



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EL AREA OPERATIVA  
ANÁLISIS DE PROCESOS Y CREACIÓN DE UN PLAN  
OPERATIVO - CASO FUNDAEMPRESA**

**SUSTENTADO POR:**

**GLADIS ONEYDA PORTILLO ROSA  
EMERSON GERARDO GONZALEZ MEZA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS,  
C.A.**

**OCTUBRE, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EL AREA  
OPERATIVA ANÁLISIS DE PROCESOS Y CREACIÓN DE  
UN PLAN OPERATIVO - CASO FUNDAEMPRESA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**PATRICIA VILLALTA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ARLETH ELVIR LAGOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN**

**EVALUADORA:**

**KEREN VALLEJO**

**CARLOS ZELAYA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **INICIATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN EL AREA OPERATIVA ANÁLISIS DE PROCESOS Y CREACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO - CASO FUNDAEMPRESA**

**Gladis Oneyda Portillo Rosa**

**Emerson Gerardo González Meza**

#### **Resumen**

La presente investigación se desarrolló en la Universidad Fundaempresa con el propósito de realizar una mejora al proceso del departamento de compras para fortalecerlo, con la finalidad de poner en práctica cada uno de los conocimientos que hemos adquirido durante las diferentes etapas académicas y profesionales. Se realizó mediante la aplicación de las metodologías de análisis de procesos y plan operativo estratégico, que se estudiaron a lo largo de la maestría de Dirección Empresarial, abordando los puntos de mejora que presenta el servicio de compras, lo que requirió la revisión de las políticas establecidas para el fin y toda la documentación correspondiente, y poder de esta manera hacer la propuesta para agilizar las diversas actividades que componen el servicio, por lo que se utilizó la entrevista aplicada a los oficiales de compras y por medios de reuniones de trabajo. También se implementó la aplicabilidad de un plan operativo que muestra las actividades esenciales que componen el proceso y se definió responsabilidades para tener el control sobre las mismas, esta propuesta de mejora requiere de la colaboración y socialización de todos los departamentos involucrados. Los resultados requieren de la obtención de recurso humano para el departamento de compras y el personal de compras tácticas, así como la reducción de los

tiempos de respuesta de las solicitudes generadas a lo largo de la operación, la capacitación continua de los colaboradores de la institución y realizar aprobaciones de manera local y no regional para compras de valor bajo. Finalmente se concluye que el equipo de compras no cuenta con suficiente personal para realizar todo el proceso de inicio a fin en temporadas altas o de cierre, así como el equipo regional que realiza la aprobación para atender este volumen se encuentra limitado, por lo que recomendamos se cuenta con un número más robusto de personas que puedan mejorar el proceso y sea más eficiente y efectivo.

**Palabras claves: Control, Dirección, Mejora continua, Procesos.**



## **GRADUATE SCHOOL**

**Inserte aquí título del trabajo**

**Gladis Oneyda Portillo Rosa & Emerson Gerardo González Meza**

### **Abstract**

The present investigation was carried out at the Universidad Fundaempresa in order to improve the processes of the Procurement Department, with the aim of applying the knowledge and experience we have acquired during the our professional and academic stages. It was carried out through the application of the process analysis tool and the strategic operating plan studied during the master in Business Management, addressing issues of the purchasing service that need improvement, this required a review of the established policies and the related documentation, and thus be able to make a proposal that will speed up activities that make up the service. For this purpose, interviews with the procurement officers were used. The applicability of an operational plan that shows the essential activities that make up the process was also implemented and responsibilities were defined to have control over them. This improvement proposal requires the collaboration and socialization of all the departments involved. The results require the recruitment of human resources for the Procurement department, reduction of response times for requests made by the operation, continuous training of the employees and local approvals instead of regional approvals for low cost purchases. Finally, it's concluded that the Procurement team doesn't have enough staff to carry out the entire process in closing or high seasons, as well the regional team

that approves this volume of requests its limited, so we recommend to have a more robust team to improve the process and become effective and efficient.

**Key words: Continuous improvement, Control, Direction and Processes,**

## **DEDICATORIA**

Le agradezco primeramente a Dios por ser en mi vida el amparo y fortaleza, quien me permite terminar este proyecto y hacer uno de mis sueños realidad.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional y la educación que me dieron en los primeros años de vida tanto personal como profesional, que han sido el pilar de todo lo que he logrado, gracias por su confianza y sus palabras de aliento.

A mis hermanos, mis sobrinos y amigos por transmitirme la confianza que todos lo puedo y ser constantes en animarme y brindarme su apoyo para seguir el camino y superar todas las barreras presentadas.

Dedico también este logro a mi amado esposo Mauricio Chávez que con su paciencia amor y dedicación me ha dado la inspiración para crecer y salir adelante, en mis largas noches de trabajo y se mantiene al pie dándome palabras de aliento creyendo y poniendo su confianza en mí.

*Gladis Oneyda Portillo Rosa*



Le agradezco a Dios por estar siempre a mi lado y ser mi guía a lo largo de este camino que no ha sido fácil, por ser mi fortaleza en momentos cruciales y por concederme cada día de vida para disfrutar y compartir momentos inolvidables con mis seres queridos.

A mi madre que en paz descanse, quien fue y sigue siendo un pilar importante en mi vida, quien me dio la fortaleza y apoyo para seguir adelante siempre, por su gran amor, comprensión y sabiduría que me hicieron ser la persona que soy actualmente.

A mi esposa, Cintia Valle, quien ha sido mi complemento en la vida, por ser tan especial y estar conmigo en tiempos difíciles, gracias por el apoyo brindado durante el tiempo que hemos compartido y por la comprensión en todo momento, así como con el tiempo que le he dedicado a mi trabajo y mis estudios, gracias amor.

A mi hijo, Santiago González Valle, quien me impulsa a ser mejor cada día y por todo el amor que me brinda cada día a pesar de no dedicarle el tiempo que se merece, te amo mi bebe.

A mis hermanas y hermanos quienes siempre están cuando los necesito, por su amor y por su apoyo incondicional, gracias a todos.

Agradezco a mi amiga y compañera, Gladis Portillo quien ha sido un gran apoyo para lograr este proyecto de investigación y por ser una gran profesional que se esfuerza en todo momento y nunca se da por vencida, gracias por toda la comprensión y compromiso.

***Emerson Gerardo González Meza***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Fundaempresa y al departamento de compras por el apoyo brindado para poder lograr la finalización del proyecto de investigación.

A nuestros docentes de la facultad de postgrado quienes fueron tan amables de compartir sus conocimientos y experiencias de vida que fueron de gran valor para nuestro aprendizaje.

Agradecemos a la Lic. Arleth Elvir y al Ing. Daglys Brizo por su apoyo incondicional con las solicitudes que les realizamos y su comprensión en todo momento.

A nuestros compañeros que siempre estuvieron dispuestos a apoyarnos a pesar de sus actividades laborales las cuales les demandan mucho tiempo, sin embargo, hicieron espacio para atendernos.

A nuestra asesora Lic. Patricia Villalta quien desde el inicio nos motivó siempre a seguir adelante, nos dio consejos muy valiosos, se comprometió en todo momento para que pudiéramos salir adelante con el proyecto de investigación, nos guio de manera comprensiva e incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	xi
AGRADECIMIENTOS .....	xiii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xiv
Índice de Tablas .....	xviii
Índice de figuras.....	xix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Antecedentes del Problema .....	1
1.3    Definición del Problema.....	3
1.4    Objetivos del Proyecto .....	5
1.4.1    Objetivo General.....	5
1.4.2    Objetivos Específicos .....	5
1.5    Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1    Análisis de la Situación Actual .....	7
2.1.1    Entorno del proceso de compras en Fundaempresa .....	13
2.2    TEORÍA DE SUSTENTO .....	16
2.2.1    Análisis de las Metodologías.....	16
2.2.2    Teoría análisis de procesos.....	17
2.2.3    Teoría plan operativo anual.....	22
2.3    Conceptualización .....	25

