



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COMPRAS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”

**Autores: Geomara Andrea Criollo Bohórquez
Thalia Marjorie Mera Martínez**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Coautor: Econ. Roberto Flores Moncayo, MGP.
Docente Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Geomara Andrea Criollo Bohórquez, Thalia Marjorie Mera Martínez y Roberto Flores Moncayo (2019): “Rediseño organizacional para mejorar la gestión de compras de una empresa constructora”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/gestion-compras-constructora.html>

RESUMEN

HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.es una empresa privada dedicada a la construcción e obras civiles, a pesar de ya tener cerca de dos años de operaciones no ha logrado establecer un sistema de compras de insumos efectivo, esto ha causado varios problema, siendo el más grave el atraso en la entrega de obras y el incremento del presupuesto para la construcción de los proyectos. Con base en lo mencionado es necesario realizar un estudio del proceso de compras a través de un análisis de perspectivas el cual incluye un diagnóstico del cumplimiento de las normas ISO 9001:2015, para ello se aplicaron instrumentos de investigación alineados a recopilar información necesaria del proceso y de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio como encuestas, entrevistas, fichas de observación y diagnóstico. Como resultado se determinó que la gestión de compras no se lleva de manera adecuada debido a la carencia de lineamientos y políticas que permitan llevar el proceso de manera adecuada, además se estableció que el departamento de compras cumple en un 42% con los estándares de las ISO 9001:2015, como resultado de la investigación se propone que la empresa realice un rediseño organizacional en su departamento de compras para ello se sugiere la mejora de los procesos a través de estrategias y lineamientos establecidos en un Manual Operativo de Compras.

Palabras clave: Rediseño organizacional, ISO 9001:2015, gestión de compras.

ABSTRACT

HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.es is a private company dedicated to the construction and civil works, in spite of already having about two years of operations it has not managed to establish an effective purchasing system for inputs, this has caused several problems, the most serious being the delay in the delivery of works and the increase of the

budget for the construction of the projects. Based on the aforementioned, it is necessary to carry out a study of the purchasing process through an analysis of perspectives which includes a diagnosis of compliance with the ISO 9001: 2015 standards, for which research instruments aligned to gather necessary process information were applied. and of the organizational culture of the company object of study such as surveys, interviews, observation and diagnosis sheets. As a result, it was determined that the procurement management is not carried out adequately due to the lack of guidelines and policies that allow the process to be carried out in an adequate manner, and it was established that the purchasing department complies 42% with the standards of the ISO 9001: 2015, as a result of the research, it is proposed that the company carry out an organizational redesign in its purchasing department, for which it is suggested to improve the processes through strategies and guidelines established in a Purchasing Operating Manual.

Keywords: Organizational redesign, ISO 9001: 2015, purchasing management.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA., es una empresa constructora ubicada en el cantón de Durán, Provincia del Guayas, esta organización opera desde diciembre del 2017, sin embargo hasta la fecha no ha logrado estructura de manera adecuada su Departamento de Compras, al contrario, las decisiones se toman de manera verbal y sin ningún responsable para la aprobación de montos en compras de materiales de construcción, lo cual provoca desabastecimiento en el área de bodega y retraso en las construcciones planificadas.

Entre los problemas evidenciados consta carencia de un manual de funciones para el personal de compras, carga laboral alta y poco personal para realizar el trabajo, equipo de trabajo sin entrenamiento, duplicidad de los rubros de compra en los asientos contables, falta de inventario y manejo inadecuado del stock de los materiales lo que provoca escases o sobrecompra. Al momento la empresa tiene un contrato de realizar la construcción de varias piscinas para una camaronera ubicada en la isla Puna; y tiene un plazo de cinco años para que dicha obra sea entregada la cual se está retrasando debido al manejo de stock que posee la empresa. Si la empresa no logra gestionar de manera adecuada su departamento de compras, a futuro sus finanzas pueden verse seriamente afectadas poniendo en riesgo su operatividad.

2. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de compras de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA, y su incidencia dentro de la organización.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual a través de una autoevaluación por medio de los criterios de la Normativa ISO 9001.2015.
- Determinar las etapas críticas del proceso con el fin de establecer las mejoras en el proceso de compras.

- Determinar las estrategias adecuadas que se deban incluir en el plan de rediseño organizacional en el área de compras de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
- Diseñar un manual operativo y de funciones del proceso de compras con el fin de mejorar la eficacia del proceso

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación realizada en la empresa de estudio proporcionará datos relevantes para la toma de decisiones que permitirán encontrar soluciones integrales a los problemas que actualmente tiene dicha empresa en el área de compras. Es importante que la Constructora HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA., pueda implantar controles de presupuestos, proveedores, abastecimiento eficiente alineado a la planificación de construcción proyectada por el área encarga del proceso, por ello el estudio pretende identificar de manera objetiva los principales procesos de entrada y salida para así rediseñar los procesos de compras y estos contribuyan a la mejora continua.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional (CO) es conceptualizada por Guizar (2013) como aquella direccionada a facilitar la implantación de “acciones dinámicas con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio”, para lograr el desarrollo de la cultura organizacional, es necesario que el personal de la empresa se encuentre comprometido, que se establezcan normas a seguir y se otorgue valor a las operaciones de la organización. La CO se promueve desde los más altos mandos, son quienes crean el clima laboral, sus valores y principios determinan los lineamientos de la organización. Un valor puede definirse “como la creencia relativamente permanente, sobre lo que es o no es apropiado” (Koonts, 2012)

