



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO®**

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

# **REPORTE FINAL PARA ACREDITAR RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**ESTUDIANTE: JOHN ISAY LOERA ZAMARRIPA**

## **MEJORA DEL PROCESO DE COMPRAS.**

Los Rancheros Hermanos Narváez S.C de R.L.



Nombre del asesor externo: Jorge Alberto Collazo González.

Nombre del asesor interno: Carolina Aguilar Aguilar.

Diciembre 6 de 2019

## **CAPÍTULO 1: PRELIMINARES**

### *II. Agradecimientos*

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.” (Albert Einstein)

Esta dedicatoria es para mi familia que siempre me apoya incondicionalmente, pero principalmente a dos personas, que son mi madre y mi papá que está en el cielo y que solo sé, que en todo momento solo han querido lo mejor para mí, siendo una mejor persona y siendo un profesionalista. Estoy seguro que sin ellos no estaría concluyendo esta etapa de mi vida y seguir con otra aún más grande que es ser una persona de bien para la comunidad. Gracias a Dios por darme la salud y sabiduría para seguir adelante día con día.

Gracias a mis amigos que son incondicionales, a cada uno de mis compañeros de la carrera, a mis profesores por brindarme todos sus conocimientos. También hacer mención al Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga, por la oportunidad brindada y ser un halcón para siempre.

Dentro de Los Rancheros Hermanos Narváez, quiero agradecer a todas las personas que laboran en esa empresa ya que fueron muy cálidas y que desde el primer día me hicieron sentir como en casa ¡Gracias!, gracias por ayudarme en la elaboración de este proyecto, por darme la oportunidad, y siempre trabajar en conjunto.

### III. Resumen

El presente proyecto consiste en observar, actualizar y documentar el proceso de requisición del departamento de compras en la empresa Los Rancheros Hermanos Narváez S.C. de R.L. es por ello, que, para lograr este objetivo, tuve la iniciativa de ejercer un diagnóstico del departamento en cuestión, realicé un análisis FODA, así como la elaboración de una encuesta de evaluación que fue dirigida a 10 de los departamentos y áreas que conforman a la empresa. En dicha evaluación se observó la necesidad de tener mayor control a la hora de realizar una requisición, así como la utilización de algún método digital, ya que con el anterior proceso que se elaboraba con un formato (ver ilustración No. 11) era llenado a mano y muchas veces por la necesidad de material en las áreas, las personas que necesitaban el material no lo llenaban, otra de las razones e importancia de generar un ajuste al proceso fue la utilización de un método digital el cual fue la red social (WhatsApp), con una serie de beneficios, ya que la empresa cuenta con un sistema de prepago de teléfonos móviles, y estos están distribuidos para que cada encargado de cada área o departamento cuente con acceso a llamadas, mensajes, aplicaciones y estar en constante comunicación. Es por ello la utilización de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, facilitando la comunicación entre los departamentos involucrados en la generación y verificación de requisición y compra de material. Por último, y dando continuación a el proyecto va direccionada al ajuste del proceso de requisición actual, en el cual se cuenta con un diagrama de flujo de proceso (ilustración No. 13) que precisa la generación de compras de material especificados en el formato antes mencionado y que este proyecto facilitó la actualización del mismo, mediante el cual se llega a la conclusión que el nuevo reajuste del proceso ayudará en tiempo y en acciones más efectivas para la generación de futuras requisiciones.

IV. <u>Índice</u>	
<b>CAPÍTULO 1: PRELIMINARES</b>	II
<i>II. Agradecimientos</i>	II
<i>III. Resumen</i>	III
<i>IV. Índice</i>	IV
<b>CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	6
<i>5. Introducción</i>	6
<i>6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.</i>	7
<i>Organigrama de la empresa</i>	12
<i>7. Problemas a resolver</i>	13
<i>9. Justificación</i>	14
<i>9. Objetivo general</i>	14
<i>9.1 Objetivos específicos</i>	14
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO</b>	15
<i>10. Marco teórico</i>	15
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO</b>	22
<i>11. Metodología</i>	22
<i>11.1 Cronograma de actividades</i>	24
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS</b>	25
<i>12. Resultados</i>	25
<i>12.1. Encuesta de evaluación</i>	26
<i>12.2. Diagrama de flujo del proceso de requisición para el departamento de compras.</i>	31
<i>12.3. Formatos de requisición para materiales.</i>	33
<i>12.4. Diagrama del proceso de requisición actual.</i>	35
<i>12.5. Proceso de requisición adecuado a las necesidades y características que se establecen actualmente.</i>	39
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</b>	43
<i>13. Conclusiones</i>	43
<b>CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS.</b>	44
<b>CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN.</b>	45
<i>15.1. Referencias de libros.</i>	45
<i>15.2. Referencias de Internet.</i>	45
<b>CAPÍTULO 9: ANEXOS</b>	46

16. Acta Constitutiva	46
16.1. Formato dejado de ser utilizado por quien elabora una requisición en la empresa Los Rancheros Hermanos Narváez.	51
16.2. Formato de vale de materiales que se utiliza para hacer requisiciones con proveedores locales.	52

### Lista de figuras

Figura. 1 Pasos para una buena reingeniería.	18
Figura. 2 Fuente: Porter, M. (2001). Ventaja competitiva. México: Continental, p.55	19

### Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Fachada Los Rancheros Hermanos Narváez S.C de R.L.	7
Ilustración 2 Encuesta de Evaluación.	26
Ilustración 3. Encuesta de Evaluación.	26
Ilustración 4. Encuesta de Evaluación.	27
Ilustración 5. Encuesta de Evaluación.	27
Ilustración 6. Encuesta de Evaluación.	28
Ilustración 7. Encuesta de Evaluación.	28
Ilustración 8. Encuesta de Evaluación.	29
Ilustración 9. Encuesta de Evaluación	30
Ilustración 10. Encuesta de Evaluación.	30
Ilustración 11. Formato de requisición de material.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 12. Vale para materiales y/o refacciones.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 13. Diagrama de requisición.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 14. Diagrama de cotización.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 15. Diagrama orden de compra.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 16. Diagrama de recepción de material y facturas.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 17. Diagrama de requisición.	39
Ilustración 18. Diagrama de cotización.	40
Ilustración 19. Diagrama de orden de compra.	41
Ilustración 20. Diagrama de recepción de material y factura.	42

### Lista de organigrama

Imagen de organigrama. 1	13
--------------------------	----

### Lista de tablas

Tabla 1. Estudio Revista Forbes, noviembre 2016.	22
Tabla 2. Encuesta de evaluación del Departamento de Compras.	23
Tabla 3. Cronograma de Actividades.	24
Tabla 4. Análisis FODA.	25
Tabla 5. Simbología diagrama de flujo.	32



## **CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### 5. Introducción.

El presente proyecto se redacta con carácter de Trabajo Profesional de Fin de Carrera, para la obtención por parte de quien lo suscribe del título de Ingeniero en Gestión Empresarial, y según la necesidad de la empresa Los Rancheros Hermanos Narvárez S.C de R.L., que ha encargado la redacción de “Analizar metodológicamente el proceso de compras para su mejora”.

Es iniciativa de la empresa adaptar y documentar la nueva forma de elaborar requisiciones la cual viene ejerciendo en los últimos años. Para tal fin la empresa pretende documentar y ajustar su proceso de requisición el cual pretende dejar de utilizar hojas de requisición y en cambio de eso utilizar un método digital, el cual se generará casi de manera inmediata.

En los documentos que se presentan a continuación, se recogen todos los datos y características que han sido obtenidos como resultado del análisis metodológico del departamento.

El proyecto se complementará con los capítulos siguientes:

- Marco teórico
- Desarrollo
- Resultados
- Conclusiones

En ellos se plasma la metodología a seguir, cómo se va realizar y cuando, los datos y observaciones que se generen con una de las metodologías, la obtención de un nuevo y ajustado proceso de requisición y por último los puntos de mejora para el departamento.

6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del estudiante.



*Ilustración 1. Fachada Los Rancheros Hermanos Narváez S.C de R.L.*

Nombre o razón social: Los Rancheros Hermanos Narváez S.C. de R.L

Ramo: Agrícola

Tamaño: Empresa Grande

Dirección: Abraham González # 501, Fraccionamiento. Jardines de Pabellón, Pabellón de Arteaga, Ags.

Teléfono: 01 465 958 0111

Fax: 01 465 958 0811

Página web: [www.losrancheros.com.mx](http://www.losrancheros.com.mx)

*Antecedentes*

La empresa “**Los Rancheros**” se ha dedicado a la producción y distribución agrícola de ajo, en un periodo de tres generaciones. Los primeros orígenes de esta organización iniciaron en un rancho de cultivos, logrando una producción de calidad gracias a la oportunidad brindada a los trabajadores del campo (que fueron contratados como eventuales).

Al comienzo de la temporada aproximadamente para 1950, la producción de cultivos de ajo, se dio en grandes cantidades, pero ésta se vio afectada por tempestades climatológicas en las que se perdió más del 90% de los cultivos. Trayendo como consecuencia ventas bajas, pérdida de proveedores, reducción de sueldos a los trabajadores y bajas ganancias para el Sr. Narváez, a lo que tardó en recuperarse aproximadamente un periodo de cinco años.

Poco a poco la empresa fue creciendo a través de la adquisición de nuevas unidades de producción con el objetivo de contar con una mayor variedad de productos en el

mercado, es decir, no solo la producción de ajo, sino también de jitomate, chile, tomatillo, tuna y otras hortalizas de primera calidad.

Actualmente los Rancheros es una empresa totalmente responsable con sus productos cuidando cada detalle para poder ofrecer las mejores cosechas a sus clientes, abriéndose así camino a diferentes países para la exportación de su gama de productos, creyendo siempre en el valor y apoyo de la familia compartiendo con ello al mundo la sazón de la cocina mexicana.

### *Certificaciones*

#### *The blue book*

Desde 1989 nuestra empresa forma parte del directorio comercial e internacional “The Blue Book”, que contiene los mejores records en clientes y proveedores de la industria de frutas y vegetales frescos, en el cual, para poder ser considerado, se analiza información como estado crediticio y financiero de la empresa, posicionamiento en el mercado, relaciones comerciales, comunicación, capacidad de respuesta ante eventualidades, proporcionándole a los consultores de este directorio seguridad y confianza al realizar sus transacciones.

La calificación XXX consiste en:

- Buen posicionamiento en las condiciones de mercado y relaciones comerciales.
- Búsqueda de soluciones justas en quejas provenientes de los clientes.
- Mantenimiento de información continua en ubicación de producto y otras eventualidades.
- Confirmación de la venta.  
Honestidad y responsabilidad moral.

#### *FDA (food and drug administration)*

La FDA es responsable de:

- Proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en nuestro país, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones.

- Favorecer la salud pública mediante el fomento de las innovaciones de productos.
- Proveer al público la información necesaria, exacta, con base científica, que le permita utilizar medicamentos y alimentos para mejorar su salud.

#### *GLOBAL G.A.P. (Good Agricultural Practice)*

Es una organización de participación y medidas voluntarias con miembros de más de 80 países de todos los continentes que permite la homologación de los estándares superiores en las prácticas agrícolas.

Los Rancheros es miembro certificado de esta organización. Por ello, cuando usted vea nuestra etiqueta puede estar seguro y convencido de que está adquiriendo y consumiendo un producto de calidad internacional.

No. CERTIFICACIÓN GARLIC CERT. – 00003 – 55671.

#### *Certificación BCS en Orgánicos*

La agricultura orgánica promueve la producción sana y segura de alimentos y fibras textiles en los aspectos ambiental, social y económico. Este tipo de producción se basa en la no utilización de sustancias sintéticas en sus procesos, como plaguicidas o abonos, y la permisión de que sean las leyes de la naturaleza las que determinen el rendimiento y resistencia de los cultivos.

Los Rancheros cuentan en el período 2007 – 2008 con más de 10 hectáreas certificadas por la BCS OKÖ-GARANTIE GMBH para la producción de ajo bajo este sistema, lo que nos distingue como una empresa comprometida con el desarrollo sustentable de los recursos ambientales y la salud de sus consumidores.