2.4 Instrumentos Utilizados.....	28
2.4.1 Metodología Análisis de Procesos .....	28
2.4.2 Metodología aplicabilidad de un plan operativo .....	28
2.5 Marco Legal .....	29
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>34</b>
Introducción .....	34
3.1 Metodología 1: Análisis de Procesos .....	34
3.1.1 Tipo y nivel de investigación .....	35
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	35
3.1.3 Población y Muestra.....	35
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	36
3.1.4.1 Técnicas.....	36
3.1.4.2 Instrumentos .....	37
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	38
3.2 Metodología 2: Plan operativo anual (POA).....	39
3.2.1 Tipo y nivel de investigación .....	39
3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	39
3.2.3 Población y muestra .....	40
3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	41
3.2.4.1 Técnicas.....	41
3.2.4.2 Instrumentos .....	41
3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	42

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	43
4.1 Antecedentes de Fundaempresa .....	43
4.1.1 Breve Descripción Histórica .....	43
4.1.2 Servicios que brinda Fundaempresa UNITEC .....	44
4.1.3. Otra información relevante sobre la empresa .....	46
4.2. Proceso Actual.....	48
4.2.1 Atribuciones y Responsabilidades de los oficiales encargados de compras .....	51
4.2.2 Detalle del proceso actual del diagrama de operaciones que resumen el proceso de compras en Fundaempresa. ....	53
4.2.3 Análisis de Personal .....	54
4.2.4 Proceso critico actual del personal de compras.....	54
4.3 Método de medición a ser aplicado.....	55
4.3.1 Justificación.....	55
4.3.2 Aplicación .....	56
4.3.2.1 Metodología y Análisis de procesos.....	56
4.3.2.2 Metodología para la aplicación de un plan operativo anual (POA) .....	56
4.3.3 Resultados .....	57
4.3.3.1 Metodología Análisis de Procesos .....	57
4.3.3.2 Metodología aplicabilidad de un plan operativo anual (POA).....	60
4.4 Análisis de resultados.....	60
4.5 Propuesta de Mejora.....	62
4.5.1 Metodología 1. Análisis de Procesos .....	62
4.5.2 Metodología 2. Aplicación de un plan operativo anual .....	64

Plan de mejora continua .....	69
4.6 Implementación de los cambios .....	70
4.6.1 Implementación de los cambios desde punto de vista presupuestario .....	70
4.6.2. Cronograma de Aplicación .....	71
Tabla 13. Cronograma de aplicación de procesos.....	71
4.6.3. Detalle de Cambios y responsables de su Ejecución.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 Conclusiones .....	73
5.2 Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	78
ANEXOS 2: APROBACIÓN ASESOR TEMÁTICO .....	79
ANEXOS 3 ENTREVISTA ABIERTA .....	80
ANEXOS 4: CHECK LIST ALTA PROVEEDORES.....	85
ANEXOS 5: CARTA RELACIÓN Y NO CONFLICTOS PARA CREAR PROVEEDORES ..	87
ANEXOS 6: FORMULA ACEPTACIÓN DE PAGOS.....	88
ANEXOS 7: SERVICIOS EXENTOS ARTÍCULO #18.....	89
GLOSARIO .....	90

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	<b>Análisis FODA proceso de compras .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>Estrategias Análisis FODA proceso de compras.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>Procesamiento de los datos.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>Modelo de tabla para recolección de datos.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>Servicios ofrecidos por Fundaempresa .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>Método y la medición aplicados.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>Problemas encontrados en el proceso de compra .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b>Plan Operativo Anual (POA).....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 9.</b>	<b>Diagrama de Flujo .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 10.</b>	<b>Presupuesto apoyo regional proceso de compras.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 11.</b>	<b>Presupuesto propuesto mejora proceso de compras.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 12.</b>	<b>Comparación de presupuestos .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 13.</b>	<b>Cronograma de aplicación de procesos.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14.</b>	<b>Detalle de cambios y responsables de su ejecución .....</b>	<b>72</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Diagrama de flujo: Procesos Generales de Compras en Fundaempresa .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Modelo de determinación del precio justo .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3. Modelo general de órdenes de compra (Procedimiento de Cumplimiento).....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 4. Procesamiento de los datos/Organigrama.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 5. Estructura Organizacional: Departamento de compras Fundaempresa .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 6. Diagrama de Operaciones de Compras Fundaempresa .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 7. Causa y Efectos del Proceso de Compras en Fundaempresa .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 8. Plan de mejora continua Reducción de procesos .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 9. Plan de mejora continua .....</b>	<b>69</b>



# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

En el documento se planteó el proceso para la aplicación de las herramientas metodológicas, con las que se pueda optimizar y coordinar las operaciones que se realizan en el departamento de compras de Fundaempresa para mejorar o automatizar las actividades.

El instrumento metodológico aplicado a este proceso de investigación es la creación de un plan operativo para controlar y dirigir las diversas actividades y el presupuesto del departamento en mención, asimismo propone analizar y evaluar todos los procesos relacionados con el fin de fortalecer y fundamentar los métodos para una adecuada aplicación.

Mediante la investigación se buscó gestionar la información de manera oportuna para el desempeño y este sea el más adecuado, que permita llegar al mejoramiento continuo, practico y automático de las normas y políticas ya establecidas, se tiene que realizar un completo proceso de investigación que establezca una base para este propósito.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

Fundaempresa es una institución privada de educación superior con propósitos claros y una visión de innovación constante, entidad que ofrece una amplia oferta académica, entre postgrado, pregrado y certificados; a través de dos marcas reconocidas en el mercado hondureño, (Unitec y Ceutec). A partir del 2006 se unió a la red Lauréate International Universities, lo que llevó a Fundaempresa a tomar las políticas establecidas e implementadas por la red.

A partir del año 2016 Lauréate inició a cotizarse en la bolsa de valores e inició una estandarización de procesos para todas las universidades asociadas.

Con ese cambio se instaló un nuevo sistema contable para unificar y sistematizar procesos en toda la red. En Honduras eso significó cambios de estructuras administrativas, reducción de funciones locales y cambio de procesos para los departamentos, contabilidad, compras, cumplimiento y finanzas.

Actualmente estas funciones están concentradas en los centros de servicios ubicados en México y oficinas administrativas en la ciudad de Costa Rica, pero localmente existen figuras de enlace que reportan tanto a jefes locales y regionales.

El departamento encargado de llevar a cabo las funciones que hacen posible la optimización de las relaciones entre la institución y los proveedores; es el departamento de compras, mismo que se vio reestructurado a partir de la transición de sistema.

Anteriores al período 2016 el departamento mantenía una estructura básica, basada en un jefe de compras, un oficial y dos auxiliares temporales, los cuales trabajaban conjuntamente con el departamento de contabilidad para realizar la compra de bienes y servicios para la institución y pasar el detalle con todo el soporte a tesorería para que realizara el pago.

Actualmente sólo existen dos oficiales de compras que atienden las necesidades de la institución con el apoyo del centro de servicios compartidos y cada una de las gerencias que componen a la institución tiene asignado a un oficial administrativo que se encarga de dar seguimiento a las gestiones de compras y velar porque las políticas del corporativo se cumplan.

Como el proceso de compras se modificó y las tareas a realizar crecieron, creando un gran porcentaje de controles que involucran a una gran cantidad de personas para que este proceso concluya de manera correcta sin generar atrasos con respecto a los pagos a proveedores.

Hasta el momento se han creado mejoras al proceso, pero sin realizar investigaciones

orientadas a optimizar los beneficios de todos los involucrados; acortando tiempos, participación de personas con autorizaciones manuales y cumplimiento de los compromisos ante proveedores para que puedan seguir atendiendo los pedidos y necesidades de la institución.

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio” (Negocio, 2018).

“La Importancia de las compras: Esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. (Coral, Administracion de compras, 2014)

Las políticas de compras de una empresa en una actividad muy importante dentro de la vida organizacional en donde se debe gestionar de la mejor manera para la obtención del mejor producto o servicio, que la calidad sea la establecida en la negociación, que el precio sea el correcto, que la entrega sea realizada en tiempo y forma, entre otras consideraciones. Son las que determinan la correcta relación que tendrá la empresa con sus proveedores de cara a conseguir los mejores resultados. (GESTION.ORG, 2018)

### **1.3 Definición del Problema**

El proceso actual de compras cuenta con un proceso bien definidos que conduce a que las compras se puedan realizar con éxito; sin embargo, no existe un control eficiente y eficaz sobre cada una de las actividades que permita delegar responsabilidades y adquirir roles necesarios para finalizar las compras de una manera más efectiva.

