientos, el cual podrá ser utilizado por otros investigadores y empresas para contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia en la adquisición de insumos para la empresa salvaguardando los intereses y la operatividad de la misma; además, el hecho de aportar a mejorar las debilidades que al momento se presentan en el área de compras.

Práctica: Al ser parte del área de compras de GRUPO DHAR, se considera también que la implementación de un manual de procedimientos servirá para crecer y desarrollar profesionalmente al encargado, ya que esta herramienta, al describir en forma detallada las actividades del proceso de compras, desarrollará hábitos operativos de trabajo que permitirá realizar el complejo proceso de adquisiciones con un alto grado de especialidad.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO- CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO

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

Actualmente los manuales de normas y procedimientos son fuente formal y permanente de información, puesto que presentan la descripción de actividades que deben llevarse a cabo en la ejecucción de las funciones de la unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales.

Por su parte, el autor Freijomil (2013) define los manuales de una forma precisa, diciendo que "Manual de procedimientos es la recopilación organizada y coherente de procedimientos y/o instructivos de trabajo afines a un proceso de industria de apoyo.

Los manuales de procedimientos están compuestos por normas que rigen el departamento, serie de conceptos cortos de los procesos del departamento, políticas y normas de operaciones, diagramas que explican paso a paso cada proceso y también pueden formar parte de él formularios, formatos e instructivos

con los cuales se puedan definir y controlar pasos específicos y vitales. Están relacionados con actividades determinadas y constituyen formalidad de las diferentes funciones internas de la empresa, en general es una guía para garantizar la calidad de una actividad específica, partiendo de las premisas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién? debe efectuar las disposiciones particulares de cada actividad a realizar para obtener el resultado deseado.

La realización de un manual de normas y procedimientos para un departamento específico se debe conocer las operaciones que el departamento realiza, en este caso las de compras. Las operaciones de compras en las empresas ya sean públicas o privadas, se han convertido en un área de suma importancia para la organización, puesto que el Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado; ésta a su vez necesita de la existencia de proveedores para su correcto funcionamiento y permanencia en el tiempo; ninguna empresa podría lograr el éxito en el mercado sin una relación operacional y estratégica de apoyo mutuo entre las dos partes.

Actualmente para que las empresas puedan sobrevivir en el tiempo y ser competitivas deben perfeccionar sus procesos estratégicos, medulares y de apoyo para lograr ser productivas, eficientes y eficaces, por ello es de suprema importancia que sus procesos y procedimientos estén claramente definidos ya que esto ayudará a materializar los objetivos que se quieren lograr debido a que proporcionan información clara, precisa, confiable y a tiempo de la forma en que deben realizarse las actividades de los diferentes departamentos y cargos que existan dentro de la organización, la base de tal afirmación radica en el significado de procedimiento que plantean los autores Flynn, Leenders y Jhonson (2012) difinen.

Un conjunto de actividades con un principio y un fin, que ocurre en determinada secuencia y opera sobre insumos y productos. El proceso de

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

administración del suministro empieza con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones. (pág, 21)

Ante esta realidad se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para lo organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización. También se debe mencionar que sin los procedimientos definidos se hace complejo y casi imposible llevar a cabo control interno dado que tampoco existen responsabilidades asignadas a cada proceso e integrante de los departamentos de la organización.

Por otra parte, de acuerdo a La Real Academia Española (2018) en cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparar, cotejar y que se traduce como adquirir algo por dinero. Según (Mercado, 2004), La función del área de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa. Es de vital importancia dentro de una organización, casi estratégica, y su ejecución eficaz constituye una parte vital para el éxito de una organización.

Los autores (Robinson, Faris y Wind, 1967) diseñaron un modelo para el área de compras. Este proceso considera que todo proceso de compra posee tres momentos:

1.- Consideración de la situación de compra, la cual puede ser nueva o no (Reconocimiento del problema).

2.- La obtención de Información Adicional (Requerimientos de información).

3.- Consideración de Nuevas Alternativas.

Las compras se deben de considerar como una función fundamental para el éxito de una empresa. Para alcanzar este nivel las empresas deben de contar con un manual de procedimientos en el área de compras y con un personal sobre el cuál recaigan las debidas funciones y responsabilidades.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

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

En el año 2009, González, y Granadillo; en su trabajo titulado "Diseño de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Compras de la Empresa Inversiones Ingemóvil, C.A". llegaron a la conclusión de que la problemática presentada en su investigación estuvo basada en la carencia de información certera y oportuna de las condiciones de compras, órdenes de compras y desorden en el correlativo de las facturas. Adicionalmente resaltó la inadecuada selección de proveedores que conduce frecuentemente a que la materia prima no se reciba en el tiempo y cantidades acordadas, originando que se realicen paradas de plantas no planificadas. Traduciéndose en un factor de insatisfacción de clientes pérdida de la compra y hasta del cliente.

En el año 2014, Samedy, Feliz Cerda; en su trabajo titulado: Diseño de un manual de puestos, políticas y procedimientos de logística para una empresa

del sector de la construcción caso: Constructora del País S.R.L. (CODELPA), 2014. Llegaron a la conclusión de que la oportunidad de mejora que muestra el departamento de compras de Codelpa va orientada a obtener la máxima calidad en el servicio al cliente interno y que pretende dar fin a la problemática de la desorganización en el área de compras, esto a través de la formalización del diseño y la preparación de un manual de puestos políticas y procedimientos para un área de logística en la empresa Codelpa, también a través de la realización de tareas como la capacitación y retroalimentación del departamento de compras.

En el año 2016, Gómez Sánchez, Rosario, Hernández Pol. En su trabajo titulado: Norma ISO:9001: 2015 en el proceso de compras de una empresa de servicios oftalmológicos. Llegaron a la conclusión de que la empresa Óptica Almánzar carecía de un proceso de compras establecido, que garantice la calidad en el servicio, algo que resultaba vital para el crecimiento a futuro de la empresa. Con dicho sistema de gestión podría encaminarse hacia la calidad en el servicio y la mejora continua de los procesos de dicha área.

En conclusión, el área de compras consiste en gestionar las adquisiciones necesarias de insumos (Materia prima para elaborar los alimentos, materiales desechables, entre otros) indispensable para la producción de bienes y servicios, por tanto, un manual de procedimientos para el área de compras es indispensable para el éxito de las empresas.

MARCO CONTEXTUAL

Historia de GRUPO DHAR

El Grupo DHAR, fue creado en agosto del año 2016, es una empresa dedicada a prestar servicios de comida empresarial, catering y organización de eventos. Es una sociedad de responsabilidad limitada, carece de los manuales de

procedimientos de todas las áreas. Se entiende que debería empezar a organizarse con los manuales de procedimientos del área de compras.

Actualmente cuenta con cinco personas para la elaboración de los alimentos y despacho de las comidas y dos en el área administrativa.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado local de catering y eventos, y en continuo crecimiento en la preparación de catering y eventos, distinguiéndonos por proporcionar un servicio de calidad excelente.