Bernal & Sierra (2013) mencionan que la administración es clave dentro de la cultura organizacional, y para poder alcanzar la efectividad administrativa las organizaciones deben de poseer un control de las relaciones interpersonales y la comunicación debe ser fluida, por ello para la correcta implementación de la CO es necesario que se mantengan un adecuado canal de comunicación, sin embargo esto no es efectivo sin no se adiciona el trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus competencias o habilidades específicas que sirven para cumplir las metas pre establecidas, poseen características similares son participativos, socializan experiencias, aportan argumentos y poseen objetivos comunes. Los equipos de trabajo se establecen ante la necesidad de la estructura organizacional, la cual debe enfrentarse al entorno cambiante y competitivo.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización consiste en instaurar relaciones afectivas de comportamientos entre todos los colaboradores de la empresa, ante ello Guizar (2013) establece que “el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte lo cual lo convierte en una disciplina apasionante”, para diseñar la estructura organizacional es preciso que se lleven a cabo dos etapas:

1. Especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. Coordinar las diferentes etapas de especialización dentro del sistema organizacional total.

El diseño organizacional busca la coherencia en una forma que la empresa se adecue a las exigencias del entorno, para ello es necesario que la organización plantee sus estrategias (incluye objetivos y metas), divida y coordine los procesos que se llevan a cabo e integre a todos los colaboradores de manera efectiva, para ello es necesario que se capacite personal e implemente un sistema de recompensa o incentivos.

Solo diseñando a la organización se logra obtener una sólida estructura organizacional (EO), la misma es definida por Amaru (2009, pág. 232) como “el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y dichas unidades”, cuando las empresas mantienen una pobre EO, no obtienen buenos resultados (Herrera, 2017), ya que la EO permite que correcta distribución de las actividades y recursos con la finalidad de que la empresa y empleados puedan alcanzar sus objetivos en común (Jara, 2016).

La estructura organizacional se basa en seis pilares:

1. Especialización laboral: debe contratarse empleados competentes a las actividades a realizar.
2. División Departamental: los procesos de la empresa deben ser seccionados para que sean manejados por departamentos especializados.
3. Encadenamiento de mando: para ello es necesario que se establezca las relaciones jerárquicas, sus atributos y obligaciones.
4. Límites a la actividad de los empleados, para evitar la sobrecarga laboral o la distribución inadecuada de obligaciones.
5. Formalizar el modelo estructural, esto se logra mediante la elaboración de manuales de procesos, códigos de trabajo, guías operativas, entre otros.

Las organizaciones que trabajan en los pilares mencionados, alcanzan la optimización de sus procesos mejorando de esta manera sus indicadores de productividad y competitividad a la vez que incrementan su eficacia y eficiencia (Delgado & Duarte, 2013).

4.3 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura con la que cuenta la organización, por medio de los mismos se crean líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización.

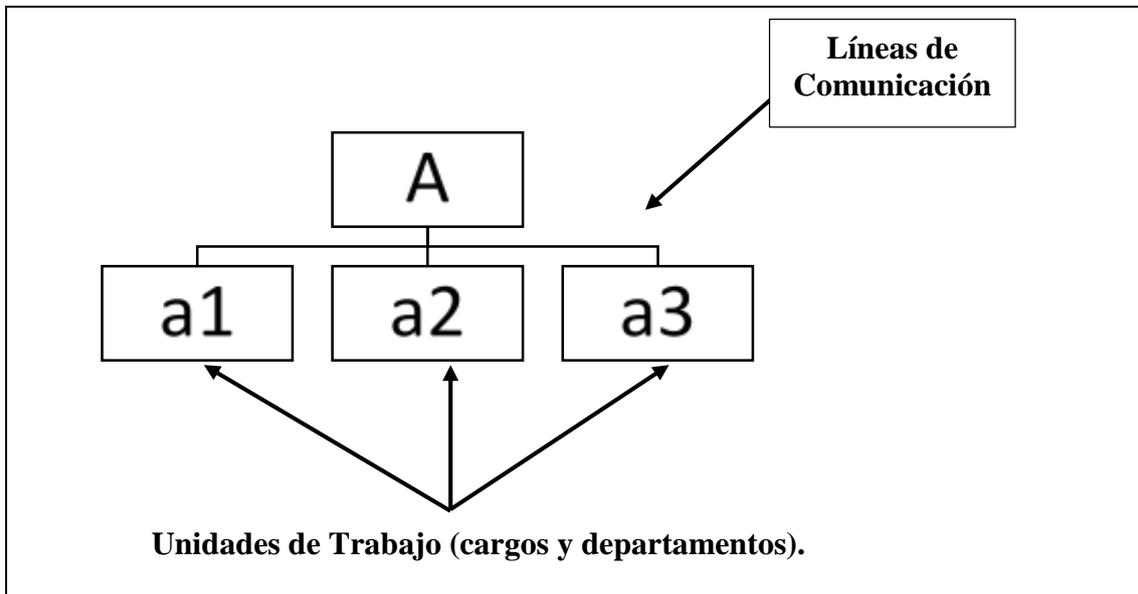


Figura 1. Modelo básico de organigrama

Nota: Obtenido de Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo. (Amaru, 2009)

Los organigramas son bastantes útiles para comprender como funciona la empresa, ya que a través del mismo se representan los diferentes componentes de la organización, como se interrelacionan y cómo encaja cada uno de ellos dentro de la empresa (Daft, 2014). En el modelo presentado en la figura 1, los rectángulos representan un bloque o unidad de trabajo y al mismo tiempo las responsabilidades de cada persona. Las autoridades y jerarquía es el número de niveles en los que se distribuyen los rectángulos. Las líneas que unen a los rectángulos muestran la independencia son la comunicación y coordinación de todos los niveles.