Lo que agudiza el problema que la institución no cuenta con la implementación de planes estratégicos que le ayuden a coordinar los procesos como son un Plan Operativo Anual (POA) y un Plan Anual de Compras (PAC) que permita consignar los resultados de la planificación de todo lo que la institución requiere adquirir durante el ejercicio presupuestario de la entidad, es decir

tener un manual de guía para planear, revisar, organizar y ejecutar todas las compras necesarias para la operación de la institución.

Se parte del análisis aplicado a los procesos en el departamento de compras quien es el encargado de generar y darle seguimiento a la selección de los proveedores, así como dar el apoyo para crear nuevos proveedores en el sistema, se analiza por otra parte si el departamento se encarga de buscar o cotizar cuál de ellos ofrece mejor producto y buenos precios. Por lo que el departamento es el responsable de dar seguimiento y finalizar el proceso desde que se genera el formato T1 y la creación de la orden de compra para que el proveedor entregue el servicio o el producto y de esta forma ofrecer la asistencia de calidad al estudiantado.

Con base a las observaciones realizadas se plantean las siguientes preguntas que son de guía para el trabajo de investigación:

1. ¿Cuáles son los procesos actuales del departamento de compra para realizar las adquisiciones de bienes y servicios de manera efectiva?
2. ¿Cuáles son los lineamientos que actualmente utiliza Fundaempresa para efectuar el proceso de compra?
3. ¿Qué implica que los usuarios no cuenten con el nivel de conocimiento y comprensión de los procesos de compras?
4. ¿Cuál es el nivel de control actual del proceso de compras y el nivel de capacitación del personal involucrado?
5. ¿Qué se busca al implementar un plan operativo para el departamento de compras de

Fundaempresa?

6. ¿Cómo se pueden establecer controles y responsabilidades para obtener una optimización y ordenamiento del proceso de compras?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 Objetivo General**

Contribuir a la optimización del proceso de compras a través del ordenamiento y un mejor control de las responsabilidades y roles necesarios para hacerlo más eficiente y efectivo, elaborando un plan operativo (POA), así como un análisis de los procesos que influyen directamente en la operación.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1) Determinar si el departamento de compras está claro con las responsabilidades asignadas para hacer del proceso de compras más eficiente y eficaz.
- 2) Describir los roles y lineamientos creados por la empresa para determinar los plazos, los tipos de condiciones y criterios establecidos que son aplicados al momento de adquirir un producto o servicio que contribuya al desarrollo de sus operaciones.
- 3) Evaluar el conocimiento y comprensión del cliente interno, proveedores y los que desempeñan la función de compras.
- 4) Verificar que el personal involucrado en el proceso de compras siga los pasos establecidos en el diagrama del procedimiento general de compra y establecer un control para estas actividades.

- 5) Diseñar un plan Operativo (POA) que ayude a coordinar los procesos, el presupuesto y proyectos con el fin de cumplir con el plan estratégico de Fundaempresa, delegando roles y responsabilidades que contribuyan a la eficiencia y eficacia del proceso.

## **Justificación**

La presente investigación ha sido desarrollada con la finalidad de crear una oportunidad de mejora en el departamento de compras de la institución y de esta forma aportar a la automatización y optimización de este proceso a través de la aplicación de las herramientas necesarias y mecanismos para que se pueda lograr el objetivo y fortalecer el proceso de compras.

La sistematización de los procesos se considera necesaria para poder aplicar al beneficio de la implementación de órdenes de compra exenta que será de mucho beneficio económico para la institución, ya que efectuar este proceso requiere que la organización como tal este coordinada para realizar todas sus solicitudes de compra y esto hace necesario realizar un plan operativo (POA) y un diagrama de flujo, para el departamento responsable.

Tomando en cuenta que el ciclo de respuesta necesaria para poder aplicar este tipo de beneficio, donde el tiempo debe ser un indicador permanente para medir la efectividad de los procesos entre el tiempo de solicitud de la compra y la realización de la misma.

Por lo que se considera necesario hacer un estudio analítico no solo de los procesos sino también de las políticas claves o fundamentales que ayuden a que la operación de compras funcione de la manera correcta y aprovechar el desempeño de las mismas, de manera que hagan fluir el proceso, una vez aplicadas correctamente, ya que una mala interpretación puede contribuir o ser factor para hacer que se demore la solicitud.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Análisis de la Situación Actual**

En el presente capítulo, se da a conocer los aspectos más importantes relacionados al proceso de compras; considerando que las mismas son una actividad altamente calificada y especializada, que requiere un alto nivel de análisis, coordinación y racionamiento que permitan lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones.

La información ha sido obtenida a través de diferentes recursos como libros, artículos de periódicos, el internet en páginas oficiales, políticas institucionales entre otros.

Una administración efectiva de las compras y del suministro contribuye de manera significativa al éxito organizacional. La adquisición de materiales, servicios y equipos con las cualidades adecuadas, las cantidades propicias, los precios justos, a tiempo, con la calidad correcta, y sobre una base continua ha ocupado durante mucho tiempo la atención de los administradores tanto del sector público como del privado. (Johnson , Leenders, & Flynn, 2012)

Desde hace muchos años la administración ha sido definida en términos de cuatro funciones específicas para los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control; y aún en este tiempo sigue siendo el aceptado. Por lo tanto, se puede decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Según a Chiavenato (2006) La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, sea una industria grande, una cadena de supermercados, una universidad, un club, un hospital, una empresa de consultaría o una organización no gubernamental (ONG). Toda organización, sea industrial o prestadora de servicios, necesita ser administrada para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y de recursos, y ser competitiva. (pág. 12)

Debido a lo anterior, es que toda organización que desee ser competitiva frente a un mundo globalizado y tecnológico debe de crear funciones administrativas que le ayuden a coordinar todos los procesos necesarios para llegar al fin, el cual es atraer a sus clientes entregando lo mejor y satisfaciendo sus necesidades con servicio de calidad, por lo que es necesario una buena administración que sea capaz de utilizar los recursos de una manera eficiente, por lo cual contar con un departamento de compras que sea capaz de satisfacer y alcanzar confianza hace que se construyan excelentes relaciones empresa-proveedor logrando sus objetivos al cumplir con las respectivas propuestas, lo que hace también es regularizar los procesos y alcanzar la automatización en los mismos.

Una vez identificados los elementos necesarios para obtener una eficiente gestión de la administración se definen de la siguiente manera:

➤ **Planificación:** Se puede decir que es la primera de las actividades que componen la administración de la empresa y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la empresa y establecer los criterios de decisión adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución. Da respuesta al “qué”, “cómo”, “cuándo” y “dónde” del accionar de una organización (Summers, 2006).

➤ **Organización:** Es necesario determinar que medios y medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización. Disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda logra los objetivos de manera eficiente.



➤ **Gestión/Dirección:** Es el tercer elemento del proceso administrativo, consiste en establecer una estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad. Es un proceso para lograr los objetivos planificados mediante el liderazgo, comunicación, motivación, desarrollo, capacitación e integración de equipos (Gutierrez, 2006).

➤ **Control:** El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La importancia que tiene una planeación estratégica en la empresa es que, le da dirección y enmarca los objetivos que se desean alcanzar, orienta los esfuerzos y el presupuesto de la organización hacia las metas de alta prioridad, se debe tener en cuenta la importancia de tener su plan estratégico y operativo.

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica es el proceso formalizado en virtud del cual la alta gerencia establece los objetivos de una organización y selecciona los medios necesarios para conseguirlos (TUME, 2013).

La planeación estratégica y operativa de toda organización y en general sigue un procedimiento sistemático así lo plantea Felipe Llenque en su libro Plan Operativo.

La planificación estratégica sigue un procedimiento sistemático que obliga a analizar el ambiente y la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro. El ambiente se analiza desde el punto de vista social, político, económico, técnico y jurídico, así como también desde el punto de vista internacional, nacional y regional, con el propósito de estimar las oportunidades y

amenazas del medio. Así mismo, en el análisis de la organización se identifican fortalezas y debilidades de la empresa frente a los competidores. (TUME, 2013)

Con la implementación de un plan operativo las instituciones formulan y estructuran sus presupuestos, conocen sus debilidades y las estudian dando como resultado que aprovechen sus fortalezas y oportunidades. El Plan Operativo debe estar perfectamente alineado al plan estratégico de la institución, y la definición de sus actividades sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal u oficina.).