Misión: Trabajar en equipo para cultivar, procesar, comercializar y exportar productos de alta calidad, derivados de la nobleza del campo, para servir a nuestros clientes, comprometidos socios y colaboradores con la empresa y participando así en el progreso y desarrollo de México.

Visión: Ser una empresa altamente competitiva que consolide su participación en los mercados nacionales y extranjeros, de forma continua, formal y profesional, atendiendo a las necesidades de los clientes y colocando a Los Rancheros Hermanos Narváez como una organización en constante crecimiento y desarrollo.

Filosofía: Trabajar en equipo para cultivar, procesar, comercializar y exportar productos de alta calidad, derivados de la nobleza del campo, para servir a nuestros clientes; comprometidos socios y colaboradores con la empresa y participando así en el progreso y desarrollo de México.

Objetivo: Cultivar, comercializar y distribuir los mejores productos del campo, incrementando la productividad, calidad y capacidad en nuestros servicios.

Valores

Identidad Propia. Saber de dónde venimos, quiénes somos y la organización que queremos construir, posicionándonos en el mercado como una empresa que sea reconocida por su amplia experiencia y alta calidad en sus productos.

Honestidad y Lealtad. Para con cada uno de los socios, colaboradores, clientes y proveedores

Equidad. Cada una de las actividades y el recurso humano que las efectúan son importantes. El manejo equitativo de los recursos es base sólida para la distribución y el buen entendimiento.

Trabajo en Equipo. Somos un equipo de trabajo en el que cada integrante contribuye y es pieza esencial para el bienestar común.

Ética. Procuramos el bien en cada una de operaciones que realizamos y con cada una de las personas con las que interactuamos.

Creemos que siempre podremos superar las eventualidades y las exigencias del mercado global porque creemos en la experiencia adquirida y transmitida a lo largo de 3 generaciones.

Política de calidad

- Cuidamos nuestros suelos y mantos freáticos, los mantenemos libres de contaminación por cualquier desecho, por lo que contamos con las medidas necesarias en todas nuestras instalaciones.
- Creamos áreas verdes para mejorar la diversidad de la vegetación y retribuir a la naturaleza todo lo que nos brinda a través de cada uno de nuestros cultivos. Nuestras fuentes de agua están dentro de sus permisos reglamentarios, puesto que poseemos un gran respeto por la cultura del agua, nos mantenemos en nuestros volúmenes máximos autorizados de

extracción.

- Utilizamos sistemas de riego por goteo en cada uno de nuestros Ranchos, para optimizar el uso del agua.
- Realizamos revisiones periódicas a nuestros sistemas de riego para reparar y evitar fugas.
- Desechamos toda la basura inorgánica generada dentro de nuestras instalaciones, con la ayuda del camión recolector municipal.
- Reincorporamos al suelo toda la materia orgánica generada de los cultivos para mejorar su textura.
- Manejamos el triple lavado en todos los envases de agroquímicos y los enviamos a lugares de confinamiento autorizado.
- Aplicamos todos los agroquímicos sólo en las dosis recomendadas.
- Protegemos las fuentes de agua de cualquier derrame o reflujo de agroquímicos o fertilizantes.

Principales productos:

- Ajo
- Chile
- Jitomate
- Tomatillo
- Tuna
- Maíz
- Hortalizas

Organigrama de la empresa



ORGANIGRAMA GENERAL

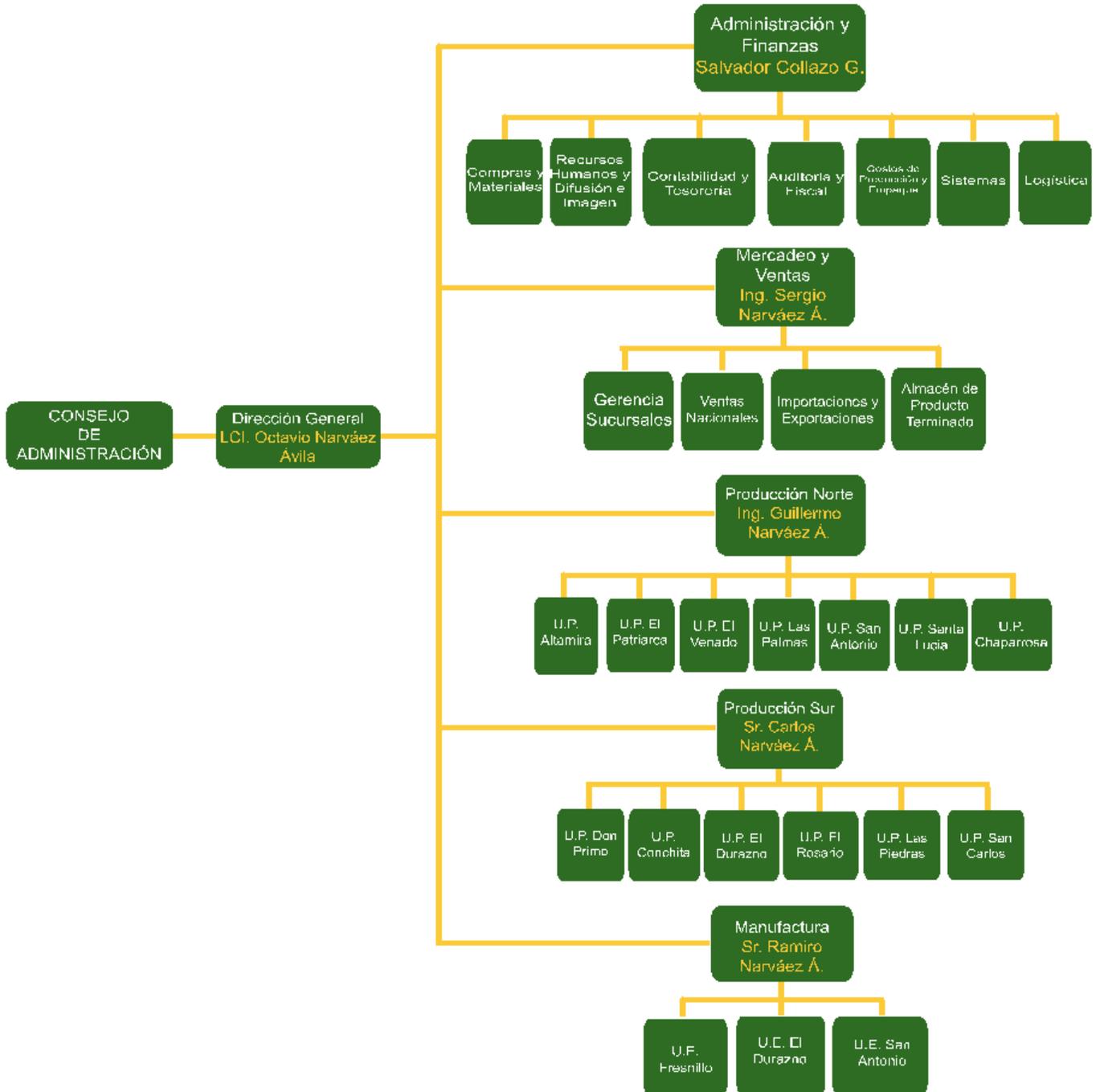


Imagen de organigrama. 1

## 7. Problemas a resolver

1. El departamento de compras presenta una diversidad de acciones por realizar, dentro de sus obligaciones es el atender el pedido de las diferentes áreas que comprende la empresa, entre esas actividades está cotización de materia prima, generación de la compra y la elaboración de facturas del material solicitado. Muchos de los pedidos llegan en tiempos diferentes va de un día, hasta tres días hábiles, algunas veces coincide el mismo día de entrega con el día que se expide el material, es muy variable ya que va desde un tornillo donde se emplea un proveedor local, por otro lado, también se solicita un costal de semilla para cosechar, compra de agroquímicos para la tierra que estos tienen proveedores nacionales y material de laboratorio que en algunos casos son importados de otros países.
2. El personal que tiene la necesidad de material no es capaz de llenar el formato de requisición por falta de tiempo, haciendo que el departamento lo genere agregando un tiempo aproximado de 45 minutos en el tiempo total que labora que es de 9 horas diarias, haciendo que el proceso se demore y sea tardado, es por ello que se ajustará y adecuara el proceso de requisición que es ayudado de herramientas digitales (*WhatsApp*).
3. Al ser tres empresas entrelazadas, el departamento de compras sirve a las tres y muchas de veces la saturación de cotizaciones, pedidos y llenado de facturas es bastante, sometiendo al único encargado a sobre trabajo. Se propondrá contratar a una persona para que ayude en el departamento, esto claro está a consideración de la empresa.

### 9. Justificación

La empresa Los Rancheros Hermanos Narváez S.C. de R.L., pretende optimizar su proceso de compras con la ayuda del análisis de su departamento, y de tal forma satisfacer las necesidades dentro de la empresa, así como la satisfacción de sus clientes.

Es por ello que este proyecto pretende enfocarse en el departamento de compras directamente en el proceso de requisición y de tal forma hacer puntos de mejora si es requerido. Principalmente generar una guía para las personas que se integren al departamento, así mismo como a las actuales y a todas las personas implicadas en el proceso de compras. De esta manera disminuir el tiempo en capacitaciones haciendo que las requisiciones se cumplan como están estipuladas en el proceso, haciendo que el proceso sea más eficaz y eficiente.

### 9. Objetivo general

Analizar metodológicamente el proceso de compras para su mejora

#### 9.1 Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso para eliminar las tareas y actividades de menor importancia para el proceso.
- Documentar las actividades y tareas más importantes en el proceso para nuevos integrantes.
- Ajustar el proceso de requisición al que hoy en día se realiza.

## **CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO**

### 10. Marco teórico

En este apartado se podrá encontrar información referente al área de Administración de Operaciones, la cual hoy en día está tomando una gran importancia para las empresas, ya que todas en su mayoría, buscan reducir sus costos incrementando la productividad y eficiencia de sus procesos productivos.

Es por ello que empezaremos definiendo el concepto de Administración de operaciones, también se resaltarán de manera importante el concepto de eficacia, eficiencia y productividad y por último mencionaremos el concepto de reingeniería, siendo un método de mucha importancia para la evaluación de las operaciones dentro de un negocio.

- *Administración de operaciones*

De acuerdo con Chase, Aquilano y Jacobs (2001) la Administración de Operaciones es el diseño, operación y mejora de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una compañía.

- *Eficacia*

De acuerdo con Fernández-Ríos y Sánchez (1997) la conceptualización de la organización como un sistema de significados nos lleva a entender la eficacia como el grado de cumplimiento del sistema. Una organización eficaz si da cumplimientos al significado.

- *Eficiencia*

Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo (INADEM).

- *Productividad*

Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$\text{Producción} = \text{Productividad} / \text{Insumo}$$

Hernández y Rodríguez (2006) en su libro “Introducción a la Administración”, establece que la productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular; genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

Chase, Aquilano y Jacobs (2001) decían que la productividad puede aumentarse en la medida en que se aumente la relación entre producción e insumos. Así mismo, definen a la productividad como una medida relativa, pues para que sea significativa es necesario que se compare con algo más. Las comparaciones de productividad pueden hacerse de dos maneras: una compañía puede compararse a sí misma con empresas similares en la industria, o bien puede medir la productividad a lo largo del tiempo en la misma operación. En este caso, se compararía la productividad de un periodo con respecto al otro.

- *Reingeniería*

De acuerdo con Manganeli (2004) reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos, de sistemas, las políticas y de las estructuras organizacionales que lo sustentan.

Que claramente va en relación a un proceso que son definidas por una serie de actividades relacionadas entre sí que son insumos convertidos en productos.

- *Proceso de reingeniería*

1.- Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos (*figura 1*).

Debido a que los recursos son esencialmente limitados, en un proyecto como este, priorizar en los procesos más importantes es definitivo para el éxito del proyecto, para ello en primer lugar es necesario identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCEs) de la organización, es decir, los elementos que definen el éxito de la organización.

2.- Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

En un proyecto como este, es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que definimos para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

Definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora continua y reingeniería ya que si no sabemos dónde queremos llegar difícilmente escojamos bien el camino.

3.- Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso, así como los indicadores para cada uno de ellos. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucración máxima de todas las personas con la formación y comunicación interna.

Además, la definición de líder del proceso de una manera colaborativa, así como los indicadores de los procesos serán muy importantes.