4.4 MEJORA CONTINUA.

La mejora de los procesos dentro de una organización permite que se alcance una mejora cuantificable de entre el 30% al 40% de la gestión que lleva a cabo la empresa, estas mejoras se llevan a cabo mediante la implementación de estrategias que llevan a la Mejora Continua (MC). La Mejora Continua también llamada PHVA, fue establecida en 1950 por el empresario japonés Edward Deming, y consiste en identificar y satisfacer las necesidades del cliente a menor coste, con la finalidad de incrementar la competitividad empresarial. Para conseguir dichas mejoras es necesario suprimir, eliminar simplificar combinar u ordenar los procesos o

actividades que no añaden valor a la organización y de esta manera se reducirá el coste hacia el producto final.

4.5 GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El Departamento de compras es el área responsable de realizar, asegurar y garantizar que las actividades de compras se realicen a cabalidad y se cumplan con la finalidad de abastecer a la empresa de materiales e insumos. Para ello estos departamentos realizan la gestión de compras el cual es conceptualizada por Moya (2007) como “el proceso que consiste en obtener del exterior de la empresa materiales, productos, servicios necesarios para su funcionamiento, en cantidades adecuadas y plazos establecidos”. La compra dentro de los departamentos se realiza mediante ciclos, es decir de acuerdo a secuencia de actividades que dan lugar a la realización de una adquisición y compra, los cuales se representan en la siguiente figura 2



Figura 2. Modelo básico de organigrama

Nota: Obtenido de Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo. (Amaru, 2009)

Las actividades que se realizan durante la gestión de compras deben responder a los objetivos departamentales para de este modo las compras sean realizadas de manera eficiente, Sangri (2014) establece varios objetivos a cumplir:

- Reducción de costos: Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo beneficio - utilidad.
- Comprar al mínimo precio: Sin olvidar la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.
- Servicio: Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que da servicio.
- La responsabilidad del área de compras en sus diversas actividades definidas.

- Controlar los convenios: En este objetivo al área de compras le interesan todos los convenios que fueron, son y serán necesarios para el financiamiento que otorgue el proveedor.
- Control de los tratados comerciales con los proveedores.

Por otro lado el departamento de compras también realiza la gestión de aprovisionamiento, Tejero y Polanco (2007) mencionan que se debe distinguir comprar y aprovisionar, es preciso aclarar que el aprovisionamiento está direccionada a abastecer a la empresa de todos los productos, bienes y servicios del mercado los cuales son necesarios para su funcionamiento para ello es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Proveer la necesidad de la empresa
- Planificar con tiempo
- Buscar en el mercado la gama de productos y adquirirlos
- Asegurarse de que se reciban en las condiciones demandadas
- Garantizar el abastecimiento en cuanto a cantidad, tiempo, calidad y precio.

Después de realizada la compra la bodega realiza la recepción de los productos solicitados en compras y continua con el proceso de identificación, registro, ubicación, custodia y control cuya finalidad es que el producto se encuentre disponible para el área de construcción.

4.6 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El rediseño se lleva a cabo cuando la empresa está actuando en base a un proceso existente funcionando aun cuando no haya sido formalizado, Macazaga & Pascual (2006) mencionan que “justifican aplicar un rediseño cuando las ineficiencias se van acumulando en los procesos”. Con el rediseño se pretende obtener un beneficio mayor, sin embargo es necesario considerar que el cambio de proceso también puede ser de gran dimensión.

Con el rediseño de procesos se busca elevar drásticamente la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso, además busca eliminar pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente. El rediseño organizacional busca alcanzar resultados mucho mejores en las variables críticas (el tiempo de espera, el costo, el tiempo del ciclo, la imagen y tantas otras), para el cliente del proceso y así elevar su nivel de satisfacción.

5. METODOLOGÍA

La investigación propuesta es de tipo descriptiva la misma permitió identificar las principales debilidades del proceso de compras de la compañía de estudio desde el proceso de cotización a la generación de la orden de compra y aprobación del mismo. El estudio maneja un enfoque

mixto, entrevistas a los responsables del proceso, análisis del proceso de compras su manejo, diseño e implantación en la organización de estudio.

Como técnica se empleó el cuestionario con preguntas abiertas las cuales proporcionaron el detalle del proceso actual, y la técnica de la observación directa realizando un estudio de campo dentro de la organización, además se utilizó la observación directa, esta permite obtener información confiable y segura de cómo se maneja el proceso. Los instrumentos empleados fueron:

- Entrevista: Cuestionario de preguntas abiertas como método de comunicación dirigido al personal involucrado directamente en el proceso de compras y a un experto en la rama para conocer su perspectiva del proceso de compras, se aplicó a un asesor de compras de la empresa y un experto en el tema.
- Lista de Verificación: Lista de criterios diseñados a través de la Norma ISO 9001:2015 en las cláusulas 7 y 8 que manejan el apartado hacia el área de compras.
- Encuesta: Cuestionario compuesto de 5 preguntas con respuestas dicotómicas, generadas al grupo de interés del área de compras y procesos relacionados, la cual fue realizada en la jornada laboral.