Misión

Brindar a nuestros clientes soluciones completas de alta calidad en la preparación de catering y eventos, cuidando todos los detalles para brindar un servicio de alta calidad.

Valores

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

Compromiso: Estar comprometido con las necesidades políticas y actividades de su puesto, departamento y de la empresa, cumpliendo con las normas y políticas de la empresa.

Puntualidad: Ser puntual a la hora de entregar los productos terminados.

Marco legal

Política de Seguridad y Salud

El Grupo DHAR mediante el compromiso de sus colaboradores, garantiza la seguridad y salud de todo su personal, buscando día a día un mejoramiento continuo de su gente creando un buen ambiente de trabajo libre de riesgos.

Políticas de Calidad

"Satisfacer las expectativas de los clientes y consumidores, a través de adecuados procesos de producción y distribución de comida sana y de calidad, mediante la mejora constante de la calidad, con el compromiso de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

Para los efectos de este estudio, se entenderá por:

Manual de Procedimientos: Son documentos que registran y trasmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de funciones. (Gómez, Giovanny E.,2007)

Costos: Son todas aquellas salidas de mercancía que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse. (Cuevas, 2002, 29).

Materia Prima: Son aquellos productos o ingredientes que entran en la composición de las elaboraciones que se van a realizar. (Armendáriz, 2007, 2).

Departamento de Compras: tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. (Barquín, 2008)

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

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítemes	Técnicas	Instrumentos
GESTIÓN DE LOS PROCESOS: Está orientado a mejorar el desempeño y la optimización de las áreas dentro de la empresa.	CONTROL Y SUPERVISIÓN	EFICIENCIA	- ¿Existe una optimización constante de los procesos?	Entrevistas	Cuestionario de preguntas
PRODUCTIVIDAD Es la relación entre los resultados y los recursos utilizados para obtener un producto terminado.	RENDIMIENTO	EFECTIVIDAD	1.Las actividades programadas son ejecutadas en los tiempos acordados? 2.Existen procesos y procedimientos para llevar a cabo las tareas?	Observación	CheckList
	RECURSOS	INSUMOS	¿Se cumplen los objetivos con los recursos pertinentes?		
	TIEMPO	EFICIENCIA	¿Se cumplen los objetivos con menos tiempo y recursos?		

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de investigación

Investigación Explicativa: Con esta investigación se obtendrá una visión generalizada de la realidad de los procesos de compras de la empresa GRUPO DHAR y se conocerá de manera directa como se está manejando actualmente y así poder plantear las correctas estrategias.

Investigación Aplicada: La propuesta de diseñar un manual de procedimientos para el área de Compras de GRUPO DHAR, se hace para contribuir con una herramienta que permita definir y detallar técnicamente el proceso para el desarrollo del área, mediante un modelo operativo que se adecúe a la realidad de la empresa, y de esta manera solucionar requerimientos y necesidades dentro de la organización.

Enfoque de la Investigación

Esta investigación tendrá un enfoque mixto, ya que recolectaremos, analizaremos y vincularemos datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para poder analizar la situación actual y hacer la propuesta del manual de procedimientos.

Métodos Teóricos y Empíricos

Método Deductivo: Con esta investigación se podrá recopilar datos o características de cada una de las actividades que se realicen en el área de compras de una manera más específica. Se especificara el proceso de compras, permitiendo identificar y recolectar datos sobre diversos aspectos para el desarrollo de y diseño del Manual de Procedimientos.

Método Analítico: El método analítico ayuda a estudiar el proceso de compras de la empresa, el cual nos lleva a los resultados para mejorar dichos procesos respetando los objetivos planteados en la investigación. Se realizará un análisis FODA para determinar la situación de la misma.

Población y Muestra

La población y muestra que se estudiarán en este caso será de 3 personas que son las que componen el área de compras de la empresa Grupo DHAR y así poder concluir exitosamente la investigación garantizando los resultados adecuados para el desarrollo del manual de procedimientos.

Unidad de Análisis

Nuestra unidad de análisis es el área de compras de la empresa GRUPO DHAR, con el objetivo de desarrollar un manual de procedimientos para contribuir al logro de los objetivos de esta.

Técnicas e Instrumentos

Observación: La observación directa dentro del área de compras de la empresa ayudará a palpar directamente cómo se maneja actualmente el área y así levantar todos los datos suficientes para la investigación, mediante el uso de Checklist.

Entrevista: Dirigida al gerencia para conocer las políticas de compras que se manejan en la empresa, así como a expertos sobre compras.

Análisis y procesamiento de la información

El análsis de los datos se hará utilizando las técnicas de análisis estadístico donde describiremos la información obtenida a través de gráficos y diagramas generados por el análisis de los datos obtenidos. También utilizaremos el análisis de contenido descriptivo, describiendo los datos, valores, puntuación y distribución de frecuencia para cada variable.

Para su procesamiento utilizaremos organizadores visuales como tablas o cuadros, listas y tabulación de los datos obtenidos.

TABLA DE CONTENIDO

Presentación

Dedicatoria
Agradecimientos
Resumen
Índice o contenido
Introducción

Capítulo I – Marco Teórico
1.1 Aspectos generales de la empresa GRUPO DHAR
1.2 Manual de procedimientos y el área de compras
1.3 Concepto y características del manual de procedimientos
1.4 Definición e importancia de políticas y procedimientos
1.5 Definición de compras
1.6 Definición, objetivos y funciones del área de compras
1.7 Sistemas de control de compras

Capítulo II – Análisis de la situación y Propuesta
2.1 Diagnosticar la situación actual operativa del área compras de la empresa Grupo DHAR.
2.2 Elaboración del Manual de Procedimientos
2.2.1 Identificación
2.2.2 Índice del manual
2.2.3 Introducción
2.2.4 Objetivo del Manual
2.2.5 Procedimientos de compras
2.2.6 Contexto Situacional
2.2.7 Organigrama de la empresa

Conclusiones
Recomendaciones
Referencias
Bibliografías
Anexos

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M. (2006). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama.

2. Exteriores, S. D. (2004, junio). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Obtenido de UV.MX: https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

3. Gómez, G. (1997). Sistemas Administrativos – Análisis y Diseño. México.

4. Gómez, G. (2001, 12 11). Gestiopolis. Obtenido de gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/

5. Gómez Y., Celedonio K., Hernández L. (2015). Norma ISO:9001. 2015 en el proceso de compras de una empresa de servicios oftalmológicos. Licenciatura en contabilidad. UNAPEC.

6. Granadillo, G. (2009). Diseño de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Compras de la Empresa Inversiones Ingemóvil, C.A. Lic. en Administración Comercial. Universidad de Carabobo.

7. Hernando, M. (1997). Gerencia de Procesos. Colombia: Alfaomega.

8. Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: McGraw-Hill.

9. Millar, L. (1997). La Resolución de problemas y el mejoramiento de procesos como medio para lograr la calidad. USAID.

10. Paulino Y., Bencosme C., Feliz R. (2014). Diseño de un manual de puestos, políticas y procedimientos de logística para una empresa del sector de la construcción caso: Constructora del País S.R.L. (CODELPA). Licenciatura en Administración de Empresas. UNAPEC.