4.- Reingeniería de procesos. Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se escapan de los contenidos del presente artículo, pero básicamente se basan en cinco conceptos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
- Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
- Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.

5.- Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas.

Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua, aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

Dentro de los conceptos de mejora continua básicamente se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM (Total Productive Maintenance), gestión de costes por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD).

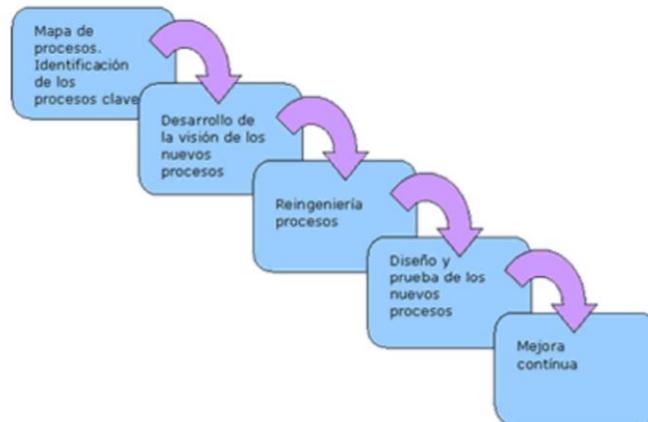


Figura. 1 Pasos para una buena reingeniería.

- *Cadena de Valor*

Antes de desglosar y definir la cadena de valor será necesario comprender el concepto de valor, de acuerdo con Porter (2001, p.54) valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona.

Por otra parte, Porter (2004). La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto, sino que también pueden influir el desempeño de una empresa.

Tal y como podemos apreciar en la figura 2, la cadena de valor está formada por las actividades de valor. Las actividades de valor son las actividades que desempeña una empresa tanto física como tecnológicamente. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función.



Figura. 2 Fuente: Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva. México: Continental, p.55*

- *Proceso de compra*

En 1967 Robinson, Faris y Wind diseñaron un modelo para las decisiones de compra industrial, al cual le dieron el nombre de Marco RFW. Este modelo considera que todo proceso de compra posee tres momentos:

1. Consideración de la situación de compra, la cual puede ser nueva o no familiar (Reconocimiento del problema)
2. La obtención de información adicional (Requerimientos de información)
3. Consideración de nuevas alternativas.

Así mismo, el modelo considera que una compra es importante cuando el volumen de compra es grande y cuando la compra de por sí es crítica para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, para una decisión de compra, tanto el factor estratégico como el factor económico deberán ser considerados, pues hay una relación muy importante entre la decisión de compra y la estrategia organizacional (Iyer, 1996).

Cabe mencionar, que a pesar de que la referencia de los autores Robinson, Faris y Wind fue escrita hace varios años, se decidió citar dentro de este trabajo pues permite realizar una reflexión con respecto a la importancia que desde ese tiempo ya tenían las compras dentro de la estrategia organizacional.

- *Relación Cliente – Proveedor.*

El departamento de compras posee varias formas de entablar una relación comprador – vendedor como son: alianzas estratégicas, Justo a tiempo (JIT) y otros arreglos corporativos.

Alianza Estratégica. Una alianza estratégica se presenta cuando dos empresas deciden unir esfuerzos para buscar beneficios mutuos. La alianza estratégica entre una firma compradora y una proveedora se define como una relación continua que implica un compromiso durante un tiempo largo, así como un intercambio de información y un conocimiento de los riesgos y recompensas de la relación (Chase et al, 2000).

- *Compras JIT*

Las compras justo a tiempo son un importante elemento de los sistemas justo a tiempo. Consisten en establecer acuerdos con los proveedores para entregar pequeñas cantidades de materiales. Esto puede ser en la forma de entregas diarias, dos veces al día o incluso, de ser necesario, cada hora (Ibídem).

Los elementos críticos de las compras JIT son los siguientes:

- Tamaño de los lotes reducidos.
- Programas de entregas frecuentes y confiables.
- Plazos reducidos y altamente confiables.
- Niveles de alta calidad consistente para los materiales comprados (Chase et al, 2000).

Básicamente lo que este sistema busca es obtener una sola fuente confiable para cada artículo y la consolidación de varios productos por parte de cada proveedor. El resultado es que se obtiene un número reducido de proveedores en total, lo cual otorga los siguientes beneficios:

1. Calidad Consistente: Si se involucra a los proveedores desde el principio del proceso, el resultado obtenido serán bienes de alta calidad de manera consistente.
2. Menores costos: Debido a que el volumen de lo comprado es mayor, los costos obtenidos serán menores.
3. Atención especial: Al involucrar a los proveedores, éstos se sentirán más inclinados a prestarle una mayor atención a las necesidades del comprador.
4. Ahorro en las herramientas: En caso de que los compradores les suministren

herramientas a los proveedores, el tener un número menor de éstos permite un ahorro en el costo de las herramientas prestadas.

5. Establecimiento de relaciones a largo plazo: El establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores estimula la lealtad y reduce el riesgo de una interrupción en el suministro de partes a la planta del comprador (Ibídem).

- Impacto de las Redes Sociales en las empresas mexicanas.

En México han evolucionado mercados de todos tipos, lugares donde los individuos intercambian bienes y/o servicios en general, así también la evolución de estos, ha sido determinada por el uso de la tecnología, sufriendo transformaciones considerables en tiempos y cantidades, así como usuarios de todas las localidades cercanas y remotas; actualmente, estos mercados los usuarios los identifican y llaman mercados electrónicos, ya que sus operaciones son a través del uso de la tecnología, la manera más fácil de poder interactuar con otros para obtener bienes y/o servicios, donde se han acabado las filas de espera y el dedicar largos lapsos de tiempo para poder obtener una respuesta, con ello podemos decir que muchos de los usuarios de dispositivos móviles han encontrado una alternativa con grandes bondades para encontrar una respuesta inmediata a su orden de compra y la obtención del recurso con entrega a domicilio, existen a través de estos grandes opciones para las empresas y los particulares donde la relación de personas a través de redes y accesos móviles promueven una interacción en un mundo virtual, donde las personas construyen relaciones virtuales que pueden traer opciones de negocios y clientes potenciales a futuro, donde las organizaciones que adopten estas prácticas de negocios a través de mercados electrónicos pueden garantizar mayor competitividad en nuestro país y a nivel internacional estos mercados son cada vez más globales y las operaciones se llevan a cabo entre individuos de todo el mundo rompiendo las barreras del idioma y horarios. Shin (2007) menciona que las tic's se constituyen en un recurso estratégico que ayuda a las empresas a encontrar nuevas oportunidades en el mercado, con bajos costos y alta probabilidad de éxito, no obstante, es importante señalar que si bien es cierto que hay estudios que hay casos que la adopción de las tic's en las organizaciones ha sido exitosa, existen otros que evidencian barreras y obstáculos que dificultan su

implementación. Por su parte Brath y Grover (2005), manifiestan que siendo la infraestructura tecnológica fundamental para la organización por sí sola no se desencadena en ventaja competitiva, si no se encuentra por un plan estratégico que defina el objetivo de las tic's en este mismo sentido Gurbaxani y Whang (1991) resaltan la importancia de desarrollar un modelo integrador que considere los costos internos y el correspondiente papel de estas tecnologías en la empresa Al referirnos a las empresas Pymes en México el asunto de la participación en las redes sociales es de llamar la atención ya que es de un 72%. Sin embargo, solo las utilizan para conversar con sus clientes y no para ofrecer un valor agregado a sus negocios. (Vargas H. C., 2013)

#### RED SOCIAL UTILIZADA EN MÉXICO

1. Facebook 74 %
2. WhatsApp 12,4 %
3. Twitter 7.4 %
4. Correo electrónico 3.4 %
5. Google plus 1.8 %

*Tabla 1. Estudio Revista Forbes, noviembre 2016.*

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO**

### 11. Metodología

Para obtener información sobre la situación en la que se encuentra actualmente el departamento de compras, se utilizarán técnicas y herramientas para la obtención de información. Con el uso de herramientas como los son el análisis FODA y encuestas analíticas donde se podrá encontrar oportunidades y problemas del departamento de compras, a los que se les dará solución en un futuro.

Para la obtención de la información se dividirá de manera que el análisis FODA será dirigido directamente al departamento de compras y el cuestionario se enfocará a las personas o departamentos implicados en generar una requisición de material dentro de la empresa.

Con esas dos herramientas partiremos para determinar el si la persona encargada del área de compras satisface la necesidad de la empresa y si existen puntos de mejora al proceso de requisición.

Continuado con el análisis metodológicamente del proceso de compras se estudia el actual método de elaboración de requisición y se determinará si es necesario generar una adecuación del mismo.

## Encuesta de valoración del departamento de compras

PERSONAS QUE TIENEN CONTACTO DIRECTO CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
<b>Escala de Respuesta</b> 5 Total de acuerdo. 4 De acuerdo. 3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2 En desacuerdo. 1 Total desacuerdo.					
Pregunta	Escala de importancia				
	Total desacuerdo	En desacuerdo	NA/ND	De Acuerdo	Total acuerdo
1.- ¿Tiene conocimiento de la existencia de un proceso administrativo de compra?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.- ¿El material solicitado llega puntual por parte del proveedor?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.- ¿Cree necesario implementar un nuevo método digital para generar la requisición?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.- ¿El material que es requerido corresponde al solicitado?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.- ¿Cree importante estar mejorando el proceso de compra?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.- Respecto a la calidad de lo requerido, le permite satisfacer la necesidad y desarrollar sus actividades	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.- Las posibles demoras por parte del material, cree que se deba directamente al departamento de compras	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.- Considera que la sobrecarga de trabajo del departamento se deba por ser solo una persona a cargo el responsable	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.- Desde su punto de vista, cree que el departamento de compras hace un buen trabajo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.- ¿Alguna mejora que usted crea que ayudaría al departamento de compras?					

Tabla 2. Encuesta de evaluación del Departamento de Compras.

### 11.1 Cronograma de actividades

		Meses					
No.	Actividades a realizar cada 15 días	Septiembre Semana 1-2	Septiembre Semana 3-4	Octubre Semana 1-2	Octubre Semana 3-4	Noviembre Semana 1-2	Noviembre Semana 3-4
1	Recolección de información del departamento						
2	Elaboración de cuestionarios para recabar información						
3	Aplicación de encuestas						
4	Análisis de resultados						
5	Analizar el método de requisición actual						
6	Propuesta de mejora del departamento						
7	Ajustar el proceso de requisición que hoy en día se realiza.						

*Tabla 3. Cronograma de Actividades.*

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

### 12. Resultados

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos al realizar el análisis FODA del departamento y la encuesta enviada a los implicados en generar una requisición de material dentro de la empresa.

Como primer punto está el análisis FODA:

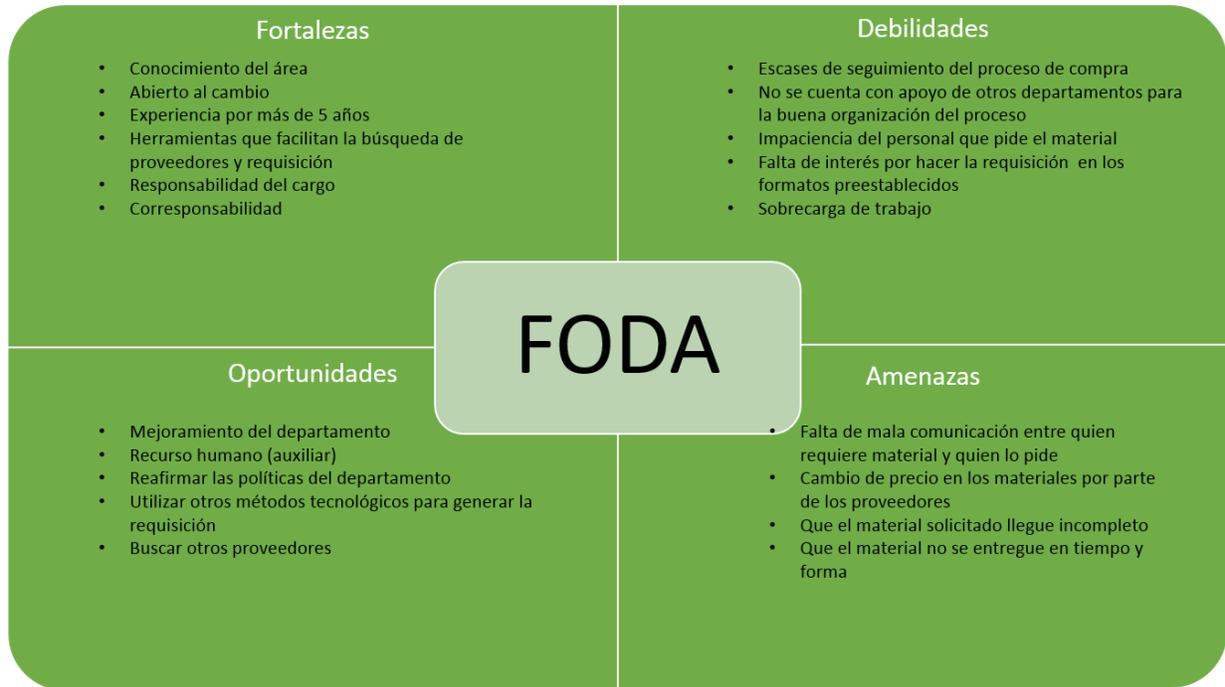


Tabla 4. Análisis FODA.