Población y muestra:

La población de estudio se encuentra basada en los colaboradores de la compañía detallada a continuación:

Tabla 1: Población de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

CARGO	N # DE COLABORADORES
Asesora	1
Sub Administrador	2
Inspector De Obra	1
Asistente Administrativo	1
Contadora General	1
Asistente Contable	1
Asistente De Bodega	1
Mensajero	1
Asistente De Nomina	1
Auxiliar De Servicios Generales	3
Asistentes Servicios Generales	16
Inspector De Obra	1
Maestro De Obra	2
Topógrafo	1
Asistente De Topografía	1
Albañil	18
Operador De Maquinaria	1
Pintor	1
Operador De Maquinaria	30
Chofer De Maquinas	7
Mecánico	13
Cocinera	1
Auxiliar De Compras	1
TOTAL	107

Nota: Obtenido del departamento de Nomina de la compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA

La muestra es una sub parte de la población en este caso se tomó a los involucrados en el departamento de compras ya que nos pueden proporcionar información relevante para el levantamiento del problema y de la propuesta a concretar. Estos son:

- Asesora

- Sud Administrador
- Contadora General
- Inspector de Obra
- Asistente Contable
- Asistente de Bodega
- Auxiliar de Compras

6. RESULTADOS

Mediante la aplicación de la observación, la encuesta y entrevista se pudo determinar diferentes falencias relacionadas al diseño organización de la empresa automotriz, a continuación se plasman:

6.1 RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN

HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.			
INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
VARIABLES	SI	NO	
1. ¿Existen Firmas de responsabilidad en las órdenes de compras?	100	180	
2. ¿Se encuentran todas las facturas de compras con su respectiva orden de compra?	55	225	
3. ¿Se archivan mensualmente las facturas de compras?	112	168.	
4. ¿De las facturas en compras se encuentran realizadas las respectivas retenciones?	257	23	
5. ¿En los comprobantes de pagos a proveedores constan las firmas de responsabilidad?	236	44	

Tabla 2. Ficha de Observación

Nota: Investigación de campo realizada en el departamento de compras de la compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA

Pregunta #1: De los documentos de orden de compras observadas y revisadas se puede manifestar que la mayoría de órdenes de compras no existe la debida firma de responsabilidad evidenciando que existe el inadecuado control en el proceso de compras.

Pregunta#2: Se puede manifestar que la mayoría de facturas que se encuentran compradas durante el año 2018 no constan las órdenes de compras, existiendo así una minoría de facturas con sus órdenes de compras, evidenciando claramente que el control en compras es inadecuado.

De acuerdo a las tabulaciones podemos detectar que la empresa no maneja su control en el proceso de compras, dejando a un lado las actividades de control en este caso las ordenes de compras debe existir por cada factura comprada caso que se observó directamente a los documentos de compras las mismas que demostraron que no existe dicho control.

Pregunta#3: De las observaciones realizadas existe una mayoría de 168 facturas de compras que no se encontraban archivadas esto ocasiona acumulación de trabajo administrativo y que se puedan extraviar las facturas ya que la organización no cuenta todavía con facturación electrónica.

Pregunta#4: De 280 facturas de compras solo 23 retenciones no habían sido emitidas, esto da a entender que el departamento contable maneja con mayor control el tema.

Pregunta#5: Los 44 egresos que no poseen firmas nos indicaron que no existen las firmas porque el área de obra solicita rapidez en los pagos y se emiten como urgencia, obviando las responsabilidades que conlleva todo eso.

6.2 RESULTADO DE LA ENTREVISTA

De las entrevistas realizadas se extrajeron los resultados más importantes:

- La gestión de compras es la parte medular para cumplir con los objetivos de entrega de obra y mejorar la competitividad.
- Los principales problemas del proceso de gestión de compras se dan por que el personal no cumple con las directrices indicadas.
- Los presupuestos para ejecutar la obra no se cumplen debido a la baja planificación de los proyectos.
- El inventario de bodega, así como la oferta y demanda incide directamente a la gestión de compras.
- Cuando la empresa no delimita u otorga responsabilidades en su gestión de compras puede provocas confusiones y reproceso lo que impide que se cumplan con las metas departamentales.
- El manual de procedimientos es importante es una herramienta que permite delinear el proceso, actividades y funciones de cada colaborador.
- La empresa no realiza evaluaciones de control interno para el personal involucrado en la gestión de compras
- Es recomendable que la empresa rediseñe sus procesos de compras alineados a las normas ISO 9001:2015, eso permite que los procesos sean fluidos y manejen una estructura organizada de manera planificada de manera interna y externa lo que permite comprobar si los procesos están trabajando de manera idónea.
- Es importante el rediseño de la gestión de compras para evitar el desgaste en las funciones del personal, re procesos, incumplimientos en la entrega es indispensable realizar un re diseño de la mano de todos los involucrados.

