

CAPÍTULO 3

3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

La organización en la cual se desarrolló el proyecto de tesis se encuentra ubicada en la Ciudad de Puebla. Se trata de una empresa de tamaño grande, pues cuenta con una planta de 500 empleados de confianza y 600 obreros. La empresa está dedicada a la fabricación de productos alimenticios, concretamente dulces, y actualmente son 10 las marcas que produce.

Para su organización la empresa está dividida en ocho áreas las cuales son: Cadena de Suministro, Ingeniería Industrial, Recursos Humanos, Aseguramiento de la Calidad, Planeación de Costos, Desarrollo de Operaciones, Manufactura e Ingeniería de Planta. Para mayor detalle dentro del anexo 1 se encuentran los organigramas de cada una de las áreas.

3.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA.

Desde hace 10 años la empresa cuenta con un sistema ERP, el cual es una tecnología desarrollada por IBM. La plataforma se llama Application System (AS 400) y está integrada por tres módulos:

- PRISM: utilizado en manufactura.
- AVANTIS: utilizado en Compras y Mantenimiento.
- DG EDWARDS: para usos financieros y contables.

El sistema **Avantis** tiene 4 años operando las actividades de compras y mantenimiento. Anteriormente se utilizaba un sistema hecho en casa, el cual era operado a través del programa Access.

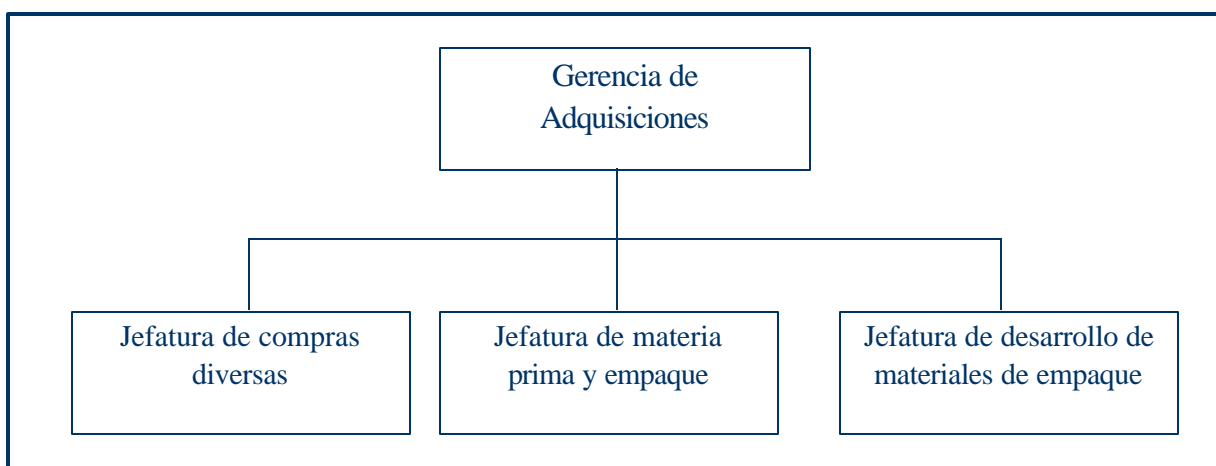
Sin embargo, la empresa continuamente está buscando optimizar sus procesos mediante la búsqueda de nuevos sistemas y procedimientos que permitan un mejor desempeño de las actividades productivas.

3.3 ENFOQUE DEL ESTUDIO.

De toda la estructura organizacional que se analizó en el primer apartado de este capítulo, el presente trabajo de tesis se enfocará en el área de compras de materiales diversos.

En la figura 3.1 se observa el organigrama del área de compras dentro de la cual se encuentra el área de compras diversas. Es necesario mencionar que el área de compras se encuentra a su vez dentro del área de cadena de suministro.

FIGURA 3.1 Organigrama del área de compras



Fuente: Elaboración propia.