11. Riquelme, M. (2017, noviembre 29). Web y Empresas. Obtenido de Webyempresas:https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/

12. Rodríguez, J. (2011). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning.

13. Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus

ANEXO 2- INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD APEC

CUESTIONARIO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE GRUPO DHAR

OBJETIVO: El presente instrumento tiene como objetivo conocer los procesos del Departamento de Compras de la empresa Grupo Dhar con miras de elaborar un manual de procedimientos para ésta área de la empresa.

Instrucciones: Encerrar en un círculo la letra que represente su respuesta. Por ejemplo:

a) Muy en desacuerdo

Dimensión: Gestión de Procesos

1. **La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

2. **Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e) Muy de acuerdo

3. **El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e) Muy de acuerdo

4. **En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e) Muy de acuerdo

5. **Existe un encargado de la selección de proveedores.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

6. **Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

7. **La empresa posee un catálogo de proveedores.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

8. **El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

9. **Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

10. **Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

11. **La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.**

a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e) Muy de acuerdo

12. **Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.**

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

13. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

14. El departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

15. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

16. El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

17. El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

18. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria. (tengan el comprobante fiscal)

(a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) De acuerdo e)Muy de acuerdo

UNIVERSIDAD APEC

Guía de Observación al Departamento de Compras de Grupo Dhar

Dimensión: Gestión de Procesos

Objetivo: el presente instrumento tiene como objetivo conocer los procesos del Departamento de Compras de la empresa Grupo Dhar con miras de elaborar un manual de procedimientos para ésta área de la empresa.

Instrucciones: observe el proceso, marque si cumple o no cumple y coloque las observaciones correspondientes.

Gestión de Procesos	Cumple	No cumple	Observación
Recibe facturas con comprobante fiscal.			
Las normas y procedimientos están documentados.			
Las funciones operativas están bien definidas.			
Existen documentos organizados de los registros de compra y de los proveedores.			
El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a la calidad, precio y tiempo de entrega.			
Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema			

administrativo utilizado en la empresa.			
Existen técnicas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.			
La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.			
Observar si se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.			
En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra y una encargada de aprobar las órdenes de compra.			
Comprobar si en el departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.			
Verificar si el departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento. Verificar si existe una persona que se encargue de informar al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.			

ANEXO 3- INFORME DE RESULTADOS

A continuación, se describe el checklist implementado en la empresa Grupo Dhar.

1.- ¿Recibe facturas con comprobante fiscal?

Sí cumple.

2.- ¿Las normas y procedimientos están documentados?

No cumple.

3.- ¿Las funciones operativas están bien definidas?

No cumple.

4.- **¿Existen documentos organizados de los registros de compra y de los proveedores?**

No cumple.

5.- ¿El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a la calidad, precio y tiempo de entrega?

No cumple.

6.- ¿Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa?

No cumple. No existe un método de inclusión de nuevos productos, si se presenta una eventualidad se compra sin incluirlo.

7.¿Existen técnicas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir?

Sí cumple.

8.- ¿La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones?

Sí cumple. Pero en algunas ocasiones no se realiza.

9.- Observar si se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.

No cumple.

10.- En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra y una encargada de aprobar las órdenes de compra.

No cumple.

11.- Comprobar si en el departamento de almacén se verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.

Si cumple.

12.- Verificar si el departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.

Si cumple. En la mayoría de veces informa y se le da seguimiento.

13.- Verificar si existe una persona que se encargue de informar al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.

Si cumple. La encargada lo realiza.

Análisis de los resultados del Checklist

Al analizar nuestro checklist se puede observar que existen aspectos que el encargado de compras realiza pero no se observa si conoce como lo son los pasos para realizar una compra o el proceso para realizar una compra, sin embargo se debe hacer de forma más técnica.

El departamento exige siempre las facturas con comprobante fiscal, para cumplir con las exigencias de la Dirección General de Impuestos, otro aspecto que se pudo constatar en líneas generales es la total ausencia de procedimientos en el departamento, ya que no se lleva ningún control sobre los productos defectuosos.

Estos no tienen documentados los procedimientos, las funciones operativas no están bien definidas. Por otro lado el departamento no asegura que el proveedor sea el mejor respecto a precios, calidad y tiempo de entrega, debido a que no hay claro los procedimientos a seguir. Carecen de información cuando los productos no son de calidad o llegan en mal estado.

En líneas generales se observa que el departamento de compras conoce las funciones que debe realizar pero se necesita estandarizar para poder realizarlas de forma más eficiente y obtener mejores resultados, por tanto se recomienda de forma inmediata implementar un manual de procedimientos en el área de compras para soluciones las situaciones actuales presentadas.

Resultados de la aplicación del Cuestionario a los tres (3) empleados del Departamento de Compras de la empresa Grupo DHAR SRL.

Cuadro No. 1

La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	1	33
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 1

¿La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara?

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Al analizar los resultados se puede observar que un 67% de los encuestados está en desacuerdo con que la estructura organizacional está definida de forma clara, y el 33% está indeciso. Esto demuestra que una cantidad considerable de los trabajadores del departamento objeto de estudio piensan que no existe una estructura organizacional clara y definida por lo tanto debería aconsejarse la realización de un organigrama y descripciones de cargos donde se establezcan las funciones de cada trabajador, puesto que los trabajadores deberían conocer cuáles son sus relaciones de autoridad dentro de la empresa y sus límites en lo que respecta las decisiones que pueden tomar dentro de sus departamentos, ya que la carencia de la estructura organizacional puede traer consigo consecuencias negativas en los procesos operativos.

Cuadro No. 2

Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	100
Indeciso	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 2

¿Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.?

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

El 100%, entienden que en los departamentos de la empresa, principalmente en el de compras esta carece de manuales y normas de procedimientos, tal vez porque es una empresa pequeña. Con la propuesta del manual de normas y procedimientos para el departamento de compras se busca la mejora continua y permitirá a la empresa guiarse y seguir desarrollando manuales para los demás departamentos que considere pertinentes (Ver cuadro No. 2).

Cuadro No. 3

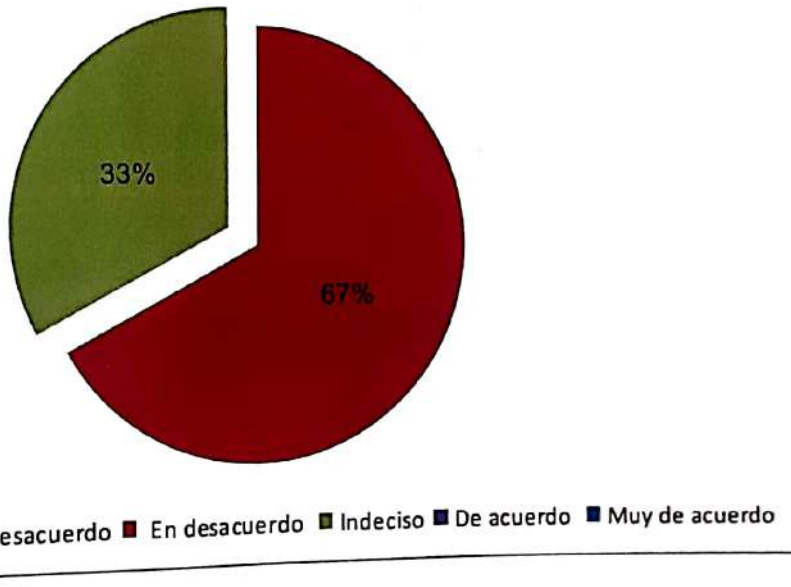
El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 3

¿El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Según se observa en el cuadro No.3, el departamento de compras no tiene definida claramente sus funciones operativas ya que cualquiera de ellos asumen funciones diferentes en un momento, nunca hacen lo mismo. Se hace necesario que se defina un manual de procedimientos y se le asigne tareas específicas. Este aspecto es positivo ya que se pueden levantar de forma más rápida los manuales de normas y procedimientos ya que los trabajadores conocen los procesos.