6.3 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

¿Se realizan evaluaciones de control interno para el personal que está involucrado en el proceso de gestión de compras?

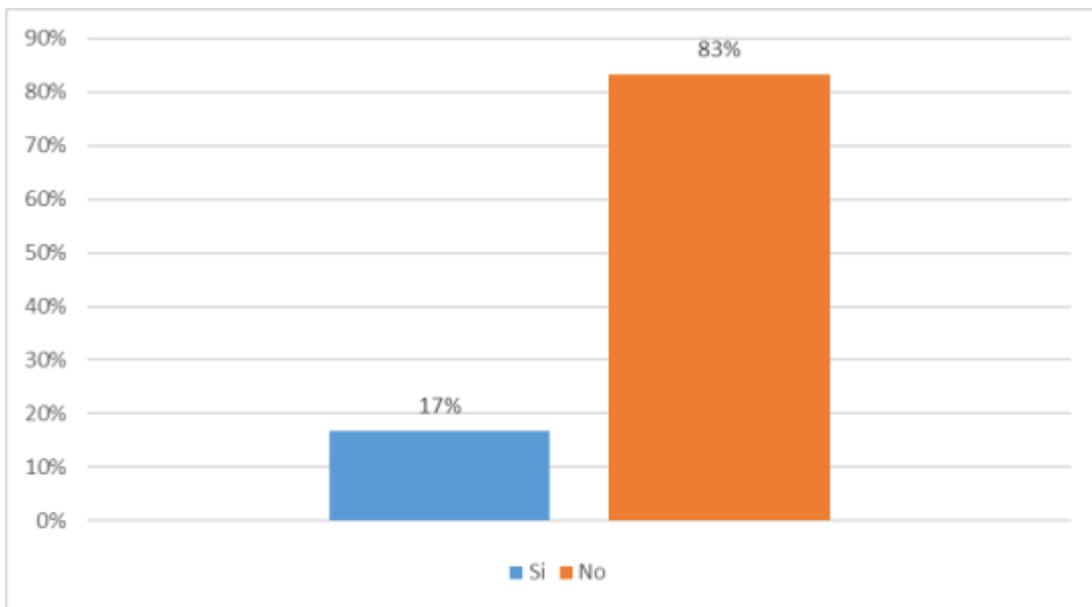


Figura 3. Evaluaciones de control interno

Nota: Obtenido de las encuestas al personal de HENG-ZHENG-CONSTRUZHENG-CIA LTDA.

El 17% de los encuestaron contestó que si se realizan evaluaciones de control, esto se debe a que el jefe de compras está evaluando al personal para ver su desenvolvimiento.

¿Los insumos solicitados son los mismos que se entregan en el pedido?

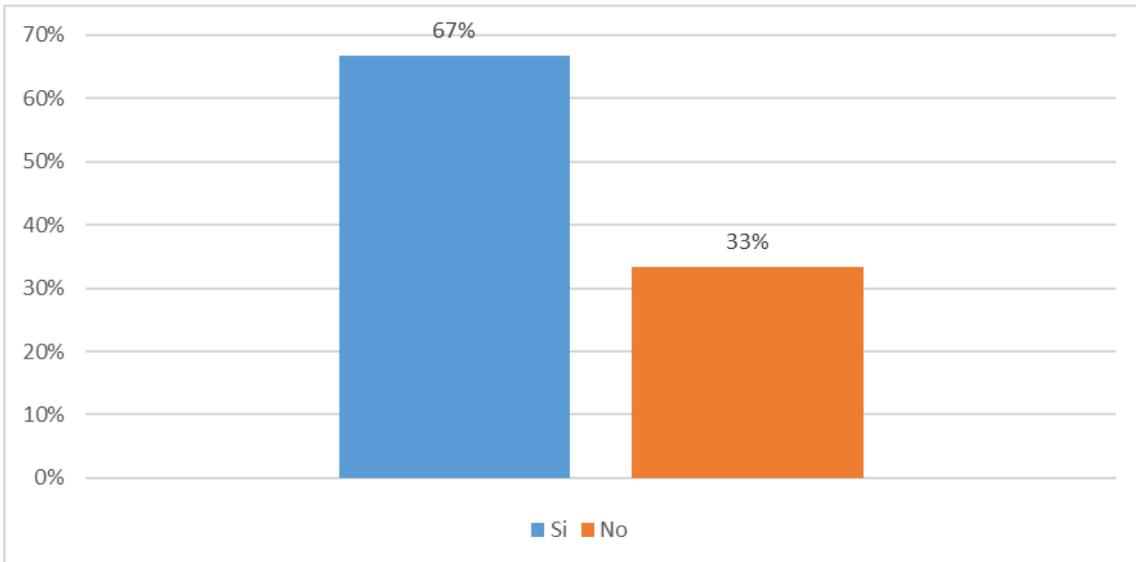


Figura 4. Solicitud Vs. Entregas de insumos

Nota: Obtenido de las encuestas al personal de HENG-ZHENG-CONSTRUZHENG-CIA LTDA.

El 67% de los encuestados indicaron que los requerimientos que realiza el área de producción se cumplen en especificaciones y cantidades, dos personas indicaron que existen casos que no se cumplen ya que los pedidos llegan parcializados y eso ocasiona demoras en la producción.

¿Los pedidos solicitados se entregan en un margen máximo de 15 días?