Dentro del plan operativo se puede identificar algunos elementos que permitirán una eficiente asignación de personas y recursos para cumplir con los objetivos de una área o proyecto específico; algunos de esos elementos pueden ser:

- Presupuesto anual
- Plan de contingencias de riesgos críticos
- Plan de Organización de Personal
- Plan de Desarrollo de Líderes
- Planes de mejora de la Calidad en la Gestión, Tecnología y Conocimiento.

Actualmente no existe un proceso de compras único para cada empresa y que sea exclusivo para llevar a cabo las compras y las solicitudes de abastecimiento o adquisición de servicios, que se puedan adoptar de manera universal a las organizaciones. Cada empresa sigue y detalla una serie de pasos lógicos para formar un proceso de compras que se adapte a sus necesidades. Estos

pasos pueden variar de una institución a otra, considerando el tamaño la organización, los recursos disponibles y el nivel de profesionalismo y/o preparación del personal a cargo del proceso.

Es por eso que se dice que la importancia del proceso de compras radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos. (Coral, Administración de compras, 2014)

Para poder realizar un análisis del proceso de compras se debe investigar el origen o historia de los mismos.

Las compras han sido siempre básicas para estimular y desarrollar el progreso y la riqueza del hombre,1. A principios de siglo compras era una función desempeñada por el dueño de la empresa.2. compras es considerada una función dependiente del departamento de producción.3. para el año 1940, compras es independiente de producción.4. y en 1950 compras se departamentaliza. (Plus, s.f.)

Lo anterior, servirá como base para entender cómo debe estructurarse los procesos de compras que vayan acorde a las necesidades o funciones de la empresa.

El objetivo principal de hacer un análisis y proponer mejoras a los procesos en el departamento de compras, es reducir las actividades para establecer un patrón más eficiente y efectivo, para que el intercambio de información entre los diferentes departamentos involucrados pueda ser fluida y acertada.

La normalización de un proceso es una actividad que ofrece estabilidad a la institución y así obtener un nivel de ordenamiento óptimo, para alcanzar importantes beneficios como reacción positiva adaptar las necesidades a los productos y aprovechar la tecnología para reducir los costos y los tiempos de los procesos.

La planeación efectuada por niveles más bajos recibe el nombre de planeación operativa; también se denomina planeación táctica y suele ser una planeación a corto plazo. La planeación operativa se mueve dentro del campo de las acciones concretas. Para llevar a cabo la planeación operativa, se deben indicar los objetivos, desarrollar las políticas, establecer los procedimientos, crear los programas, señalar las estrategias y estipular los presupuestos. (TUME, 2013)

Como parte del análisis de procesos se puede implementar un diagrama que permita identificar las causas y los efectos de la representación de un problema y los posibles resultados a través de la formulación clave de los procesos.

El diagrama de Ishikawa, conocido también como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema, nos permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y sub factores que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama) (PDCAHOME, 2018).

El diagrama causa-efecto se denomina así debido a que mediante el análisis de un problema, podemos identificar las causas principales y secundarias que lo ocasionan, pudiendo determinar así las posibles soluciones a todas las causas identificadas, y así eliminar definitivamente el problema detectado (Calidad, 2018).

El plan operativo encamina a la organización a una dirección y ayuda a controlar a nivel interno los procesos y tener control sobre ellos, también es importante asociado al Plan operativo llevar de la mano el análisis e identificación de estrategias comerciales, objetivos de los diferentes departamentos que ayuden a mejorar los procesos y sobre todo la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la organización. Entre ellos dar la importancia a los procesos tecnológicos para que puedan fluir de manera educada entre más grande es una organización, requiere más implementación de tecnología que reduzca los procesos manuales y con ello automatice los mismos.

### **2.1.1 Entorno del proceso de compras en Fundaempresa**

En Honduras existen instituciones privadas de educación superior ofreciendo una amplia oferta académica orientadas a la mejora continua y de calidad, con el fin de hacer posible que los beneficiarios del sistema educativo contribuyan al desarrollo del país.

Fundaempresa se integró a la red global Laureate International Universities, en el año 2006, lo que hizo que su administración se constituyera a una operación internacional reportando datos y procesos a jefes de altura regional, esto contribuyó a fomentar sistemas y procesos en red, de una manera simplificada para poder entregar reportes al cierre de cada mes.

Fundaempresa es una universidad creada como una fundación para el desarrollo de la educación y el fomento a la iniciativa empresarial de continuo crecimiento tecnológico e innovación lo que hace que estén siempre a la vanguardia e innovando, cuenta con un departamento de compras con un personal responsables de realizar a petición de los demás usuarios de la institución tales como: los registros de proveedores nuevos, las cotizaciones de productos, emisión de orden de compras, solicitud de compras, procesos de licitaciones, entre otras actividades que hacen viable la estabilidad de las operaciones normales en la prestación de servicio a los clientes.

Fundaempresa maneja de manera respetuosa el compromiso con sus proveedores y toma con mucha responsabilidad todas las transacciones que se generen a través de la relación comercial, partiendo que cualquier decisión repercute en la organización o la entidad afectando de manera positiva o negativa la toma de decisiones.

Según Johnson en su libro de Administración de Compras y Suministros: Toda organización necesita proveedores; ninguna puede existir sin ellos. Por tanto, el enfoque de la organización para con los proveedores, sus procesos y políticas de adquisición, así como sus relaciones con ellos tendrán un efecto no sólo sobre el desempeño de los proveedores, sino también sobre el de la

organización (Johnson , Leenders, & Flynn, 2012).

Las políticas de compra de la institución detallan como se deben realizar las adquisiciones y las clasifica según el servicio que se solicita, por monto de operación, por orden y sin orden de compras, la institución también cuenta con una política especial para realizar compras de emergencia, partiendo que las políticas son el comienzo de la operación que permite que se dé o no el proceso entre comprador y vendedor y es necesario mencionarlas a detalle.

El propósito de las políticas de compra es documentar la selección adecuada del proveedor, identificar los procesos para la contratación del bien o servicio a adquirirse, definir los niveles de servicio, tiempo requerido para cada uno de los mismos, de esta manera las políticas contribuyen ahorrando tiempo y dinero, definiendo los métodos de compras identificados y definiendo los requisitos de cotizaciones para todo tipo de compra y lograr un equilibrio de costos y con esto reducir el gasto.

Las políticas de compra en Fundaempresa indican los roles y responsabilidades que tiene cada persona involucrada en el proceso, solicitando, especialista de soporte a solicitud, CoE de compras estratégicas, equipo de compras tácticas, generadores de orden de compra, iniciador de pedido, proveedor y solicitante (Política Global de Compra) (Laureate Education, 2006).

Con las políticas de compra se pretende identificar los diferentes métodos de compras como ser: tácticas, estratégicas y de emergencia definiendo los requisitos de cotizaciones y poder realizar el proceso más eficiente generando un ahorro de tiempo y dinero logrando un mejor equilibrio de costos, reduciendo gastos de adquisición para entregar una rentabilidad de inversión mayor en actividades de compra (Política Global de Compra) (Laureate Education, 2006).