En la tabla número 4, podemos determinar que el que en el ámbito interno donde encontramos las fortalezas encontramos que el personal a cargo cuenta con la una buena experiencia en el cargo ya que tiene más de 5 años en el cargo, por la misma razón cuenta con el conocimiento del área. También en el ámbito interno encontramos las debilidades del área, donde resalta la sobrecarga de trabajo y el poco interés en hacer la requisición en los formatos establecidos.

Por otro lado encontramos las condiciones externas, una de ellas son las oportunidades en este apartado encontramos el mejoramiento del departamento, así como la utilización de herramientas tecnológicas para la generación de la requisición como puntos más específicos a contemplar, por otra parte y continuando

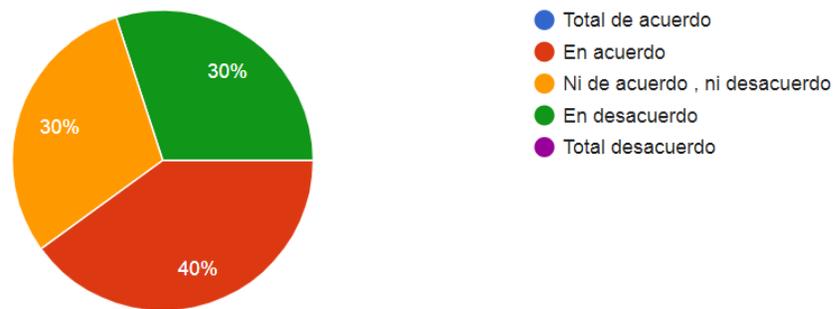
con las condiciones externas están las amenazas donde encontramos la mala comunicación entre departamentos implicados con el área de compras y que el material no se entregue en tiempo y forma por la falta de sobrecarga de trabajo.

### 12.1. Encuesta de evaluación

Continuando con los resultados obtenidos tenemos la encuesta de Evaluación del departamento de compras en las cuales 9 áreas de la empresa y un socio de la misma respondieron a la encuesta antes mencionada, arrojándose los siguientes gráficos:

¿Tiene conocimiento de la existencia de un proceso de compra?

10 respuestas



*Ilustración 2 Encuesta de Evaluación.*

En la pregunta número uno, los encuestados con el 40% hace referencia a que están en acuerdo, y tienen conocimiento de la existencia de un proceso de compras en el departamento, aunque por otra parte hay un 30% de los encuestados que están en desacuerdo, haciendo referencia a que no conocen el proceso de compra.

¿El material solicitado llega puntual por parte del proveedor?

10 respuestas

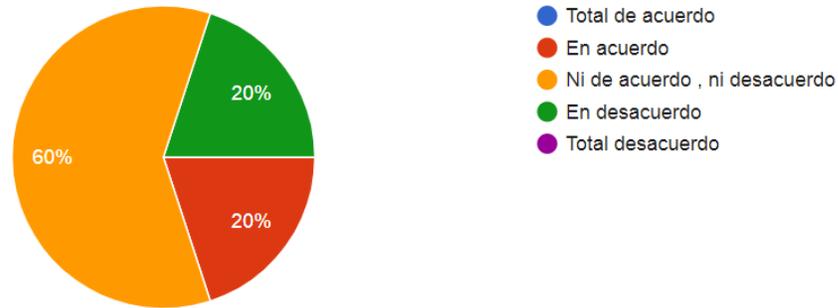


Ilustración 3. Encuesta de Evaluación.

En la siguiente pregunta sobre si llega puntual el material solicitado, tenemos que el 60% de los encuestados están ni de acuerdo, ni desacuerdo con la puntualidad del material, el restante de los encuestados está dividido en acuerdo y en desacuerdo con un 20% con a la llegada de material. Estas opiniones pueden ser variadas ya que depende del proveedor y el material requerido.

¿Cree necesario implementar un nuevo método digital para generar la requisición?

10 respuestas

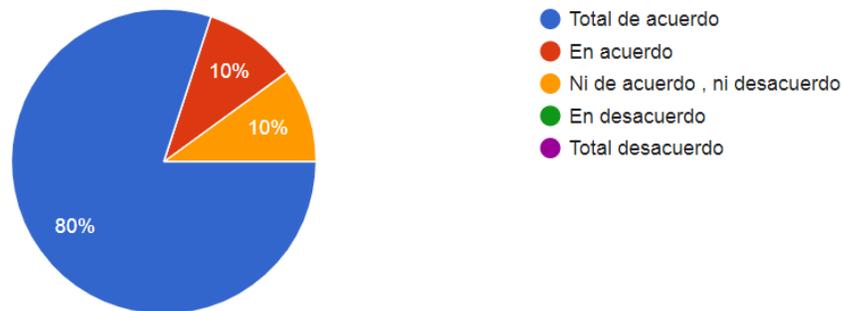


Ilustración 4. Encuesta de Evaluación.

En la pregunta respecto a la implementación de un método digital para la requisición; el 80% de los encuestados resaltan estar en total de acuerdo y con un 10% cada uno están en acuerdo y ni de acuerdo, ni desacuerdo, por lo que si se pretende acelerar que el material llegue en tiempo y forma se tiene que implementar un nuevo método y que se adapte a las necesidades del departamento para satisfacer la necesidad de los que generan la requisición de material.

¿El material que es requerido corresponde al solicitado?

10 respuestas

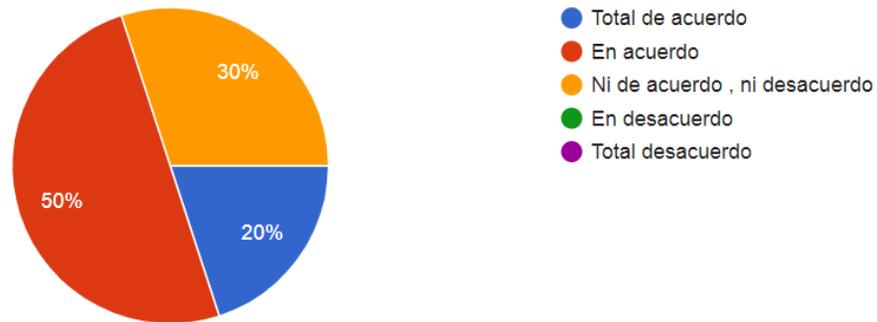


Ilustración 5. Encuesta de Evaluación.

En esta pregunta la información de los encuestados respecto al material requerido corresponde al solicitado tenemos que el 50% está en acuerdo respecto al material, pero por otra parte tenemos que el 30% no está ni de acuerdo, ni desacuerdo y con el 20% está en total de acuerdo en el material requerido solicitado.

¿Cree importante estar mejorando el proceso de compra?

10 respuestas

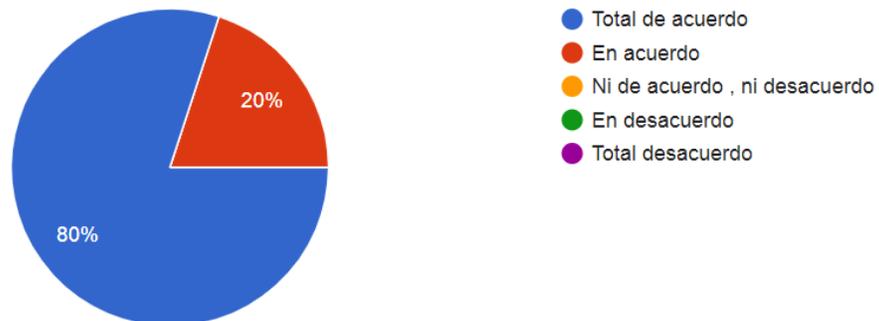


Ilustración 6. Encuesta de Evaluación.

En la siguiente pregunta respecto a estar en constante mejoramiento del proceso, el 80% de los encuestados hace referencia a estar en total de acuerdo en seguir mejorando el proceso y el 20% restante está en acuerdo. Teniendo como objetivo el seguir mejorando como departamento y en su proceso.

Respecto a la calidad de lo requerido, le permite satisfacer la necesidad y desarrollar sus actividades

10 respuestas

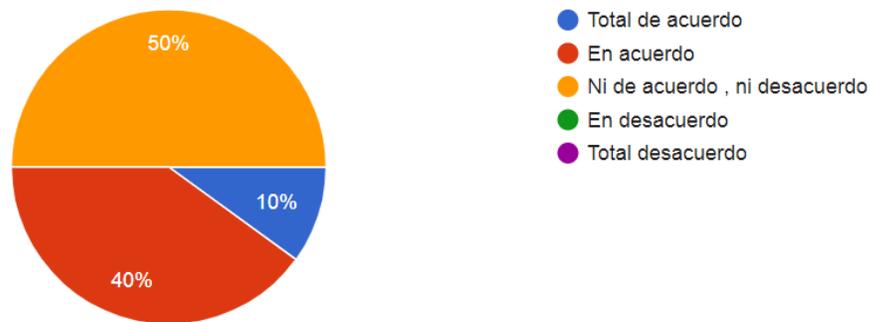


Ilustración 7. Encuesta de Evaluación.

En esta pregunta donde se hace relación a la calidad del material, les permite satisfacer sus necesidades y desarrollar sus actividades encontramos que 50% de los encuestados no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y otro 50% está dividido en un 40% y 10%; que está en acuerdo con el 40% de los encuestados y el 10% en un total de acuerdo. Teniendo como información que en la mitad de las requisiciones encuentran una discrepancia en el material que requirieron.

Las posibles demoras por parte del material, cree que se deba directamente al departamento de compras

10 respuestas

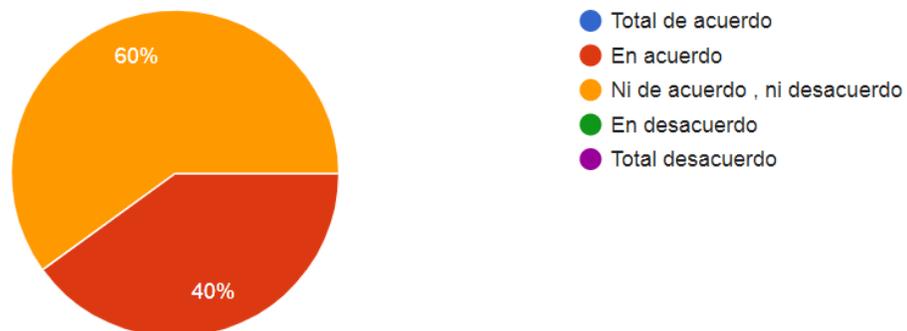


Ilustración 8. Encuesta de Evaluación.

En la siguiente afirmación encuestada tenemos que el 60% no está ni de acuerdo, ni desacuerdo en que el departamento de compras tiene injerencia en la demora del material solicitado, aunque el 40% de los encuestados que están en acuerdo; es decir creen que el departamento está directamente actuando en la demora del material.