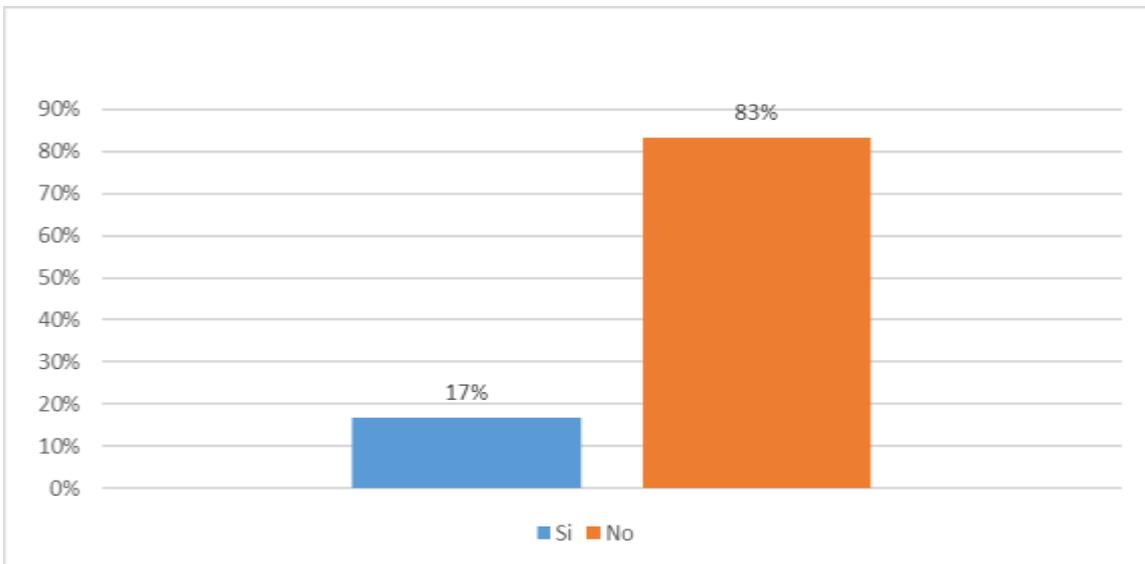


Figura 5. Pedidos entregados en un plazo de 15 días

Nota: Obtenido de las encuestas al personal de HENG-ZHENG-CONSTRUZHENG-CIA LTDA.

Solo el 17% de los encuestados indicó que si se cumple con el plazo interno de 15 días en la entrega de los pedidos.

¿El proceso de compras posee las políticas claras?

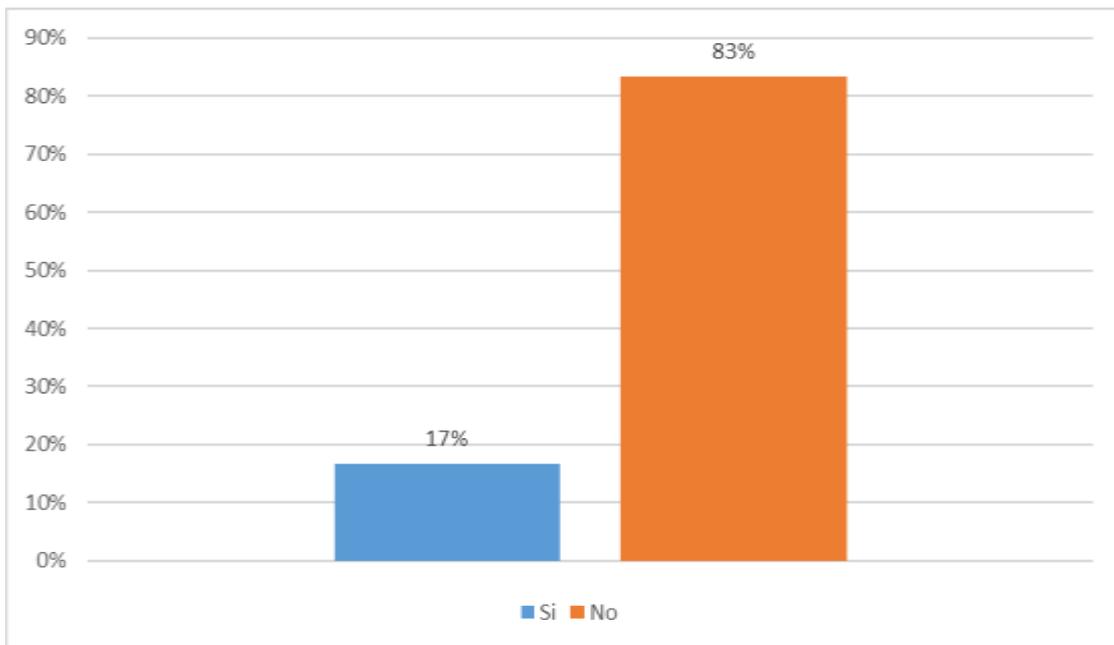


Figura 6. Procesos de compras que poseen políticas definidas

Nota: Obtenido de las encuestas al personal de HENG-ZHENG-CONSTRUZHENG-CIA LTDA.

El 83% de los encuestados indicó que no se poseen políticas claras en tiempos, precios y aprobaciones en el área de compras.