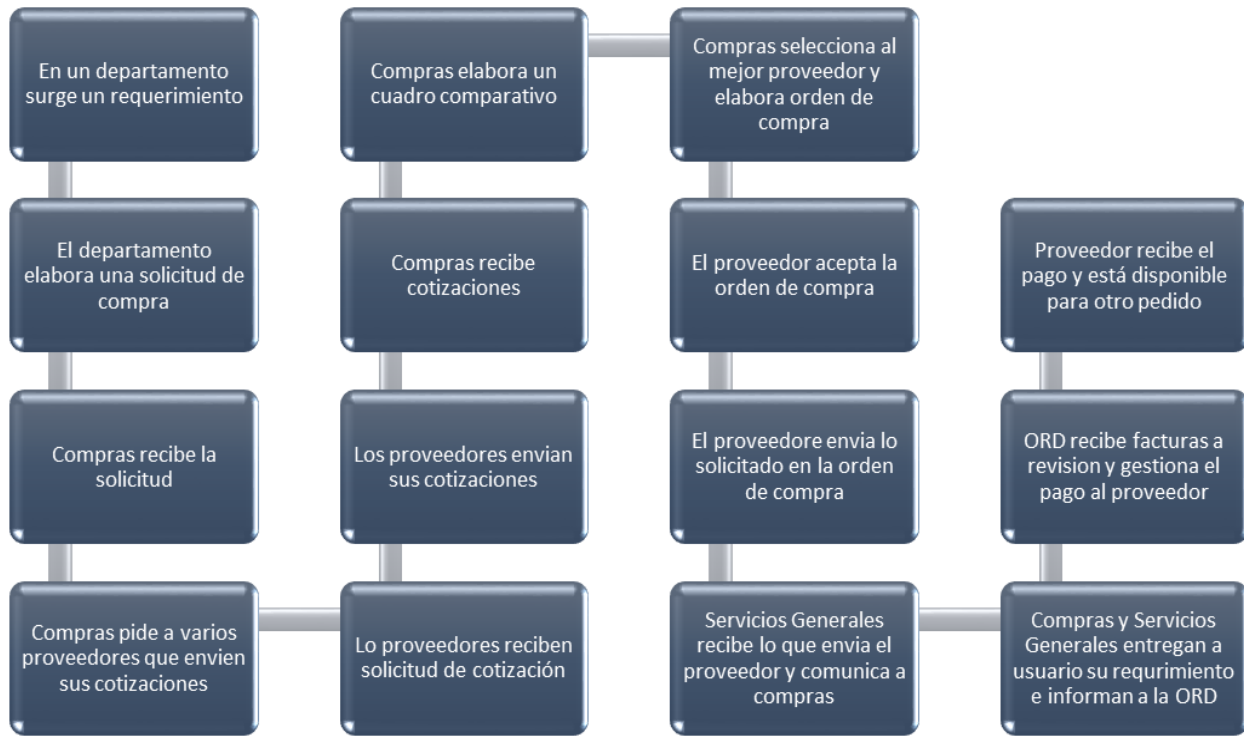
Todas las compras llevan su proceso, primero surge la necesidad de materiales, equipo de oficina, consultoría legal, contratación de servicios profesionales, compra de suministros y papelería, etc. Cuando se identifica la necesidad hay un oficial de People Soft (P.S) que lleva el

control del presupuesto de uno a dos departamentos, hace la solicitud a través de un T1, lo cual a su debido momento el departamento de compras local y regional hace que se genere una orden compra, expedida por el sistema y dándole un número a la misma asignada por el equipo de compras en México.

Orden de compra: Documento legalmente vinculante entre Laureate o alguna de las instituciones de Laureate y un proveedor que contiene los requisitos de los bienes o servicios que se solicitan y los términos y condiciones que rigen la transacción. La orden de compra debe ser solicitada y emitida antes de contraer el compromiso de comprar bienes o servicios con un proveedor (Laureate Education, 2006).

Los procesos de compra al inicio de la implementación y el cambio en el sistema han llevado a que los procesos fueran siendo modificados y actualizados conforme a sus necesidades.

## Diagrama del proceso Generales de compras en Fundaempresa:



**Figura 1. Diagrama de flujo: Procesos Generales de Compras en Fundaempresa**

Fuente: (propia)

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

### 2.2.1 Análisis de las Metodologías

En la presente sección de la investigación se analiza la selección de herramientas que permitan recolectar la información y analizar la metodología a aplicar para hacer uso de los datos más relevantes e importantes que permitan sustentar la presente investigación, tomando información de diferentes fuentes que hacen un aporte a los temas, con el fin de desarrollar la investigación y lograr cumplir el objetivo planteado.



### **2.2.2 Teoría análisis de procesos**

La importancia de tener un proceso de compra bien estructurado y definido hace posible el éxito en las empresas, las compras bien planificadas dan como resultado un ahorro inmediato en efectivo además de, más beneficios como descuentos y plazos de pago. Entre otros genera una fluidez de capital, la importancia no solo radica en reducir los costos sino también en obtener los recursos materiales que necesitan las empresas para obtener mejor calidad.

Como parte del análisis de procesos se puede incluir la implementación de una planificación e interpretación de los procesos con el cual se puede describir las actividades, los recursos para hacer posible la misma y los periodos de tiempo que lleva completar la actividad de un proceso de compras, estableciendo metas y revisando el plan estratégico.

Lo importante es llegar al punto que permita describir bien los procesos del departamento de compras, e identificar las actividades que hacen posible la automatización del proceso. Realizar un análisis de los procesos requiere obtener la información necesaria y datos relevantes para conocer la posición actual de la institución y poder hacer un diagnóstico de la situación y para ello es importante conocer la institución, sus objetivos y sus metas a alcanzar, conocer sus flujos de procesos para poder determinar si los mismos son eficiente y eficaces.

“Una vez teniendo despejado los puntos claves, del proceso se debe conocer los pasos principales para poder realizar una compra, según lo describe Montoya en sus 9 pasos para realizar el proceso de compras” (Palacios, 2002).

#### **1. Detectar la necesidad**

Todas las compras se originan cuando se detectan las necesidades definidas de los clientes internos, con esto se realiza una petición al área de compras de lo que se requiere. El área elige

una de las cotizaciones, con la que se pasa a realizar la solicitud de pedido, ya que el departamento de compras es el responsable de ayudar a coordinar y suplir las necesidades de los usuarios ubicados en los demás departamentos de la empresa, partiendo que la gerencia de compras debe demandar a sus colaboradores a suplir de manera rápida las solicitudes o requisiciones y que los usuarios también deben planificar con tiempo suficiente las compras, así evitar un número excesivo de requisiciones de materiales o servicio de manera urgente, de esta forma hacer posible que una planeación correcta y el apoyo coordinado dé como resultado que el proceso fluya de manera eficiente.

## **2. Planear negociación con proveedores**

Se hacen un estudio y análisis de todos los proveedores que ofrecen el servicio o el bien solicitado, partiendo que el mismo tiene la información actualizada y con el conocimiento de las tendencia de mercado actualizaciones de precios y condiciones de pago del mercado, también el departamento de compras debe hacer su pronunciamiento al departamento usuario para que envíe a tiempo y según sus políticas las ordenes de compras y así evitar realizar un análisis apresurado y poco analizado y así brindar la solicitud, confirmando con tiempo cualquier cambio de las diferentes posibilidades a escoger.

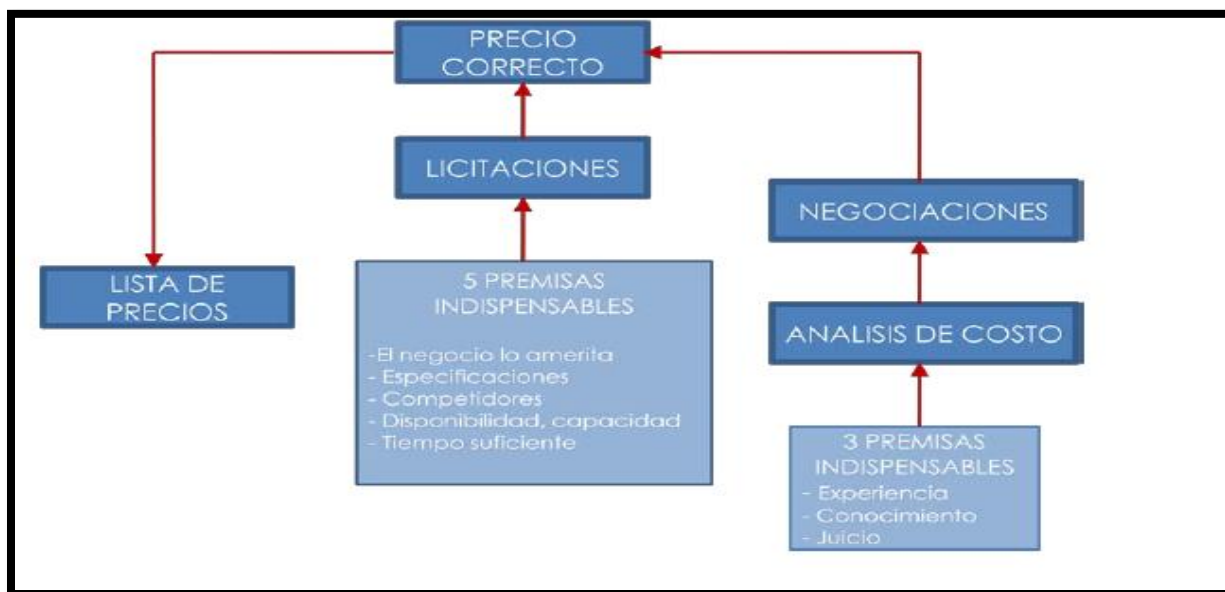
## **3. Elección de proveedor**

Se considera de suma importancia la elección del proveedor ya que este tema es una de las funciones más importantes del departamento de compras que hace que las fuentes de abastecimiento (Proveedores) tenga un resultado positivo para la institución, ya que se debe revisar cuidadosamente los tiempos de crédito, la calidad del bien o servicio, los métodos de pagos y la localización del mismo.