Considera que la sobrecarga de trabajo del departamento se deba por ser solo una persona a cargo el responsable

10 respuestas

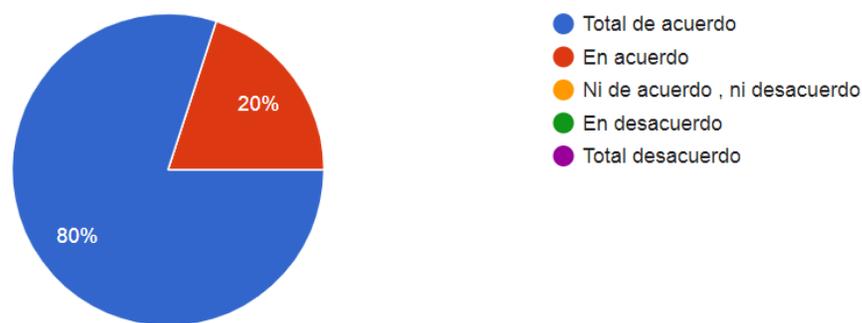


Ilustración 9. Encuesta de Evaluación

En la variable de rendimiento y eficacia respecto al encargado del departamento se hizo la siguiente afirmación; la cual nos arroja que 80% de los encuestados está en total de acuerdo y cree que la sobrecarga de trabajo es por haber solo una persona encargada, el 20% restante también está en acuerdo. Este factor puede considerarse como la falta de planeación de quien es el encargado del departamento, haciendo que el sobre trabajo sea una constante.

Desde su punto de vista, cree que el departamento de compras hace un buen trabajo

10 respuestas

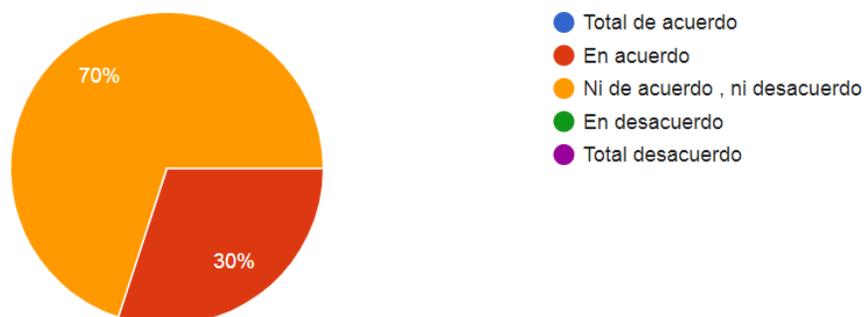


Ilustración 10. Encuesta de Evaluación.

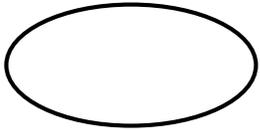
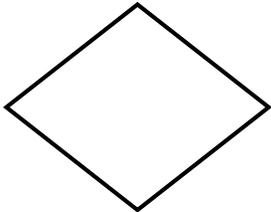
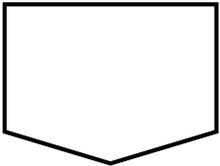
La siguiente afirmación encamina a la calificación del departamento y los encuestados contestaron en su mayoría no estar ni de acuerdo, ni desacuerdo con un 70%, el 30% de los otros encuestados están en acuerdo, esto quiere decir en cierta manera que el ejercicio para calificar al departamento es regular y claramente se puede mejorar.

Por último, se preguntó ¿Alguna mejora que usted crea que ayudaría al departamento de compras? Todas las respuestas fueron variadas por ser una pregunta abierta en la cual se contestaría dependiendo a su percepción del departamento, aunque en su mayoría se mencionó el de contratar a un auxiliar para ayudar directamente al representante del departamento.

Toda la información de la encuesta será presentada al jefe administrativo y encargado del departamento de compras, y ellos tomarán las medidas correspondientes para eficiente el proceso de compras y el departamento de manera general.

Siguiendo con la aplicación de los resultados a continuación se plasmará la simbología utilizada, el proceso actual de requisición al igual que los formatos que se utilizan en la generación de la requisición:

12.2. Diagrama de flujo del proceso de requisición para el departamento de compras.

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio / Término	Indica el inicio o término del flujo del proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad u operación.
	Decisión / Opción	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir y en el que se ramifica el camino que se puede seguir.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento generado por el proceso y es donde se almacena información relativa del mismo.
	Copia del documento	Representa cualquier tipo de documento generado en copia.
	Documento Múltiple	Representa cualquier tipo de documentos con copias.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que se continúa el diagrama de flujo, anotando una letra dentro del mismo.
	Sistema informático	Indica el uso de un sistema informático en el procedimiento.

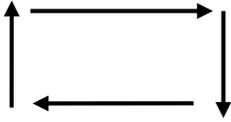
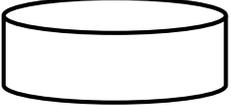
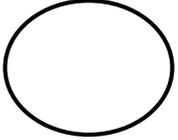
	<p>Línea de flujo / Dirección del flujo</p>	<p>Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.</p>
	<p>Disco magnético</p>	<p>Indica el uso de un disco magnético en el procedimiento.</p>
	<p>Conector de actividades</p>	<p>Se utiliza para indicar continuidad del diagrama y une o relaciona actividades dentro de la misma página anotando dentro un número arábigo.</p>

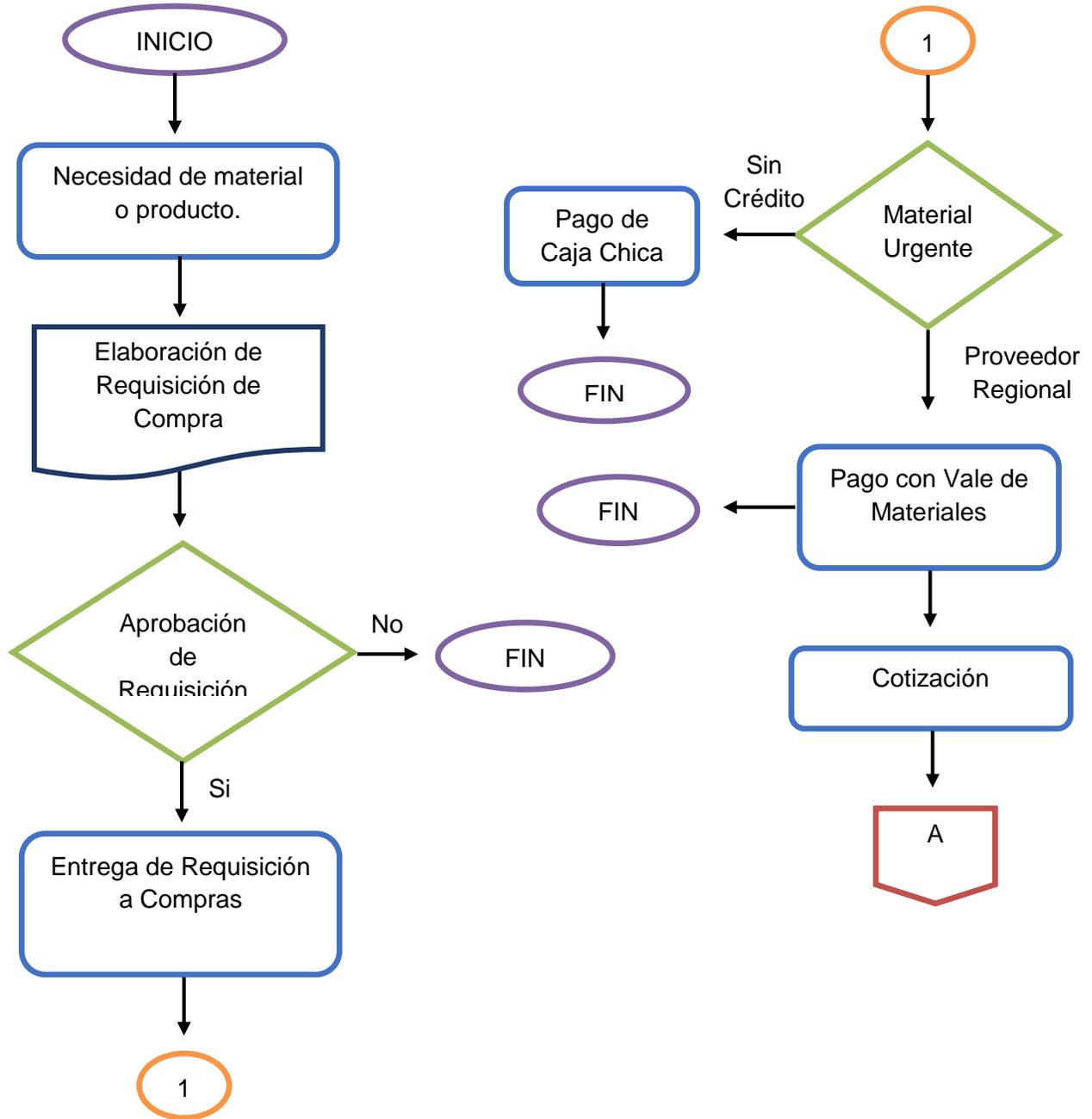
Tabla 5. Simbología diagrama de flujo.

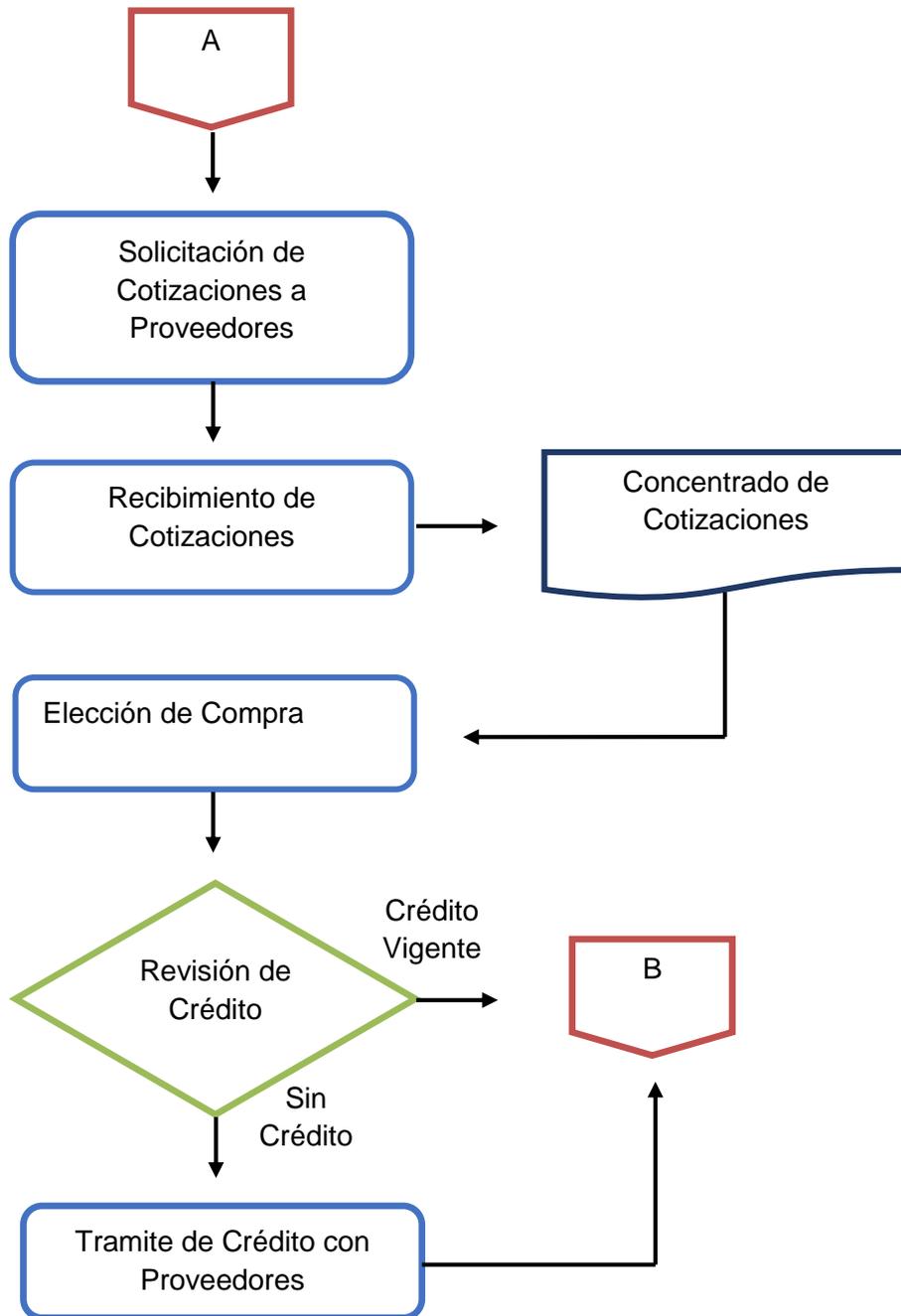
12.3. Formatos de requisición para materiales.