6.4 RESULTADO DEL DIAGNOSTICO ISO 9001:2015

Se realizó un diagnóstico del cumplimiento de cada uno de los puntos contenidos en la norma ISO 9001:2015, para determinar si la empresa se ajusta a lo contenido en la norma y establecer la dificultad para implementar un rediseño de compras ajustado a la norma mencionada.

Cláusulas evaluadas:

- **7.1.1:** La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- **8.4.1:** La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.
- **8.4.2:** Tipo y alcance del control de la provisión externa, la organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:
- **8.4.3:** Información para los proveedores externos, la organización se asegura de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

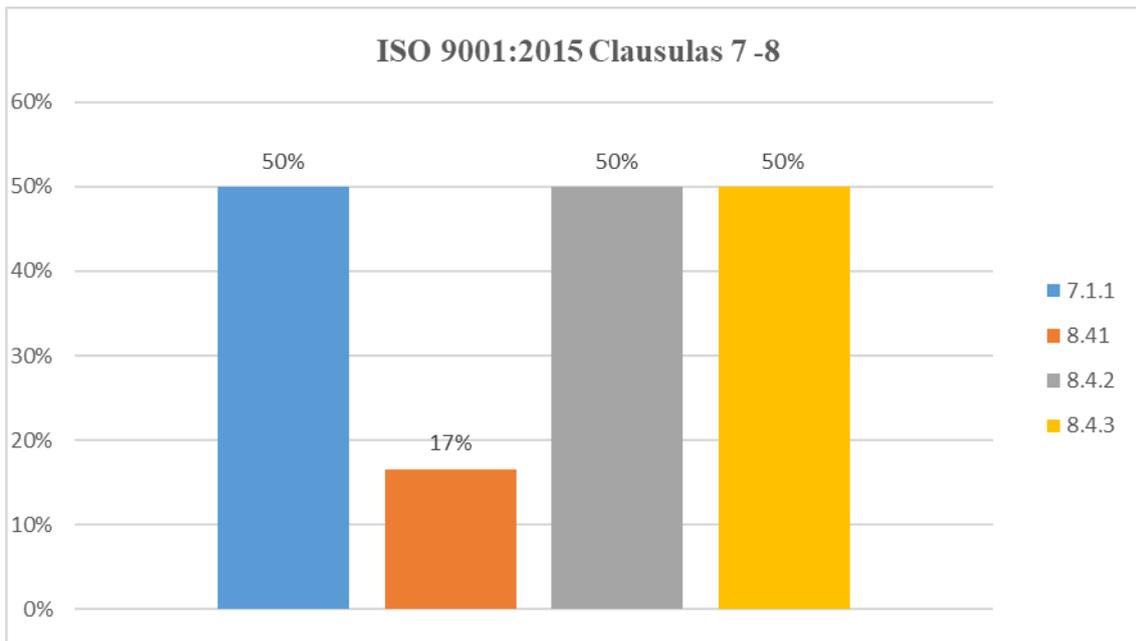


Figura 7. Porcentaje de cumplimiento de las cláusulas de norma ISO 9001:2015 por criterio verificado

Nota: Obtenido de observación de campo empresa HENG-ZHENG-CONSTRUZHENG-CIA LTDA.

Resultados:

- **7.1.1:** La empresa no cuenta totalmente con todos los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de compras exitoso, por lo que resulta de gran importancia identificar a todos los proveedores de la organización que ofrezcan mejores condiciones de costo/calidad.
- **8.4.1:** En este criterio solo se obtuvo el 17% de satisfacción, debido a que en ocasiones los insumos que son entregados para la ejecución de obras no son los adecuados, los procesos son llevados en su totalidad por la organización, no se aplican criterios de evaluación para seleccionar a los proveedores, tampoco se lleva un registro de las actividades que los proveedores llevan a cabo.
- **8.4.2:** La empresa no siempre se asegura de que los insumos paseen por un procesos de calidad, tampoco se aplican a todos los proveedores externos los criterios para evaluar su gestión, los procesos de control no son totalmente eficaces, en este criterio se obtuvo una conformidad del 50%.
- **8.4.3:** La conformidad en cuanto este criterio es del 50%, la empresa no cuenta con registros para dejar evidencia de las no conformidades de los productos y servicios, existen correos electrónicos escasos donde se evidencia alguna devolución, el personal encargado más lo hace por llamada con los proveedores, la empresa no suele llevar una verificación de la calidad de los insumos en las instalaciones del proveedor externo, la empresa mantiene procesos para la aprobación de productos, servicios, proceso, equipos, sin embargo no son cumplidos en su totalidad.

De los apartados verificados de la Norma ISO 9001:2015 se puede interpretar que la organización sobre un 100% cumple con el 42% de los criterios básicos para la gestión de compras, teniendo como debilidades no tener información documentada como evidencia del cumplimiento de los criterios. El no poseer protocolos o procedimientos provoca alteración en el proceso de compras causando no conformidades en el mismo.

7. PROPUESTA

Una vez concluida la investigación se determinó que es necesario que EMPRESA HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA realice un rediseño organizacional en su departamento de compras para ello se sugiere la mejora del proceso de compras a través de estrategias y lineamientos establecidos en un Manual Operativo de Compras con el fin de mejorar la eficacia del proceso. El manual debe comprender los siguientes aspectos:

- Introducción
- Misión – Visión y Objetivos del proceso.
- Diagrama de flujo del proceso propuesto.
- Representación de estructura jerárquica.
- Procedimientos alineados a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Funciones del personal.