De tal manera que sea productiva la selección, partiendo que compras debe de tener en cuenta su catálogo de proveedores actualizado, un contrato específico y detallado sobre los acuerdos, listado de productos seleccionados y que se usan diariamente, para esto se hace necesario las cotizaciones que sean tomadas en cuenta a la hora de tomar una decisión. El área usuaria elige una de las cotizaciones de los diferentes proveedores, con la que se pasa a realizar la solicitud de pedido.

#### 4. Realizar pedido

Como se menciona en los párrafos anteriores a la hora de realizar el pedido se debe tomar en cuenta el precio, la calidad del producto y el tiempo de entrega que le asegure un abastecimiento continuo y oportuno.



**Figura 2. Modelo de determinación del precio justo**

Fuente: (Administración de Compras Y abastecimiento).

Se puede detallar un proceso estándar para determinar a qué proveedor se le debe hacer el pedido tomando en cuenta el precio justo.

Una vez se determine el precio justo se procede a realizar el pedido al área de compras, después de haber sido aprobada por los directivos encargados del área.

## **5. Orden de compra**

Para realizar el pedido al proveedor elegido, se debe coordinar la elaboración de una orden compra o bien un acuerdo de ventas, todas las instituciones deben contar con un documento que asegure el proceso de la adquisición de bienes o la prestación del servicio solicitado. Los formatos de compra varían, pero hay información que debe asegurar y proteger la relación comercial entre ambas vías.

Los requerimientos generales que debe contener una orden de compra es: La fecha de emisión, el nombre de la empresa, la dirección, la cantidad y descripción del artículo, la fecha de envío requerida, el precio y las condiciones de pago, entre las más importantes.

## **6. Entrega de pedido**

La recepción del producto o materiales sigue siendo un proceso importante en la adquisición de bienes y servicios, hay empresas que destinan un departamento para esta actividad y quienes son los responsables de entregar el bien al departamento usuario que lo solicito, la recepción está ligada al proceso de compra por lo que se considera conveniente este bajo la dirección del departamento de compras, como una forma de agilizar el proceso se pueden emitir hojas de recepción separadas simplemente comparando la factura con la orden de compra, que maneja el departamento que recepciona el producto.

## **7. Verificación de pedido**

Se debe realizar la verificación de la entrega del producto o que el servicio fue entregado de la manera adecuada, de esta forma se asegura que el bien solicitado esté en condiciones de ser recibido.

## **8. Pago a proveedores**

Frecuentemente la factura llega a manos del cliente hasta el final del proceso algo que no se debe considerar correcto ya que puede darse fuera de tiempo o con el tiempo límite para aprovechar un descuento por pronto pago, debe definirse que la factura es un documento que constituye una responsabilidad legal para el comprador (Cliente) y debe ser manejada cuidadosamente.

También se debe considerar que la factura debe ser enviada al departamento responsable de su recepción y aprobación, hay empresa que destinan este proceso al departamento contable y otros al departamento de compras, en este caso lo correcto es llevar una copia a quien recepciona el producto y la original al departamento responsable de su registro, aprobación para luego ser enviada a tesorería, en este caso todas las facturas deben ser validadas y aprobadas que se tengan los requisitos establecidos por ley.

El objetivo de los procesos es hacer una secuencia ordenada de las actividades y poder alcanzar el fin satisfaciendo la necesidad para lo cual fue creado, permitiendo conocer que actividades resolverá la creación de un proceso.

Flujo de los procesos: Información documentada sobre los procesos tanto administrativos como de servicios y técnicos de la institución, para observar cómo se están haciendo las cosas en el momento actual. Se debe dar en esta fase respuesta a preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos en la forma que lo hacemos? (Administración, 2006).

Identificar mediante un análisis de procesos o tareas permitirán resolver un proceso y sobre todo que tareas no, ya que con el alcance de un proceso sumaremos los objetivos de cada una de las actividades que lo conforman, en el caso que se busque rediseñar un proceso ya existente, sea este administrativo u operacional es importante seguir una serie de patrones. Es transcendental que la administración tenga el conocimiento claro de lo que actualmente tiene el proceso, de cómo se realiza este en la actualidad y que, espera obtener mediante un rediseño del mismo o bien es pocas palabras, como debería ser este proceso.

Primero se analiza el proceso tal y como se está aplicando en la actualidad para posteriormente definir algunas mejoras y, finalmente crear la nueva versión solo si es necesario, tomando en cuenta a cada uno de los integrantes del proceso, se debe considerar las opiniones de mejora y muy importante validar que cada uno de ellos asuma su responsabilidad de las actividades que conforman el proceso, considerar que sí, es relevante dejar por escrito en el manual de procesos que se espera al final de la implementación.

### **2.2.3 Teoría plan operativo anual**

El plan operativo anual (POA), es una herramienta que ayuda a las organizaciones a centrar y facilitar la implementación de los procesos y propuestas establecidas en el Plan Estratégico de la misma, este permite y agiliza la ejecución del plan, da seguimiento al cumplimiento de las actividades que ayudan a lograr el fin, además de, administrar eficazmente los recursos y procesar la correcta ejecución del presupuesto.

Asimismo, las organizaciones, emplean diferentes herramientas de gestión que le permitan conocer cuál sería su futuro. Tal es así, que una de las herramientas de gestión, adecuadas para identificar su futuro, es el Plan Estratégico. En él, se describen todas las acciones que se pretenden

alcanzar, señalando la visión, misión objetivos estratégicos, etc. Previamente habiendo elaborado su respectivo diagnóstico, se fijan acciones del futuro. Sin embargo, todas aquellas acciones planificadas, no tendrían ningún resultado, si no se ponen en práctica y, es ahí donde se hace necesaria otra herramienta de gestión: El PLAN OPERATIVO (TUME, 2013).

### **Un plan operativo anual debe contener**

- Los resultados a lograr, y los indicadores del resultado
- Las actividades necesarias para lograr el objetivo deseado
- Los responsables de cada actividad
- Los recursos necesarios para realizar cada una de las actividades
- Un cronograma de las actividades que valla de acorde al plan operativo

anual

El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada, y ser un instrumento corto, ágil y sencillo. Mientras más largo y complicado sea un POA, menos se utiliza en una organización. Además, las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la organización ((FUNDAPI), 2018).

Finalmente, para el cumplimiento del POA es necesario que en la organización se realicen reuniones periódicas en las que se evalúe el cumplimiento de los indicadores definidos, destacando las cosas que han salido como se esperaba y las que no se han podido realizar. De esta forma, el POA puede convertirse en una importante herramienta de gestión en las organizaciones sociales ((FUNDAPI), 2018).

El plan Operativo es una herramienta que ayuda a la organización a controlar a nivel interno los procesos a estructurar las actividades que les llevara lograr los objetivos fijados, permitiendo anticipar el momento adecuado para realizar una actividad.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido

a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

La herramienta que ayuda a que las empresas puedan organizar y planificar estratégicamente todos sus proyectos y de tal forma, propone unificar los criterios a utilizar y como se van a desarrollar para cumplir con el plan estratégico es la implementación del POA.

Según estudio de una Guía Técnica para la Formulación del Plan Operativo Anual realizado por la Universidad de Panamá plantea: (Panamá, 2013).

### **El Plan Operativo Anual Permite**

- Planificar las Actividades Anualmente.
- Elaborar el presupuesto, sustentado en una herramienta técnica, de la planificación estratégica.
- Verificar y medir el avance o ejecución de los proyectos, con relación a lo presupuestado.
- Replantear la reutilización de los recursos a fin de optimizarlos.

Al mismo tiempo el estudio nos entrega parte de las ventajas que pueden aprovecharse al utilizar la herramienta (Panamá, 2013).

### **Ventajas de implementar un Plan Operativo Anual**

- Es una herramienta de gestión
- Orienta a los procesos de trabajo, convirtiéndolos procesos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.
- Vincula las políticas y estrategias con las actividades realizadas.
- Visibiliza las estrategias y los resultados.