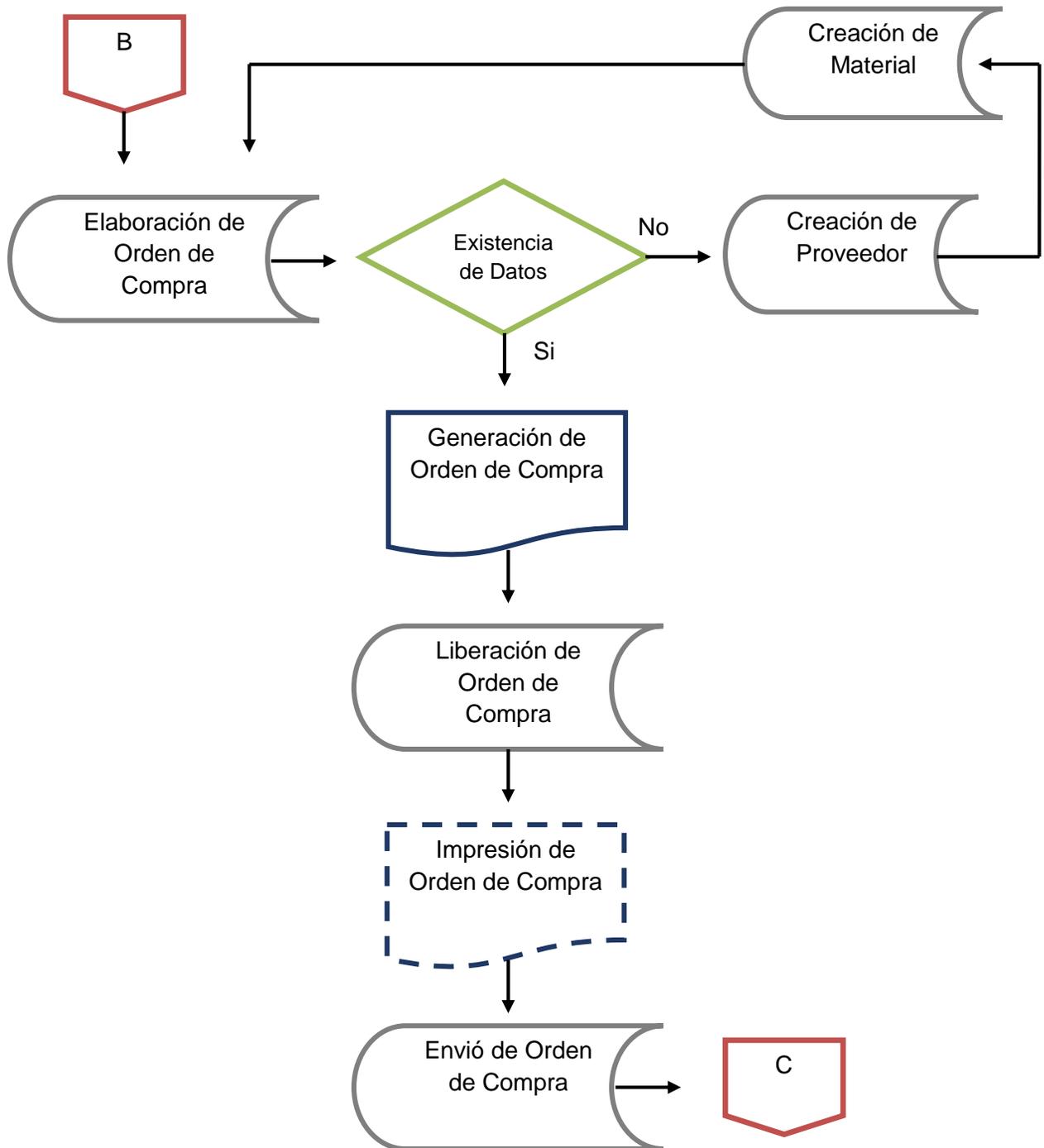
		<b>REQUISICIÓN DE COMPRA</b>		<b>FOLIO</b> <b>Nº</b> <b>4216</b>	
				<b>SOLICITUD DE PEDIDO</b>	
				<small>Folios del 00001 al 10000 Original: Compras Copia: Solicitante</small>	
<b>ORGANIZACIÓN DE COMPRAS</b>				<b>FECHA DE PEDIDO</b>	
<b>PROVEEDOR PROPUESTO</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>				
	<b>DOMICILIO</b>				
	<b>R.F.C.</b>			<b>TELÉFONO</b>	
	<b>CONTACTO</b>			<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>					
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>					
<b>CANT.</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MATERIAL</b>			<b>NUEVO MATERIAL</b>
					<b>SOCIEDAD</b>
					<b>CENTRO</b>
					<b>ALMACÉN</b>
<b>LUGAR DE ENTREGA</b>				<b>SOLICITÓ</b>	

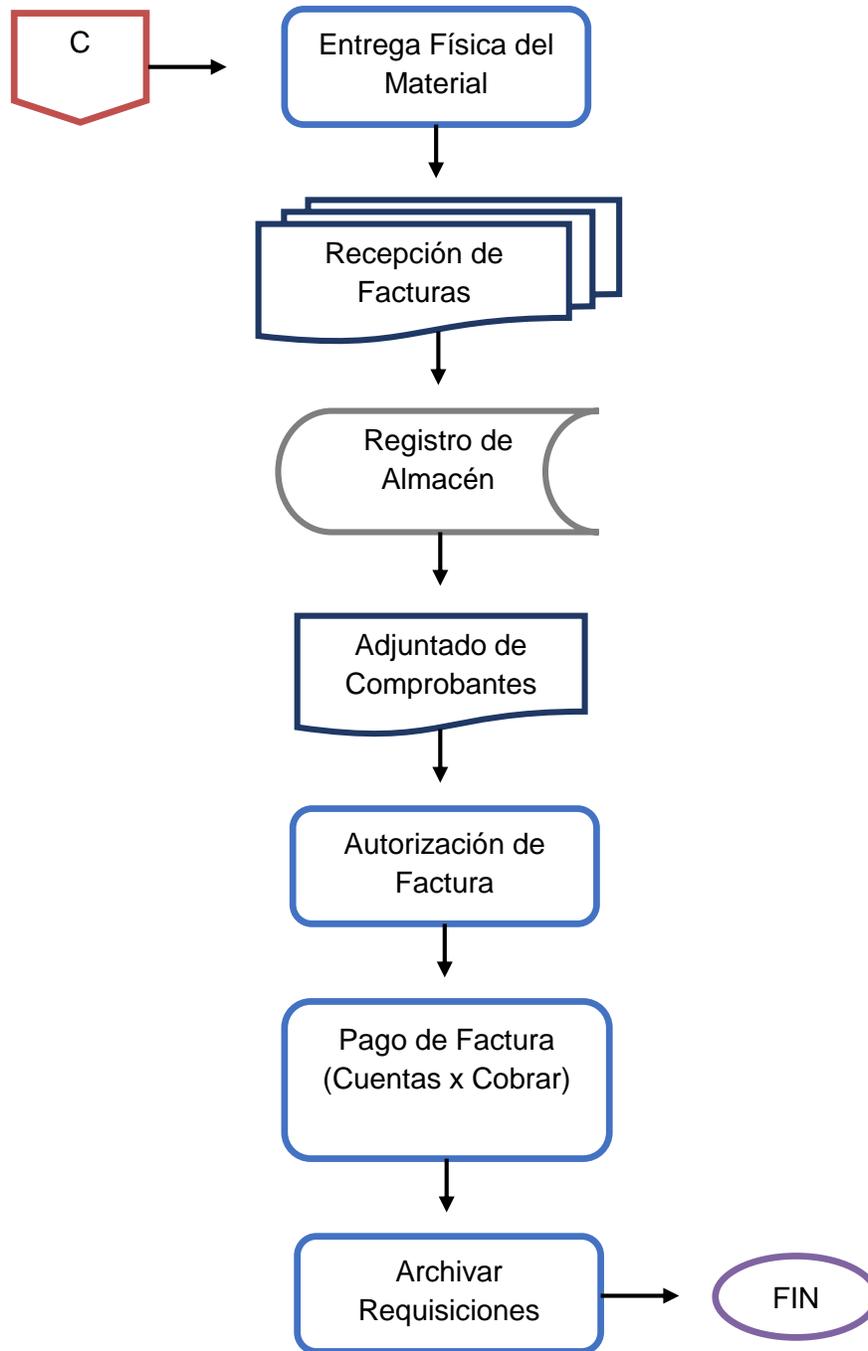


12.4. Diagrama del proceso de requisición actual.









12.5. Proceso de requisición adecuado a las necesidades y características que se establecen actualmente.

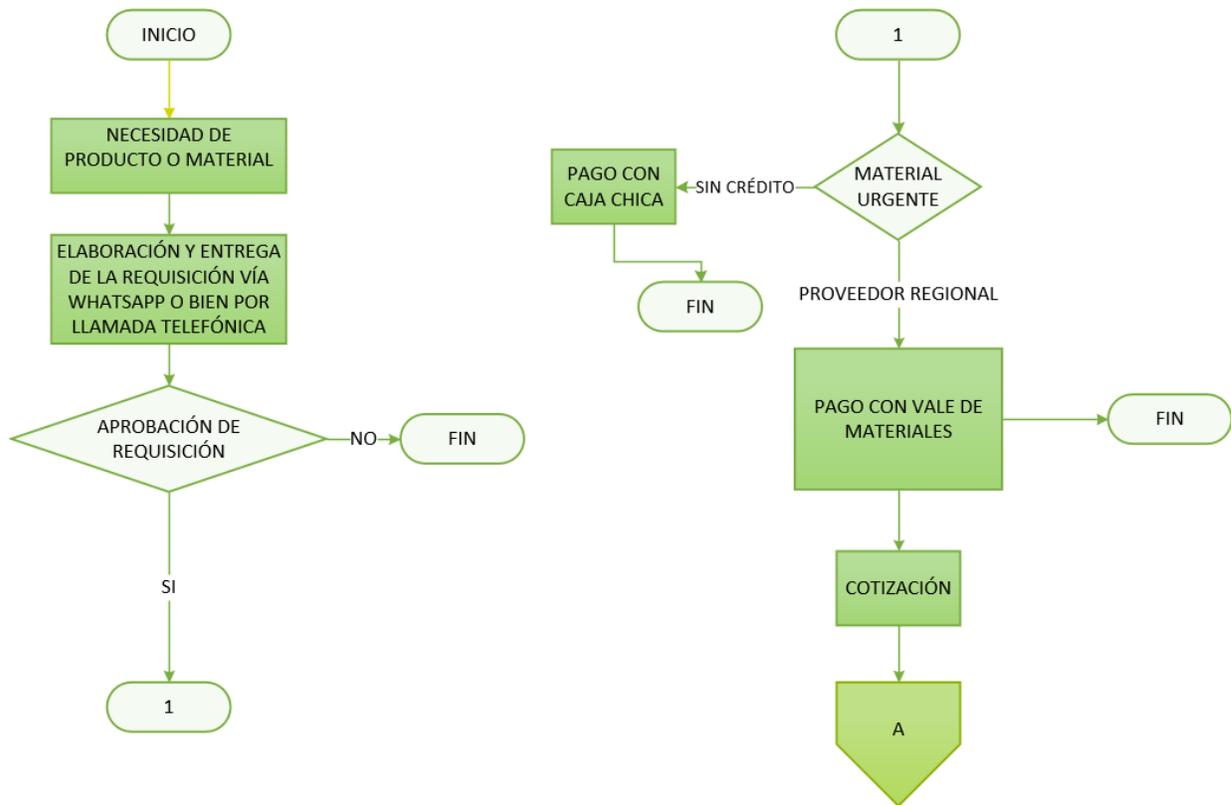


Ilustración 17. Diagrama de requisición.