El manual debe considerar los procedimientos de compras de insumos y máquinas y procedimiento de calificación, selección y evaluación de proveedores, además debe establecer el propósito, alcance, responsabilidades y procesos que deben llevarse a cabo durante la gestión de compras. A continuación se desarrollan los procesos mencionados:

7.1 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y MÁQUINAS

PROPÓSITO: Establecer de manera ordenada las actividades a seguir para la adquisición de materiales de construcción o maquinarias para los diferentes proyectos.

RESPONSABLE: El jefe de compras es el responsable de cumplir y hacer cumplir las directrices establecidas en este procedimiento.

POLÍTICAS:

- Todas las compras deben estar respaldadas de una orden de compra emitida por el departamento de compras.
- Está totalmente prohibido que alguna persona ajena al departamento de compras genere o realice compras dentro de la compañía.
- Cada solicitud de compra debe especificar para que obra será utilizada.
- Las compras se realizarán a los proveedores calificados por la compañía.

REGISTROS: Factura, Orden de Compra y Cotizaciones

7.2 PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN – SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

PROPÓSITO: Establecer una metodología para la calificación, selección y evaluación de los proveedores de insumos, materiales, equipos, maquinarias, etc., así como también proveedores de servicios.

ALCANCE: Este instructivo aplica a todos los proveedores de la constructora cuyos productos o servicios inciden en la calidad del producto final.

RESPONSABILIDAD

- Jefe / Responsables de Compras
- Jefe de Compras, Jefe de Bodega de y Jefe de Obra

A. CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN

1. El Jefe / Responsables de Compras envían los requisitos de calificación al aspirante a proveedor, por cualquier medio de comunicación mail, correo, etc., utilizando el formato correspondiente al tipo de proveedor.
2. El Jefe / Responsables de Compras reciben la documentación del aspirante a proveedor y proceden con la actividad propia de calificación, tomando en consideración las políticas de calificación de proveedores establecida.
3. Si el proveedor seleccionado totaliza un mínimo de 70 puntos de 100, el Jefe / Responsables de Compras incluyen al nuevo proveedor en la lista de proveedores calificados. El puntaje obtenido es dividido para 10.

A. EVALUACIÓN

1. Los proveedores de insumos son evaluados conforme a la cantidad de insumos que se reciban en bodega, la calificación es generada por el sistema informático.
2. A continuación, se detallan los criterios de calificación:
 - El departamento de compras. - Evalúa el tiempo de entrega de los pedidos, es decir si llegaron conforme a lo ofrecido por el proveedor.
 - El departamento de bodega de insumos. - Evalúa la forma de entrega de insumos, es decir, el embalaje, la presentación, la limpieza.
 - El departamento de Obra. - Evalúa la conformidad y la calidad del producto.
3. Cada mes se genera un consolidado del reporte de calificación de proveedores, ver anexo 3.
4. Una vez obtenida la evaluación de cada uno de los proveedores calificados se mantiene como proveedores aquellos que hayan totalizado un mínimo de 7 puntos de 10. Aquellos

proveedores que obtengan menos de 7 en dos evaluaciones consecutivas, no son considerados proveedores calificados hasta que realicen las correcciones respectivas.

7. CONCLUSIONES

La investigación permitió concluir que la gestión inadecuada del departamento de compras provoca un gran impacto en la productividad de los procesos y de las personas, al punto que ha ocasionado incumplimientos con los clientes en las entregas de etapas de los proyectos, además la falta de políticas claras no permiten un buen desenvolvimiento al proceso y procesos relacionados. Dentro de la gestión de compras se determinó que los procesos de compra no se llevan de manera ordenada causando malestares en el personal sin embargo, en la mayoría de los casos si se cumple con la entrega de los pedidos con los requisitos establecidos por producción, finalmente se concluyó que el proceso amerita tener un lineamiento de su funcionamiento para parametrizar sus tiempos de entrega y de pedidos. Los objetivos planteados para el cumplimiento de la propuesta son alcanzables, por ello es recomendable un rediseño e implantación al proceso de compras en la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA

9. REFERENCIAS

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Anaya Tejero Julio Juan, Polanco Martín Sonia. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC.
- Bernal y Sierra. (2013). *Proceso administrativo para la empresa del XXI*. Bogota: Pearson.
- Daft, R. (2014). *Teoría y Diseño Organizacional*. Monterrey: CENGAGE Learning .
- Delgado, I., & Duarte, J. (2013). *Diseño de una Planificación Estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de respuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil*. (E. S. Litoral, Ed.) Obtenido de Proyecto de Graducación: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25073>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*.
- Herrera, H. (20 de Febrero de 2017). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Jara, J. (21 de Marzo de 2016). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Jardosa S.A. para el período 2016-2019*. (U. C. Guayaquil, Ed.) Obtenido de Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5421>
- Jorge Macazaga & Alejandra Pascual. (2006). *ORGANIZACION BASADA EN PROCESOS*. España: RA-MA.
- Koonts, H. (2012). *Administración una Perspectiva global y empresarial* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Moya, E. M. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: FC Editorial.

Sangri Coral, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y abastecimientos*. Mexico: Grupo Editorial Patria.