- Es un hilo conductor para el gerente.
- Ordena u prioriza las actividades por desarrollar, según el tipo de estrategia.
- Mide los resultados en relación con las actividades programadas Vs. las realizadas.

Para obtener un resultado medible ante la implementación del Plan Operativo se debe tener en cuenta que; económicamente se pueda medir la capacidad del proyecto para recuperar los costos del mismo, que se puedan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, y tomar el tiempo que se tarda el cumplimiento de las actividades y su ejecución.

### **2.3 Conceptualización**

- Presupuesto: Un presupuesto es un conjunto de suposiciones previas sobre partidas de costos y gastos. El control de las diferencias entre lo presupuestado y lo real de cada mes en empresas nacionales. Este análisis de variaciones es muy fundamental para saber que partidas significaron un mayor costo o gasto en el periodo (Zanatta, 2013).
- Contrato: El contrato será la herramienta jurídica que regule la relación comercial entre un determinado proveedor y la empresa cliente que requiere de sus servicios de suministro (Hinojo, 2014).
- Proveedor: es aquella persona física o jurídica cuya actividad económica es la venta de los productos que la empresa necesita para desarrollar su actividad, siendo estos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo (Hinojo, 2014).

- Proveedores de servicios: Son aquellos proveedores que realizan suministros a la empresa de elementos intangibles pero básicos para el proceso de producción (Hinojo, 2014).
- Acreedores: ofrecen productos o servicios que son necesarios para el desarrollo del funcionamiento global de la empresa, pero no están relacionados directamente con el proceso de producción (Hinojo, 2014).
- Costo y/o precio: esta característica es de suma importancia, tanto para el comprador que exige un precio lo más barato posible, y de acuerdo a la calidad del producto, como para el vendedor que debe sacrificar en algunas ocasiones la utilidad con tal de tener el satisfactor en manos del consumidor final (Coral, Administración de compras, 2014).
- Control de calidad: esta variable de la regla de calidad marca que toda compra debe de pasar por un riguroso control de las especificaciones técnicas y de calidad, con los que fueron solicitadas y aceptadas por ambas partes (Coral, 2014).
- Función de compras: define suministros tratando de asegurar la estrategia de la empresa en los mercados de compra, la búsqueda, selección y negociación de proveedores, gestión de pedidos, los contratos de compra, el seguimiento de acuerdos, encargándose de su renovación o cancelación y la resolución de incidencias (Silva, 2016).
- Abastecimiento: almacenar materias primas, componentes y/o productos que se consumen en la empresa tanto en la fabricación como en la comercialización, como de uso administrativo (Coral, 2014).

- Estructura organizacional: condiciones del entorno de que definen el nivel de operación de las empresas en cuanto a la agrupación de actividades, asignación de autoridad t responsabilidad administrativa (Verdin, 2016).
- Tecnología: uno de los aspectos calve dentro de la evolución interna de las empresas es la modificación de sus características operativas a través de cambios de orden tecnológico, que les permitan promover nuevos materiales, productos, medios o métodos de producción, que en conjunto eleven la competitividad y reduzcan costos (Verdin, 2016).
- Inversión: Desembolsos de propósito específico, con origen en los procesos de planeación, que se aplican a la adquisición o el desarrollo de los elementos que permiten la permanencia o evolución de una persona u organización (Verdin, 2016).
- Planificación estratégica: consiste en la capacidad de la empresa en identificar posibles cambios en el entorno y conseguir anticiparse a los mismos de manera oportuna y en un tiempo adecuado (Teórico, 2014).
- La investigación: es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Sampieri R. H., 2010).
- FODA: (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto su ambiente interno como externo (Hellebust, 1993).

## **2.4 Instrumentos Utilizados**

### **2.4.1 Metodología Análisis de Procesos**

Levantamiento de los procesos, dentro del proceso general de compras existen sub procesos que abarcan aprobaciones y controles complejos, desde el momento que el área solicitante adquiere una necesidad se la hace saber a compras a través del formato de compra aprobado, por lo que el departamento encargado comienza a realizar las gestiones pertinentes, revisar su catálogo de proveedores y solicitar cotizaciones, este a su vez hace un análisis de productos y precios. Definido el proveedor y aceptado el bien o servicio, se procede a notificar para la generación por medio de sistema un numero de orden de compra, después de todo este proceso inicial la compra requiere de aprobaciones gerenciales o administrativas del centro de costo a quien se le debe imputar el gasto. Lo que normalmente debería suceder es que los gerentes o encargados de aprobar las solicitudes estén revisando la plataforma para liberar solicitudes y de esta manera poder contribuir a que todo el proceso sea fluido, parte de los procesos y que los mismos sean efectivos debe haber concientización por los que tiene responsabilidad sobre los mismos. De los puntos anteriores todos deben formar una conjugación para lograr el objetivo de elegir al proveedor y los precios que más se ajusten a la empresa y satisfacer las necesidades adecuadamente.

### **2.4.2 Metodología aplicabilidad de un plan operativo**

Todas las empresas pueden hacer uso e implementar un plan operativo, esto hace necesario que las empresa coordinen y deleguen responsabilidades ya que este el documento que describe o detalla todos los proyectos de la institución y debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la entidad, la aplicabilidad de un Plan operativo obliga a establecer parámetros de control de presupuesto, de tiempos y de coordinación entre las diferentes actividades y objetivos

que la empresa persigue, en este caso se busca determinar las actividades asignando responsabilidades de cada colaborador, vale mencionar que un plan operativo no son instrucciones dictadas en piedra, son modificables y dirigidas por el plan estratégico de la institución que plantea proponer mejora para sus controles.

Para determinar las actividades incluidas en el plan operativo con el que se espera alcanzar los objetivos, la empresa debe tener claro que los indicadores deben ser significativos y relevantes, deben ser factibles y de una recopilación oportuna, y estar de acorde con la capacidad de la institución.

## **2.5 Marco Legal**

El marco legal es la base fundamental que permite determinar aquellos aspectos importantes que deben ser considerados para la presente investigación y que ayuden a determinar de alguna forma como contribuir al proceso de compras a que este sea ordenado y productivo para el departamento.

Mediante ley aprobada por el gobierno se crea la fundación de carácter civil, sin fines de lucro y de duración indefinida, considerando la información anterior, se detalla la aplicabilidad del artículo Impuesto Sobre Venta (I.S.V.).

Fundaempresa es una institución educativa sin fines de lucro otorgada su personalidad jurídica mediante resolución 203-91 y publicado en la Gaceta.

Respecto al cobro del 15% de I.S.V. este no aplica a los servicios de enseñanza. La última actualización realizada al artículo #15 de la ley de ISV, el cual había sido reformado anteriormente por el Decreto #278-2013 Ley de ordenamiento de las finanzas públicas, Control de las

exoneraciones y medidas anti evasión. Fundaempresa no cobra y tampoco se le pueden retener en los servicios de enseñanza ya que estos son exentos por ley.

Partiendo del análisis legal donde se expone que Fundaempresa es una institución de giro educativa y sus servicios por ley están exentos del cobro de I.S.V. Por lo tanto, lo correcto es que debe ingresar al régimen de órdenes de compras exentas algo que apoyara la gestión de las compras en el departamento y coordinara a que el proceso sea sistemático, en base a fechas y realizar las compras por lotes.

Todo es parte de un proceso en el cual las instituciones de gobierno encargadas de autorizar y otorgar el beneficio fiscal y las cuales ya tienen definidos los procesos para poder ingresar a este beneficio.