Cuadro No. 4

En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	33
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 4

¿En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros?

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Según el 100% de los encuestados no existen procedimientos para el manejo de documentos y registros, solo los que son necesarios para poder cumplir con los impuestos. Esto se debe a que el proceso del manejo de las facturas de compras hasta el pago se realiza de forma bastante adecuada a pesar de que no están definidos ni establecidos por escrito, dado que las personas que intervienen en este proceso conocen de forma empírica su manejo, pero a pesar de ello deberían de existir las responsabilidades de forma clara para evitar inconvenientes en el futuro por el mal manejo de estos documentos y poder establecer sanciones y correcciones en caso de que ocurrieran extravíos o problemas. (Ver cuadro 4).

Cuadro No. 5

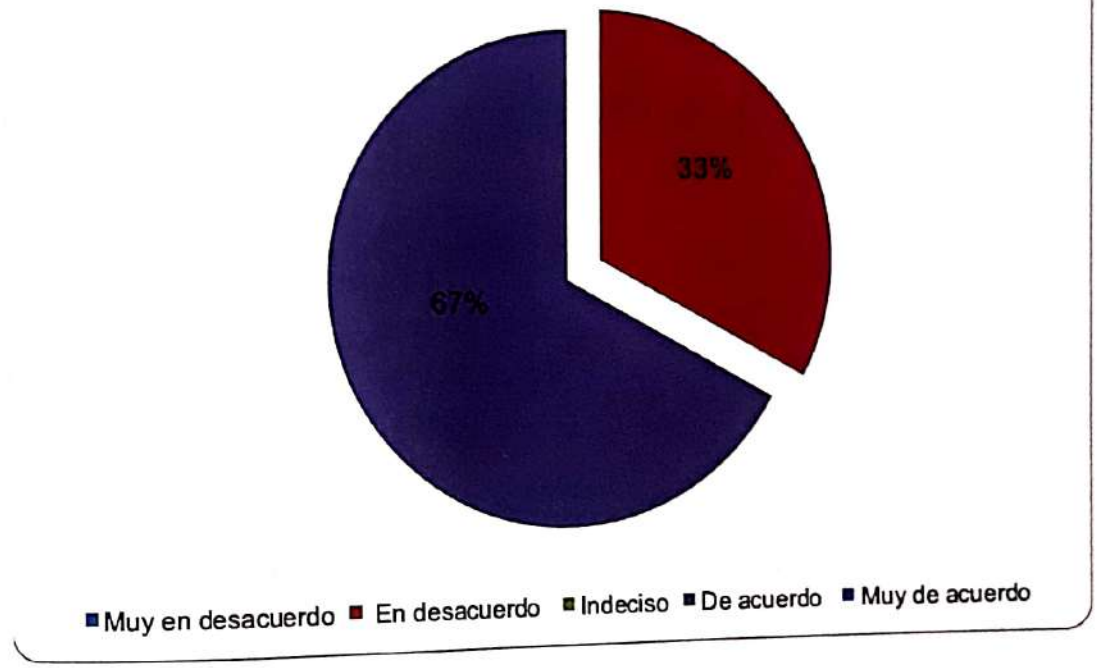
Existe un encargado de la selección de proveedores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 5

¿Existe un encargado de la selección de proveedores?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% de los encuestados (2), entiende que existe un encargado de selección de proveedores, porque la administradora o dueña lo hace, no obstante no hay un métodos de selección de proveedores y un 33% está en desacuerdo. También se pudo observar que el gerente de la empresa de igual manera se comunica y selecciona directamente proveedores, por lo tanto para esta actividad no existe una definición clara de quien la realiza ni la forma de realizarla. Esto es un punto negativo para la empresa lo cual también puede conllevar a vicios dentro del departamento de compras.

Cuadro No. 6

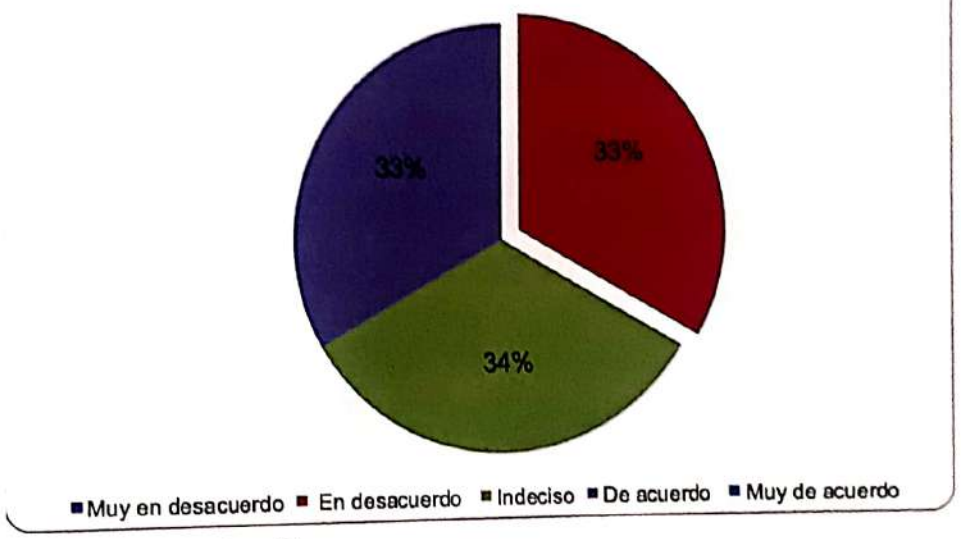
Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	1	33
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 6

¿Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 33%, entiende que existe un método de evaluación previa a seleccionar los proveedores, un 33% está en desacuerdo y el restante 33% indeciso, porque se entiende que el proveedor es circunstancial, dependiendo el precio, pero no porque estén organizados. Esto demuestra que los trabajadores saben que alguien selecciona los proveedores, pero también saben que lo realizan diferentes personas sin un análisis adecuado, solo en base a sus experiencias o conocimientos pasados, esto es bastante negativo ya que deberían considerarse diferentes factores a la hora de seleccionar un proveedor puesto que la mala selección de los mismos puede repercutir en las finanzas de la empresa y en la calidad de los productos ofrecidos a los clientes.