El área de compras de materiales diversos está conformada por cuatro personas las cuales son el jefe de compras diversas y tres compradores. Esta área presenta graves problemas de sobrecarga de trabajo administrativo. En el siguiente punto analizaremos con más detalle la situación actual que vive este departamento.

3.4 SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DIVERSAS.

Desde hace más de cinco años el departamento de compras viene trabajando con un esquema muy burocrático de trabajo. Este procedimiento consta de 11 actividades las cuales hacen que el proceso sea muy lento y tardado. En el anexo 2 se encuentra el diagrama del **antiguo proceso de compras**.

A lo anterior se suma el alto volumen de requisiciones que mensualmente recibe el departamento de compras. El monto aproximado mensual de requisiciones es de 727. Éstas provienen de todos los departamentos y tienen la misma necesidad de ser atendidas.

Otro problema presente dentro del departamento es que por lo regular las personas que realizan las requisiciones no cuentan con una planeación de sus materiales, por lo que continuamente más del 50% de las requisiciones que llegan al departamento de compras tienen carácter de urgente. Lo anterior produce demasiada tensión para los tres compradores quienes tienen que dar pronta respuesta a las necesidades de sus clientes internos.

A lo anterior se suma el hecho de que el departamento de compras tiene que cumplir con los objetivos del departamento. Básicamente lo que todo departamento de compras busca es adquirir bienes al menor costo posible, de la mejor calidad y en el mejor tiempo de entrega.

Debido a los problemas antes mencionados fue que a partir de agosto del 2001 el departamento de compras ha intentado implantar un nuevo procedimiento de compras.

En primer lugar se comenzó con algunas familias de materiales del área de mantenimiento. Esta área es el principal cliente del departamento de compras, pues el 50% de las requisiciones recibidas por compras son provenientes del área de mantenimiento.

Básicamente lo que se hizo fue firmar con ciertos proveedores contratos de exclusividad para la compra – venta de estos materiales por el transcurso de un año. A partir de la firma de estos contratos se subiría al sistema Avantis la información necesaria para que el usuario

elaborara directamente sus órdenes de compra, sin que éstas pasaran por el departamento de compras.

Sin embargo, para octubre del 2002 se tomó la decisión de extender este nuevo procedimiento hacia todas las familias de materiales diversos. Fue entonces cuando se diseñó formalmente el **nuevo proceso de compras de familias licitadas**. En el anexo 3 se podrá analizar en diagrama de este nuevo proceso.

A través de este nuevo proceso se continuaba la idea de que el usuario fuera el encargado de generar directamente sus órdenes de compra. Debido a lo anterior se facultaron a los asistentes de cada una de las áreas para que ellos fueran los encargados de realizar las compras de su departamento. Cabe mencionar que los asistentes eran los que en el antiguo proceso se encargaban de realizar las requisiciones de material al departamento de compras.

Por su parte, en el departamento de compras se realizaron concursos de licitación donde se seleccionaron a los proveedores que abastecerían a la empresa por el transcurso de un año. En estos concursos se buscaba al proveedor que ofreciera el mejor precio, servicio, calidad y tiempo de entrega.

Tal y como se mencionó anteriormente el nuevo proceso de compras continúa utilizando el sistema Avantis. Una vez que son firmados los contratos, la información se sube al sistema a partir de entonces el usuario puede comenzar a generar directamente sus órdenes de compra. Dentro del anexo 4 se encuentra la secuencia de pantallas que permiten generar al usuario sus órdenes de compra.

Es necesario mencionar que hasta este momento se siguen operando ambos procesos, es decir, a pesar de que ya se han licitado 25 familias de materiales diversos aún siguen llegando requisiciones de compra elaboradas bajo el antiguo esquema de trabajo.

Debido a lo anterior es necesario realizar un estudio para detectar puntos de oportunidad para mejorar y eficientar el proceso de compras.