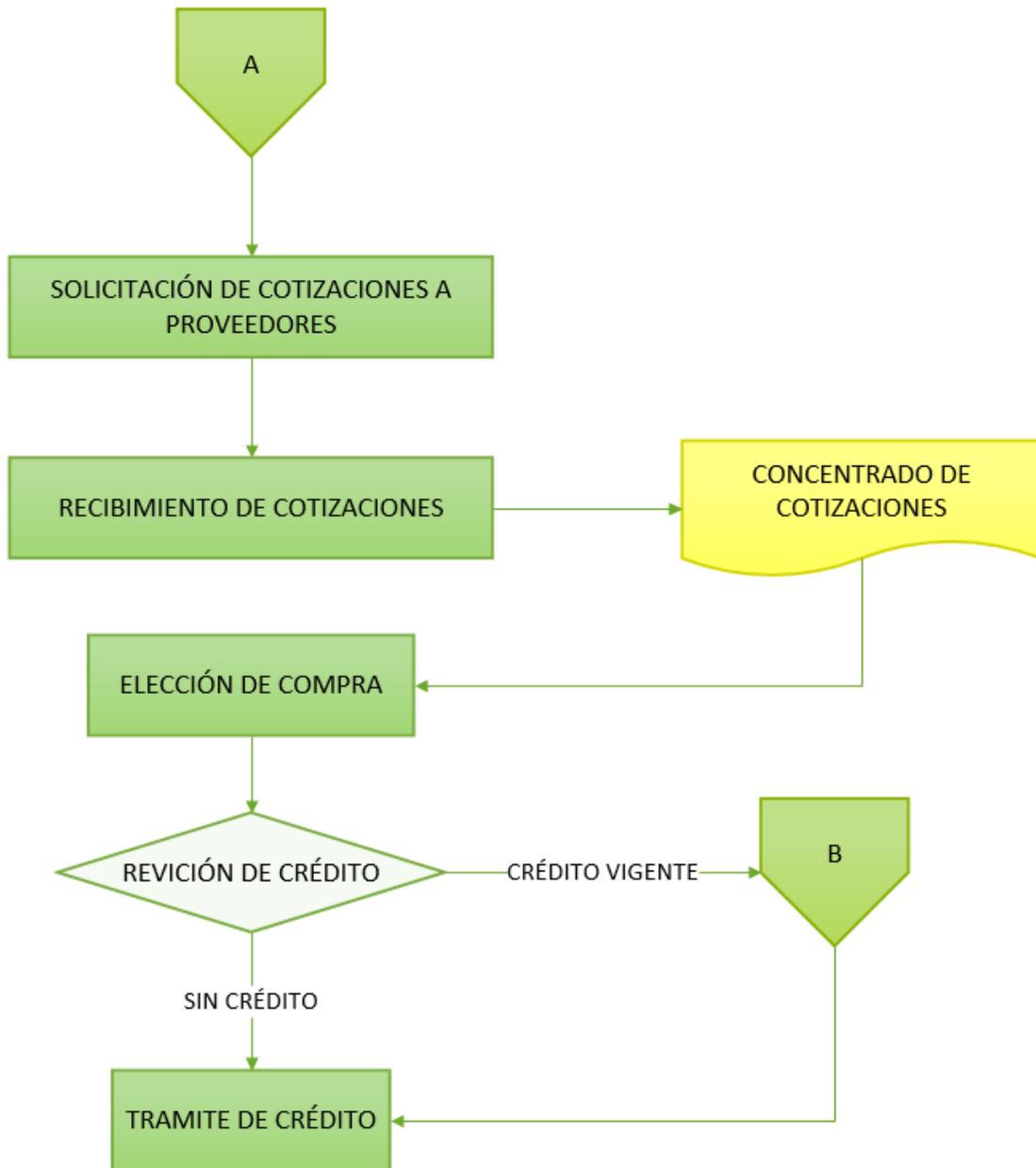


Ilustración 18. Diagrama de cotización.

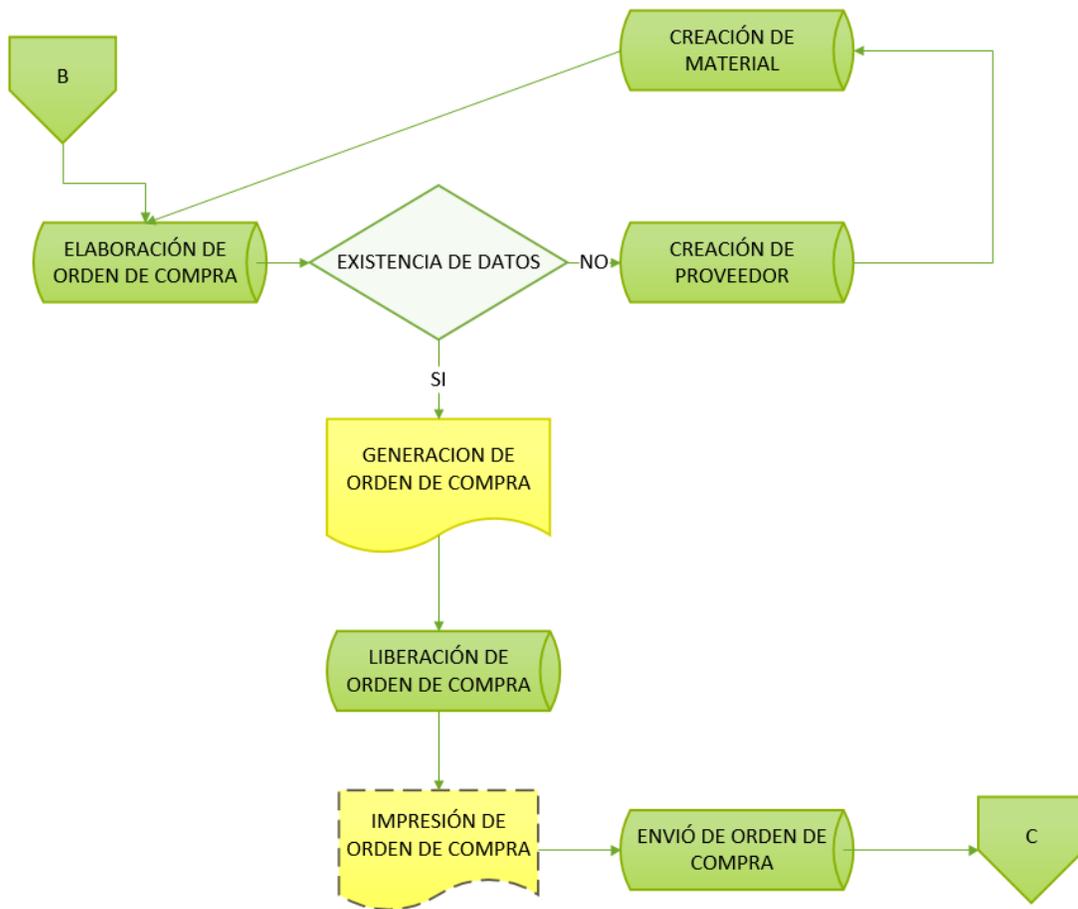
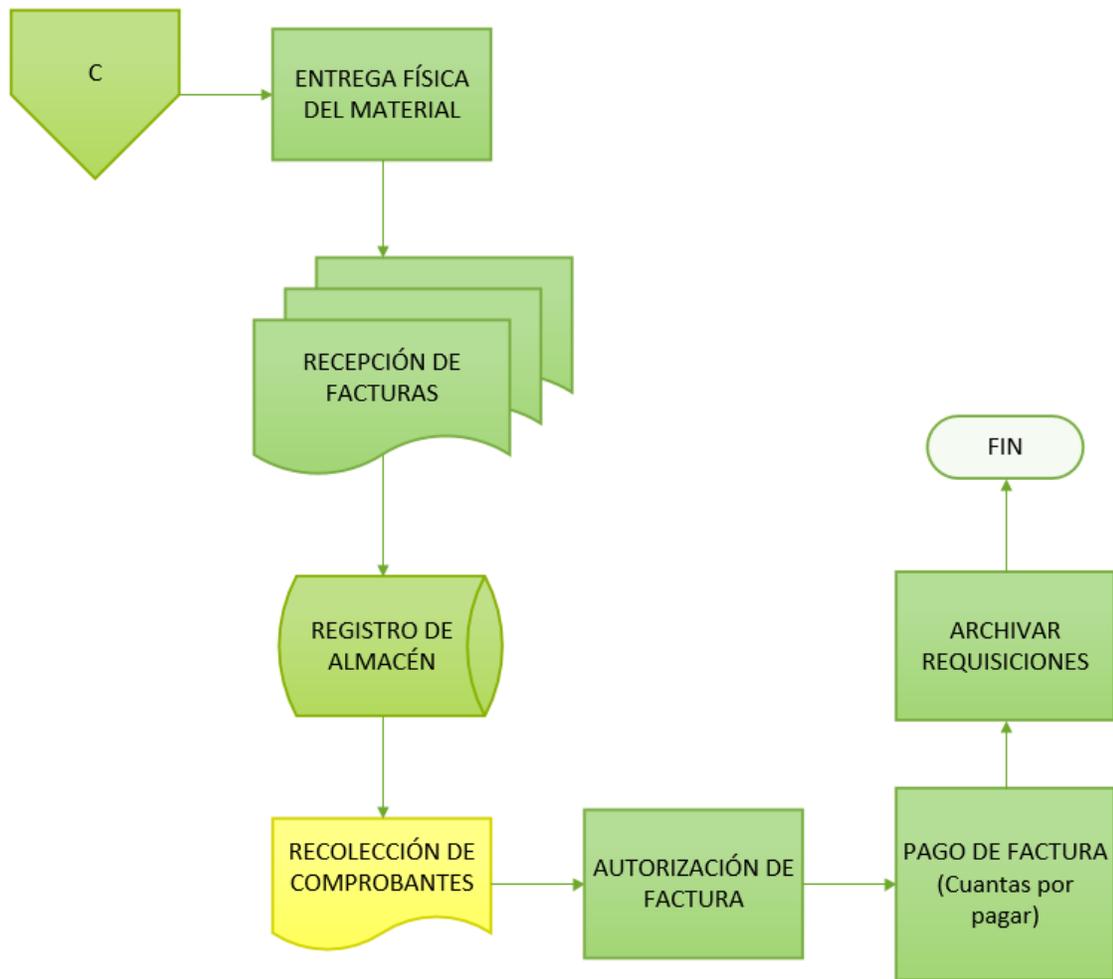


Ilustración 19. Diagrama de orden de compra.



*Ilustración 20. Diagrama de recepción de material y factura.*

Con este proceso se adecua al proceso que se ejecuta hoy en día, haciendo más eficiente el proceso teniendo como ajuste principal la eliminación del llenado de uno de los formatos (Ilustración 11) que pasa a generarse digitalmente con un mensaje instantáneo en la aplicación conocida como WhatsApp.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

### 13. Conclusiones

Después de realizar la metodología del proyecto y que este se haya cumplido según los objetivos planteados a principios del proyecto. Se hacen las conclusiones y la evaluación de los resultados, la parte más importante del proyecto ya que aquí se da el resultado final de todo el proceso que se hizo en los pasados tres meses. Para realizar esta parte, se analizó desde la parte del diagnóstico para observar las carencias y convertirlas en puntos de mejora.

Para detectar las necesidades del departamento de compras se dio inicio con un plan de acción tratando de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con un análisis FODA del departamento, donde resaltan las acciones internas y externas, siendo las externas las que permitan generar conciencia de una mejora para el departamento esto corresponde al diagnóstico interno de la empresa. Se desarrolló cada acción tratando de solucionar un problema específico, así que la evaluación por medio de las encuestas que permitieron conocer la opinión de los demás departamentos de la empresa con la cual se detectó una serie de necesidades como: la necesidad de ocupar a una persona que ayude al departamento, que se dé a conocer el proceso para solicitar una compra y la supervisión del encargado del departamento.