Cuadro No. 7

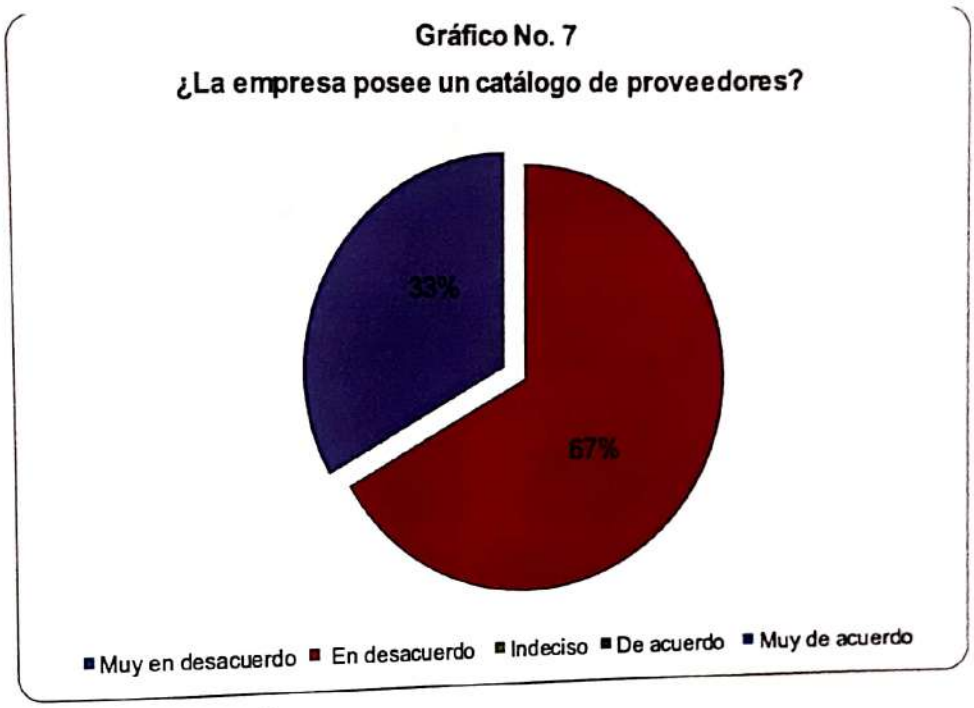
La empresa posee un catálogo de proveedores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 7

¿La empresa posee un catálogo de proveedores?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% entienden que no hay un catálogo de proveedores fijo, que estos pueden variar acorde a las necesidades, pero no hay un registro, es decir que tal vez un catálogo físico no existe como tal, pero sí se lleva un control en el sistema de información de todos los proveedores que tiene la empresa y la actividad que ejercen en ella, por ello unos contestaron que estaban de acuerdo y otros que estaban indecisos. En este sistema se puede incluso verificar todas las transacciones que se han realizado con cada uno de los proveedores, fechas, productos comprados, costos de la compra, actividad e inactividad del mismo.

Cuadro No. 8

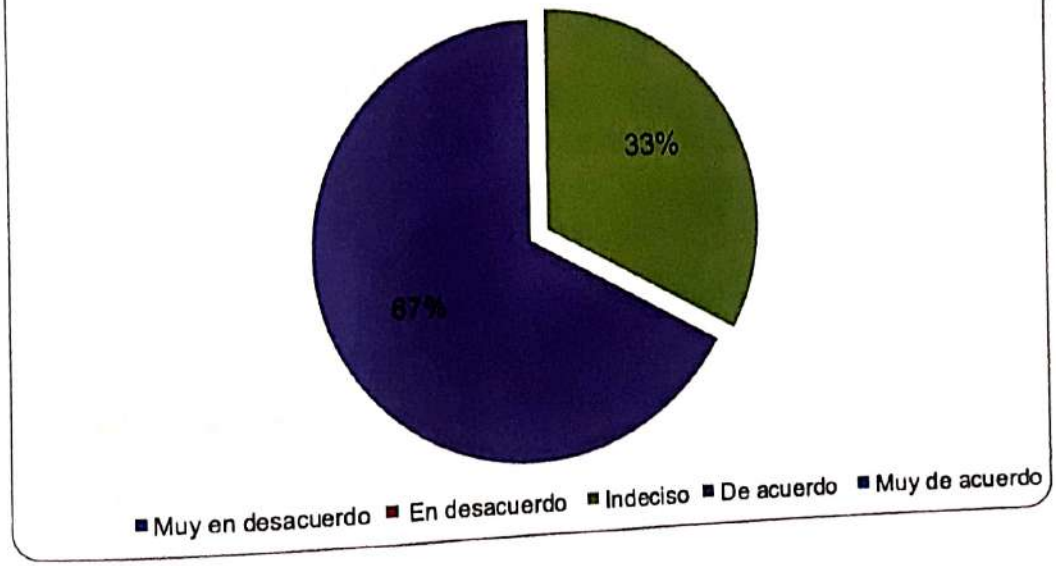
El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indeciso	1	33
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 8

¿El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

En cuanto a que la administradora se asegura que el proveedor seleccionado sea el mejor en cuanto a precio y tiempo de entrega, 67% de los encuestados entienden que sí. Esto posiblemente se debe a que la selección del proveedor se realiza empíricamente y no existe ningún registro de que se seleccione en base a alguno de los anteriores aspectos ya que no se emiten solicitudes de cotización para poder comparar precios, tiempo de entrega o calidad de los productos que nos oferten.

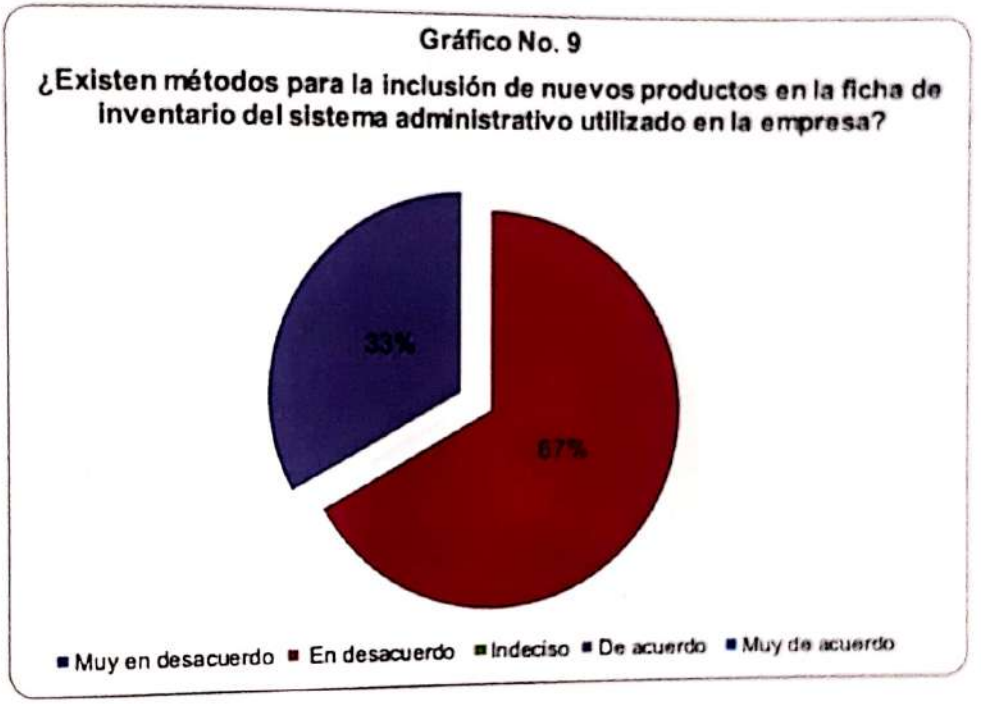
Cuadro No. 9

Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Gráfico No. 9

¿Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% está de acuerdo que si existen métodos de inclusión de nuevos productos, solo si solicitan un servicio de buffet o catering se toman en cuenta, el inventario es llevado de forma informal.

Cuadro No. 10

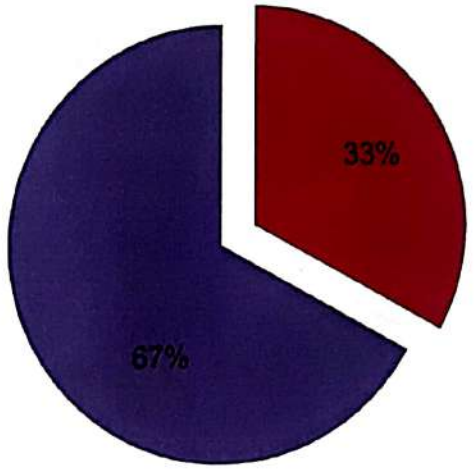
Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 10

¿Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% de los empleados entienden que existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir, aunque el 33% observa que no. Sin embargo se entiende que la administradora o gerente de compras lo hace de basado en su experiencia básicamente y revisando los movimientos del mes y la cantidad que hay en existencia. Esto es perjudicial ya que la empresa posee inventarios obsoletos de diferentes productos debido a la forma usada para elegir las cantidades.

Cuadro No. 11

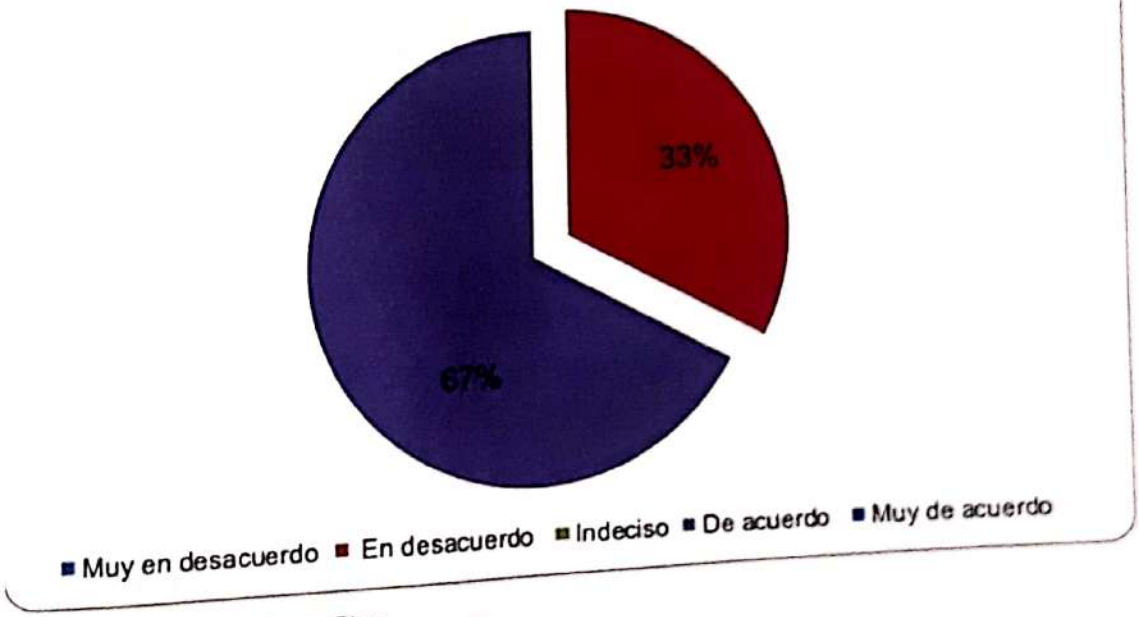
La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 11

¿La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

El 67% entienden que los pedidos se realizan en base a requisiciones, pero algunas veces no es así, como es expresado por el 33%. Sin embargo el grupo bajo estudio realiza una parte de los pedidos cuando el proveedor visita la empresa y la otra parte cuando el personal de ventas verifica que se está agotando algún producto, por lo tanto escasamente se usa la requisición ya que la necesidad del faltante se detecta prácticamente cuando ya no queda existencia, lo que genera un descontrol.

Cuadro No. 12

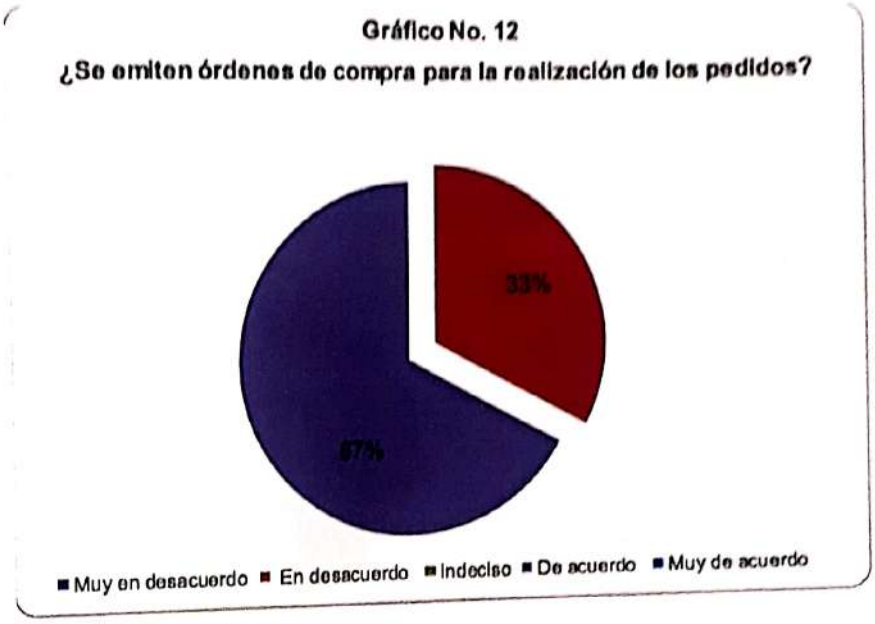
Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 12

¿Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

El 67% está de acuerdo con que se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos y el 33% está en desacuerdo. En algunas ocasiones el en departamento no se manejan órdenes de compra, ya que la única constancia que queda la mayoría de las veces es la hoja de pedido del proveedor. Dificultando el control a la hora de verificar si los precios fueron respetados por parte del proveedor o si las cantidades que se pidieron están acordes al inventario necesario puesto que hasta el almacén desconoce la mercancía que está en tránsito y si debe o no recibir el pedido.