También se ejecutó el ajuste y adaptación del procedimiento de requisición correspondiente a documentar las tareas y actividades, así como el ajuste del proceso de requisición actual para el departamento de compras, haciendo que el proceso sea más eficiente en cuestión de efectuar una requisición dándole un sentido de oportunidad y tratar de evitar que las requisiciones demoren y que los pedidos por parte del personal que labora en la empresa sean cumplidos en tiempo y forma.

## **CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS.**

### 14. Competencias desarrolladas.

1. Aplique habilidades directivas dentro de Los Rancheros Hermanos Narváez S.C. de R.L. fortaleciendo la estructura del departamento de compras.
2. Diseñe estructuras dentro del proceso de requisición.
3. Aplique métodos cuantitativos y cualitativos en el análisis e interpretación de datos, para la mejora continua.
4. Realicé la captura de datos para una futura factura de material para la empresa.
5. Realicé la cotización de material para la producción de vegetales.
6. Aplique las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, para optimizar los procesos y la eficaz toma de decisiones.
7. Aplique métodos, técnicas y herramientas para la solución de problemas en la gestión empresarial con una visión estratégica.

## **CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### 15. Fuentes de información.

#### 15.1. Referencias de libros.

Chase, R., Aquilano, N., y Jacobs, R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y servicios. Colombia: Mc Graw Hill.*

Porter, M. (2001). *Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental.*

Porter, M. (2004). *Cadena de valor. México: Editorial CECSA.*

Gupta, A. (2000). *Enterprise Resource Planning: The Emerging Organizational Value Systems. Industrial Management & Data Systems, 100 (3), 114-118.*

Iyer, G. R. (1996). *Strategic Decision Making in Industrial Procurement: Implications for Buying Decision Approaches and Buyer – Seller Relationships. Journal of Business & Industrial Marketing, 11, 80 – 93.*

#### 15.2. Referencias de Internet.

Los Rancheros. (2016). *Empresa. 2019, de Los Rancheros México Sitio web: <http://losrancheros.com.mx/contacto/>.*

Navarro Eduardo. (2003). *Gestión y reingeniería de Procesos. 6 de mayo 2003, de Improven consultores Sitio web: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control\\_y\\_Gestion\\_Estrategicos\\_II/articulos\\_relacionados/Gestion\\_y\\_reingenieria\\_de\\_procesos.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/articulos_relacionados/Gestion_y_reingenieria_de_procesos.pdf)*

## **CAPÍTULO 9: ANEXOS**

### 16. Acta Constitutiva

En la ciudad de Aguascalientes, capital del estado del mismo nombre a los veintidós días del mes de Marzo de Dos Mil Doce.-----

---Ante mi Notario Público Número Cuarenta y Seis de los del Estado; consigno la protocolización de Acta de Asamblea General Extraordinaria de la sociedad denominada “LOS RANCHEROS HERMANOS NARVAEZ” SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que formalizó a petición del LIC. OCTAVIO NARVAEZ, como delegado especial de la sociedad, bajo las siguientes: -----

#### ----- **ANTECEDENTES** -----

-----  
I. -Mediante escritura pública número tres mil trescientos setenta y seis del volumen ciento ochenta y cinco, pasada ante la fe del Licenciado Miguel Díaz de León entonces notario Supernumerario, actuando en el protocolo de la Notaría Pública Número Veinticuatro de las del Estado, quedó constituida la sociedad mercantil denominada “LOS RANCHEROS HERMANOS NARVAEZ S.C. DE R.L, al tenor de las siguientes cláusulas. -----

#### ----- **CLÁUSULAS** -----

##### ----- **CAPITULO PRIMERO** -----

DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN, DOMICILIO Y NACIONALIDAD DE LA SOCIEDAD--- PRIMERA. Denominación. Los comparecientes constituyen una SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se denominará “LOS RANCHEROS HERMANOS NARVAEZ”, seguida por las palabras “SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” o por su abreviatura “S.C. de R.L.” -----

SEGUNDA. Finalidad Social. La sociedad tendrá por objeto la producción y comercialización de productos agrícolas. Además, la empresa se comprometerá con el medio ambiente al no explotar los recursos naturales esenciales para la elaboración del producto. -----

--TERCERA. Duración. La duración de la sociedad será de 99 (noventa y nueve)

años. -----  
-----**CUARTA.** Domicilio. El domicilio de la sociedad será Abraham González #501, Fraccionamiento Jardines de Pabellón, Municipio de Pabellón de Arteaga, Estado de AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES. La sociedad podrá establecer sucursales, agencias y oficinas en otros lugares de la república. -----

-----  
**QUINTA.** Nacionalidad. La nacionalidad de la sociedad será mexicana.-----

-----  
**CAPÍTULO SEGUNDO** -----  
-----

**SÉPTIMA.** Aumentos. Los aumentos de la porción fija del capital social requerirán del acuerdo de la asamblea extraordinaria de accionistas. Cuando se trate de incrementar la porción pagada de la parte variable del capital, no se exigirán más requisitos que la resolución pertinente del consejo de administración y su orden de emitir y, en su tiempo, de poner en circulación las acciones que representen tal aumento en los términos y con observancia de lo establecido en este capítulo.-----

-----  
**OCTAVA.** Reducciones. El acuerdo de reducción de la parte fija del capital social sólo podrá ser adoptado por la asamblea extraordinaria de accionistas. Cuando se trate de reducir la porción pagada de la variable del capital social por reembolso parcial a los accionistas, se requerirá el acuerdo de la asamblea general ordinaria de accionistas. -----

-----  
**CAPÍTULO TERCERO**-----

-----  
**ASAMBLEA DE ACCIONISTAS**-----

-----  
**DÉCIMA.** Asamblea de accionistas. El órgano supremo de la sociedad es la asamblea general de accionistas. La asamblea general ordinaria se reunirá cuando menos una vez al año, dentro de los cuatros meses siguientes a la fecha de terminación de cada ejercicio social, y en los demás casos en que sea convocada en los términos del artículo dieciocho siguientes. -----

**DÉCIMA PRIMERA.** Asambleas especiales. Las asambleas especiales se reunirán

para deliberar sobre asuntos que afecten exclusivamente a los accionistas de alguna de las series de acciones.-----

-----

----- **CAPÍTULO CUARTO** -----

**ADMINISTRACIÓN** -----

**DÉCIMA SEGUNDA.** Consejos de administración. La administración de la sociedad será confiada a un consejo de administración, cuyos miembros serán designados de acuerdo con lo dispuesto en el presente estatuto, en las normas aplicables de la Ley General de Sociedades Mercantiles y, en su caso, de la ley Federal de las Entidades Paraestatales. -----

**DÉCIMA TERCERA.** Integración. El consejo de administración estará integrado por no más de nueve miembros propietarios y otros tantos suplentes, quienes podrán ser accionistas o no.-----

----- **CAPÍTULO QUINTO** -----

**VIGILANCIA**-----

**DÉCIMA CUARTA.** Comisarios. La vigilancia de las operaciones sociales estará confiada a un comisario propietario por la serie "A" y a uno por la serie "B" , así como a sus respectivos suplentes que serán designados por las correspondientes asambleas especiales, por mayoría de votos, y quienes podrán ser accionistas o personas extrañas a la sociedad.-----

----- **CAPÍTULO SEXTO** -----

**INFORMACIÓN FINANCIERA, UTILIDADES O PÉRDIDAS**-----

**DÉCIMA QUINTA.** Información financiera. Anualmente, el consejo de administración y los comisarios presentarán a la asamblea general ordinaria el informe y el dictamen establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles. ---

**DÉCIMA SEXTA.** Impuestos a los que la empresa estará sujeta. *ISR (Impuesto Sobre la Renta):* Se pagará dicho impuesto con un porcentaje del 30% sobre las utilidades, pagándose cada mes, haciendo una declaración en mes de marzo dentro del año fiscal; *IVA (Impuesto al Valor Agregado):* Se pagará dicho impuesto con un porcentaje del 16% sobre las materias primas adquiridas, pagando este cada mes; *IETU (Impuesto Empresarial a Tasa Única):* Se pagará dicho impuesto con un porcentaje del 17.5% sobre las enajenaciones de bienes pagando este cada mes.---**DÉCIMA SÉPTIMA.** Utilidades. En cuanto a las utilidades que se

obtengan, se observarán las siguientes reglas: -----  
-----

I.- Se crearán las provisiones necesarias para el pago de la participación de los trabajadores en las utilidades; -----

-II.- Un cinco por ciento como mínimo, será separado para formar el fondo de reserva legal hasta que el mismo importe, cuando menos, la quinta parte del capital social. Dicho fondo deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo; -----

-----III.- Se separarán las cantidades que acuerde la asamblea general ordinaria de accionistas para que puedan cumplirse los programas, compromisos y metas de desarrollo y expansión previstos en el programa maestro de desarrollo portuario; --

IV.- Se destinarán las cantidades convenientes para la formación de uno o varios fondos de reinversión o previsión, o para que, puestas a disposición de la asamblea, éste acuerde en el futuro los términos de su aplicación; -----

---V.- El resto se distribuirá entre los accionistas en proporción al número de sus acciones. Los fundadores de la sociedad hacen constar que no se reservan participación especial en las utilidades. -----

**DÉCIMA OCTAVA.** Pérdidas. Las pérdidas, si las hubiere, se distribuirán entre los accionistas, en proporción al número de sus acciones, hasta donde alcance el capital social. -----

-- **DÉCIMA NOVENA.** Se apartará el cinco por ciento para formar o reconstruir el fondo de reserva que alcanzará la quinta parte del capital Social. -----

----- **CAPÍTULO SÉPTIMO** -----

**VIGÉSIMA.** Disolución y liquidación. Para disolver y liquidar la sociedad se observará lo ordenado por la ley general de sociedades mercantiles disuelta la sociedad se pondrá en liquidación y estará a cargo de uno o más liquidadores que procederán según la base conforme a la ley general de sociedades mercantiles. ---

-----**VIGÉSIMA PRIMERA.** La Asamblea que acuerde la disolución nombrará uno o más liquidadores, fijará sus emolumentos facultades, obligaciones y el plazo de liquidación. -----

----- **VIGÉSIMA SEGUNDA.** La liquidación se sujetará a las bases consignadas por el artículos 242 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

-----

-----

## Encuesta de valoración del departamento de compras

PERSONAS QUE TIENEN CONTACTO DIRECTO CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS					
<b>Escala de Respuesta</b> 5 Total de acuerdo. 4 De acuerdo. 3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo 2 En desacuerdo. 1 Total desacuerdo.					
Pregunta	Escala de importancia				
	Total desacuerdo	En desacuerdo	NA/ND	De Acuerdo	Total acuerdo
1.- ¿Tiene conocimiento de la existencia de un proceso administrativo de compra?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2.- ¿El material solicitado llega puntual por parte del proveedor?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3.- ¿Cree necesario implementar un nuevo método digital para generar la requisición?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4.- ¿El material que es requerido corresponde al solicitado?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5.- ¿Cree importante estar mejorando el proceso de compra?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6.- Respecto a la calidad de lo requerido, le permite satisfacer la necesidad y desarrollar sus actividades	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7.- Las posibles demoras por parte del material, cree que se deba directamente al departamento de compras	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8.- Considera que la sobrecarga de trabajo del departamento se deba por ser solo una persona a cargo el responsable	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9.- Desde su punto de vista, cree que el departamento de compras hace un buen trabajo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10.- ¿Alguna mejora que usted crea que ayudaría al departamento de compras?					

Encuesta utilizada dentro del departamento para conocer la opinión de los departamentos anexados a la empresa.



## REQUISICIÓN DE COMPRA

FOLIO

**Nº 4216**

SOLICITUD DE PEDIDO

ORDEN DE COMPRA

Folios del 00001 al 10000  
Original: Compras  
Copia: Solicitante

ORGANIZACIÓN DE COMPRAS

FECHA DE PEDIDO

PROVEEDOR  
PROPUESTO

RAZÓN SOCIAL

DOMICILIO

R.F.C.

CONTACTO

TELÉFONO

CORREO ELECTRÓNICO

JUSTIFICACIÓN

CANT.

UNIDAD

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MATERIAL

NUEVO MATERIAL

SOCIEDAD

CENTRO

ALMACÉN

LUGAR DE ENTREGA

SOLICITÓ

16.1. Formato dejado de ser utilizado por quien elabora una requisición en la empresa Los Rancheros Hermanos Narváez.