Cuadro No. 13

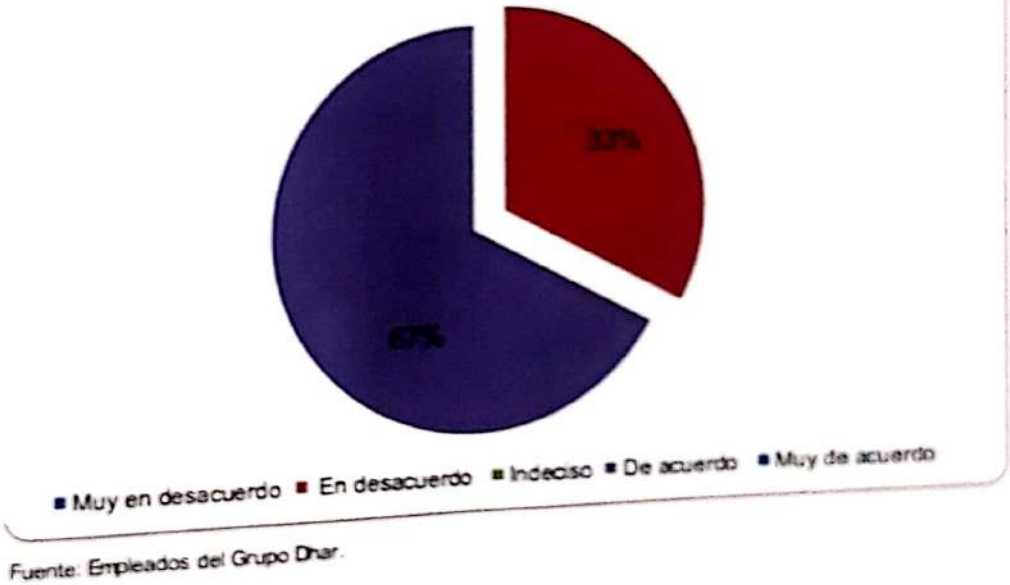
En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 13

¿En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% entiende que hay una persona que emite las órdenes de compra, pero siempre es la administradora o dueña, porque no hay una estructura formalizada. Como departamento no es una actividad del proceso emitir órdenes de compra por lo tanto solo la asministradora o dueña es encargada de emitirlas, lo cual es un punto en contra ya que como se señaló en las bases teóricas esta actividad es parte fundamental de la función de este departamento.

Cuadro No. 14

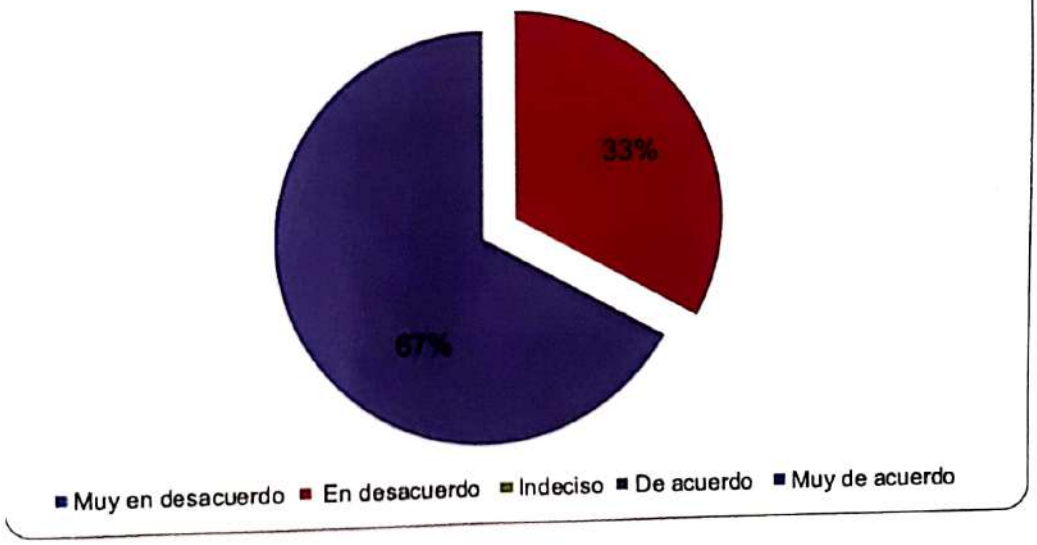
El departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 14

¿El departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% entiende que hay una persona encargada de aprobar las órdenes de compra, pero siempre es la administradora o dueña. Aunque exista de palabra una encargada siempre es la misma persona encargada de todo. Este proceso se debe definir de forma clara en el manual de normas y procedimientos para poder corregirse y pueda existir un control adecuado de la gestión de compras y para evitar inconvenientes futuros con proveedores de la empresa.

Cuadro No. 15

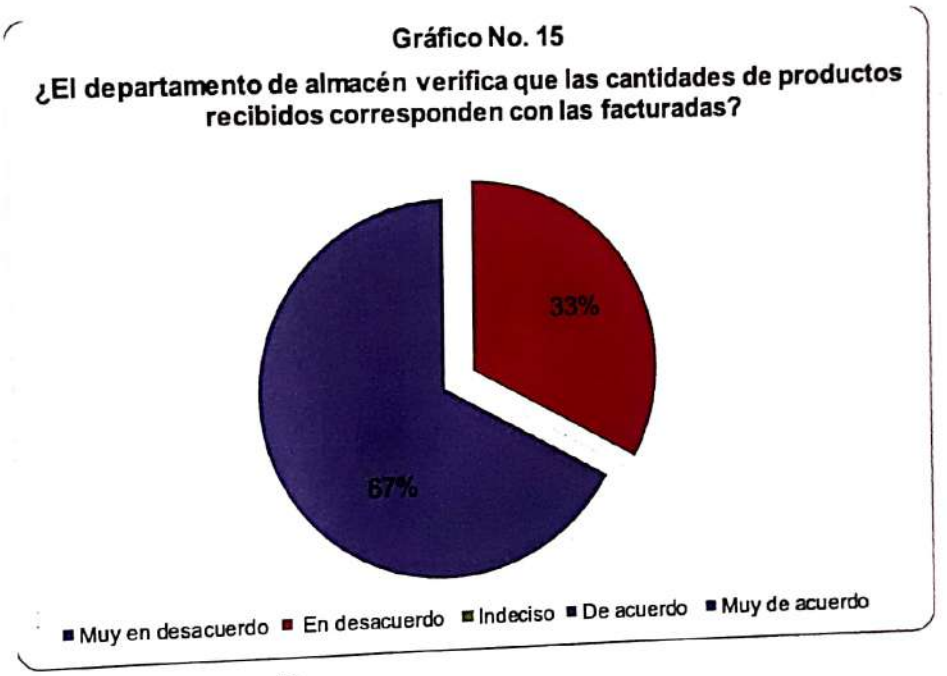
El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	33
Indeciso	0	0
De acuerdo	2	67
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 15

¿El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% entiende que hay una persona que verifica las cantidades de productos recibidos y que corresponden con las factura, esta es la administradora la cual se auxilia de un trabajador. Verificar la cantidad de productos recibidos es un buen punto de partida para un exitosa gestión de control de inventarios, ya que la empresa se asegura que la mercancía que ingresa está completa y esta va al sistema y en cualquier momento puede ser consultada, restaría completar y definir los otros procesos del departamento de almacén para un correcto manejo de los inventarios.

Cuadro No. 16

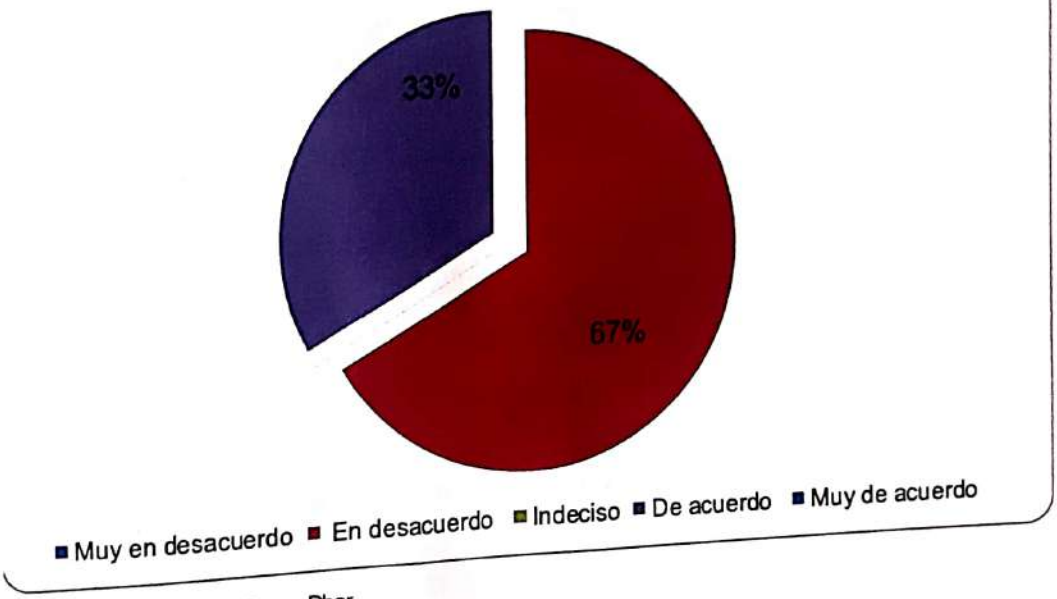
El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 16

¿El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% entiende que el personal de almacén no informa a compra la llegada de pedidos para su seguimiento. Se sugiere a la empresa algún procedimiento para que el departamento de compras conozca la llegada de los pedidos de forma completa, parcial o si también existió algún producto no conforme.

Cuadro No. 17

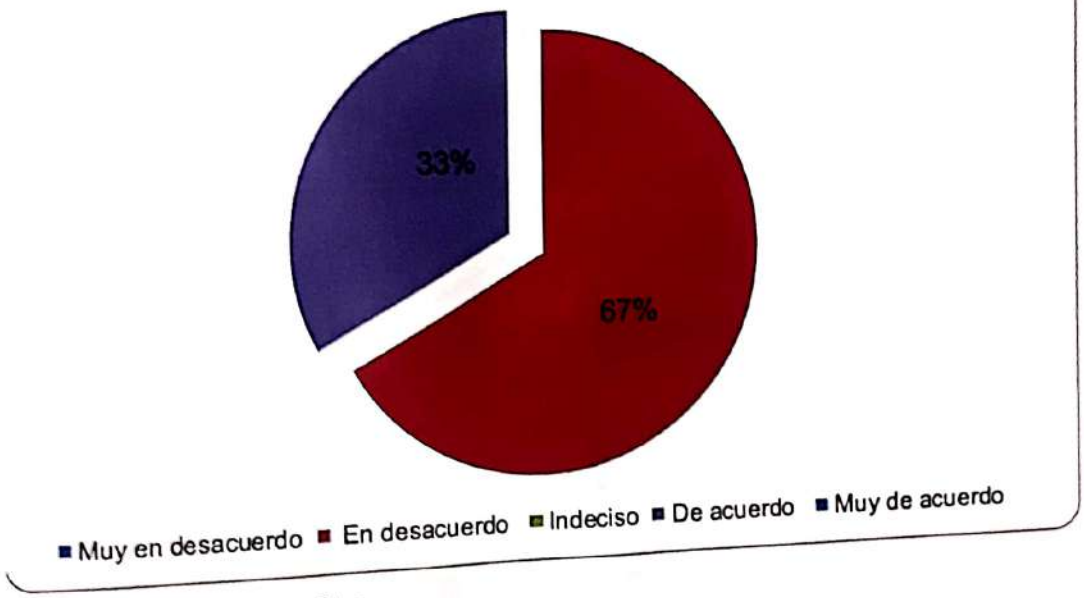
El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	67
Indeciso	0	0
De acuerdo	1	33
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 17

¿El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos?



Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Un 67% afirma que el personal de almacén no informa a compra sobre los productos no conformes o defectuosos, estos son supervisados por la Administradora o dueña, lo que refleja que debe hacerse un manual de procedimientos y asignar a todo el personal lo que le corresponda.

Cuadro No. 18

El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria. (tengan el comprobante fiscal)

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indeciso	0	0
De acuerdo	3	100
Muy de acuerdo	0	0
Total	**3**	**100**

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

Gráfico No. 18

¿El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria. (tengan el comprobante fiscal)?

Fuente: Empleados del Grupo Dhar.

El 100% está de acuerdo que la administradora verifica que las facturas recibidas cumplen con las normativas legales, ya que sin esto no pueden solicitar el pago del servicio brindado.

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

ANEXO 4- CARTA DE PUBLICACIÓN DE LA EMPRESA

50 ANIVERSARIO UNAPEC UNIVERSIDAD APEC UNAPEC VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, **Himeldy Miladys Durán Hernández,** Cédula **402-2475181-4** matricula de la Universidad APEC **2018-0227** estudiante de término del programa de **Maestría en Gerencia y Productividad**, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de **GRUPO DHAR.**

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA GRUPO DHAR, SANTO DOMINGO, AÑO 2019.**

(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el **Área de compras de la empresa.**

Himeldy Durán Hdz.

(Firma del estudiante)

Yo, **Cleotilde Paula Hernández De Los Santos**

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente

(Cargo que ocupa)

cédula **068-0023238-8** autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el ☐ nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo en caso necesario

☐ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☐ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en ☐ el área correspondiente dentro de la empresa, según sea a las necesidades diagnosticadas.

Cleotilde Hernández

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

GRUPO DHAR SRL
RNC: 1-31-71250-9
República Dominicana