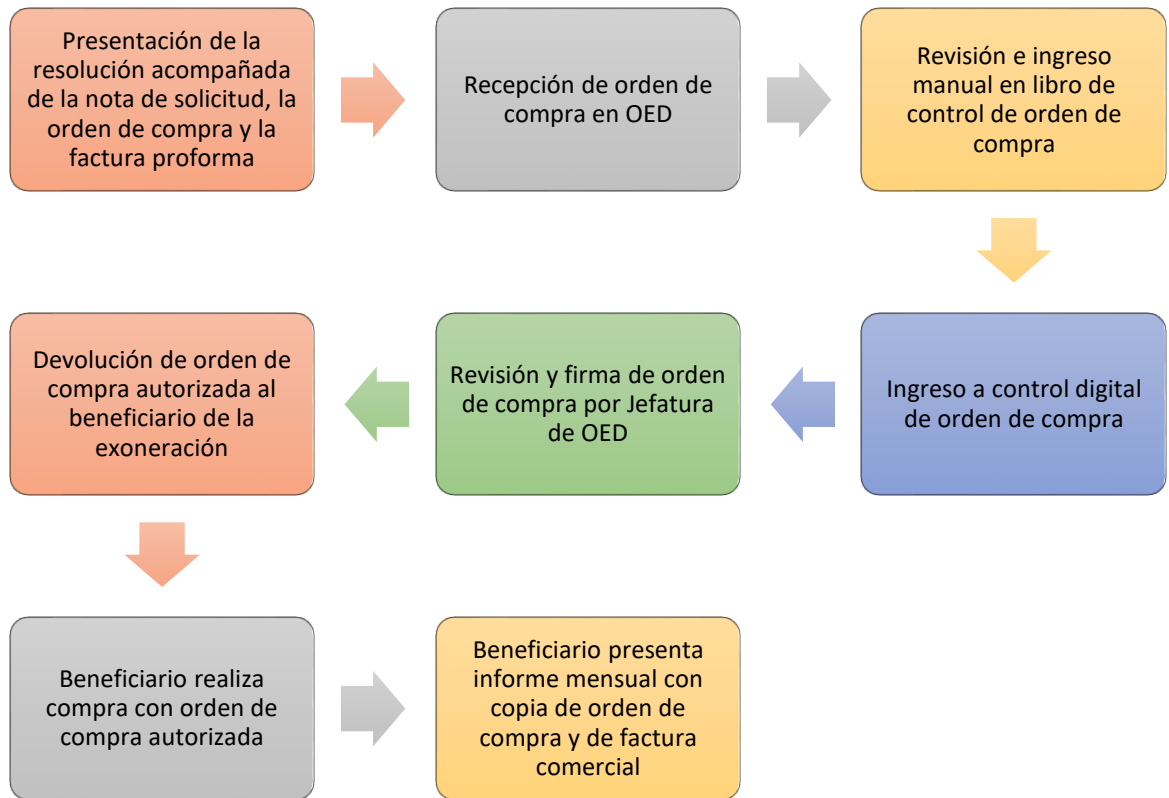
De esta forma se estudia las leyes con sus artículos relacionados a proteger las actividades de compras y asegurarse que el proceso este correcto para respaldar las transacciones.

Se detalla a continuación el proceso estandarizado que utiliza el ente gubernamental encargado de otorgar las exoneraciones del impuesto sobre venta a instituciones del estado y sin fines de lucro para realizar el cumplimiento y solicitar órdenes de compra exenta exoneradas bajo decreto legislativo aprobados por el Congreso Nacional.

Las exoneraciones de impuestos están amparadas en la constitución de la República de Honduras con el fin de que los beneficios fiscales estén contenidos y sean aprovechados para el desarrollo y productividad de las organizaciones amparadas bajo este régimen y que sea devuelto el resultado final a la contribución de una sociedad más activa.

Procedimiento de cumplimiento para ingresar al beneficio fiscal de órdenes de compra exenta:

### Procesos para ingresar Orden de compra exenta



**Figura 3. Modelo general de órdenes de compra (Procedimiento de Cumplimiento)**

Fuente: (Página del estado de Honduras SEFIN).

Las leyes y decretos de exoneración no contienen ningún tipo de sanción al beneficiario de la exoneración, por lo que no hay forma de restringir el beneficio fiscal.

**Tabla 1. Analisis FODA proceso de compras**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado y con experiencia.</li> <li>• Proceso bien estructurado de acuerdo a las actividades.</li> <li>• Catalogo de productos recurrentes en linea.</li> <li>• Proveedores registrados en base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación en temporadas altas.</li> <li>• Falta de capacitación usuarios nuevos.</li> <li>• Falta de control del proceso de compras y administrativos.</li> <li>• Poca inclusión de nuevos productos al catalogo en linea.</li> <li>• Falta de medición de la satisfacción del cliente interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar usuarios en la forma correcta de emisión de solicitud de pedido.</li> <li>• Retroalimentar a los usuarios sobre el proceso de compras.</li> <li>• Establecer controles y responsabilidades del proceso de compras.</li> <li>• Contratación de personal para temporadas altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No satisfacer las necesidades del cliente externo (Alumnos y terceros) por no contar con lo necesario para cumplir con los estandares esperados.</li> <li>• No tener los recursos a tiempo genera retrasos en el proceso de compras.</li> <li>• Falta de apoyo en seguimiento de compras por parte del CSC (México).</li> </ul>

Fuente: (Propia).



**Tabla 2. Estrategias Análisis FODA proceso de compras**

Estrategias Fortalezas	Estrategias Debilidades	Estrategias Oportunidades	Estrategia Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar capacidad y experiencia para capacitar nuevos usuarios.</li> <li>• Establecer controles y responsabilidades de cada una de las actividades del proceso.</li> <li>• Consultar con usuarios nuevos productos que requieren y actualizar con antelación en Catalogo en linea.</li> <li>• Consultar con usuarios la necesidad de Proveedores registrados en base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Plan de trabajo para temporadas altas.</li> <li>• Capacitación usuarios nuevos en conjunto con RRHH.</li> <li>• Reuniones de trabajo entre compras y administrativos para un mejor control del proceso.</li> <li>• Inclusión de nuevos productos al catalogo en linea con anticipación.</li> <li>• Evaluar o encuestar el nivel de satisfacción del cliente interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión a mas tardar un día despues de la recepción de solicitud de pedido para informar de cualquier error y corregirlo a la brevedad.</li> <li>• Actualizar periodicamente a los usuarios sobre el proceso de compras.</li> <li>• Mediante un diagrama de flujo establecer controles y responsabilidades de cada involucrado en el proceso de compras.</li> <li>• Mediante contrato temporal proporcionar apoyo al personal de compras para temporadas altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y revisar donde se necesita adquirir mobiliario o recursos cumplir con los estandares esperados de los clientes.</li> <li>• Dar seguimiento a todas las solicitudes de inicio a fin para prevenir atrasos en la obtención de los recursos atravez del proceso de compras.</li> <li>• Mantener constante comunicación con el CSC (México) para realizar el debido seguimiento de las compras realizadas.</li> </ul>

Fuente: (Propia).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **Introducción**

Las metodologías utilizadas para la presente investigación está basada en un análisis de procesos y la implementación de un plan operativo anual, con los que buscamos recolectar la información necesaria para poder llegar a los resultados esperados, realizando el análisis de procesos mediante el conocimiento de las personas entrevistadas, obteniendo de primera mano los datos más relevantes y con ello contar con el entendimiento necesario para proponer mejoras que sean significativas y que puedan hacer el proceso de compras más eficiente, de esta forma satisfacer todas las necesidades que surgen en la operación de la institución, así como elaborar un plan operativo anual, apoyándonos en herramientas de análisis para poder establecer las estrategias necesarias y proponer un plan de mejora y automatización del proceso, alcanzando de una manera más practica el análisis desde el inicio y final de la actividad, entregando así una respuesta en cuanto al tiempo que sea más efectiva y de la misma manera que el personal involucrado cuente con el conocimiento de toda lo que implica la tarea y las actividades que comprenden como ser, efectuar una revisión minuciosa de la documentación a la hora de crear un proveedor, poseer el conocimiento de cómo seleccionar los proveedores más adecuados y realizar mejores negociaciones con ellos, aprovechando el tiempo que se obtendrá al poner en práctica en la plan de mejora.

### **3.1 Metodología 1: Análisis de Procesos**

En la presente investigación se implementó un análisis de datos para llegar hacer un diagnóstico con el tema de estudio, por medio del cual se sintetizo la información y se comprueba la relación con las variables de estudio y con los objetivos planteados en el capítulo I.

### **3.1.1 Tipo y nivel de investigación**

De acuerdo a la finalidad de la investigación, la misma cuenta con un enfoque de tipo cualitativo debido a que se realizara un análisis descriptivo de la situación y cómo funciona actualmente el proceso de compras en la institución, los datos obtenidos mediante el dialogo con los responsables del departamento de compras que dependen de la Gerencia Regional, para poder captar el conocimiento, postura y opinión sobre los puntos fuertes y débiles del proceso, esto permitirá informar con sustento firme una propuesta que pueda dar una oportunidad de mejora al proceso de compras; el instrumento de obtención de datos es la entrevista y las fuentes secundarias; observaciones directas, estudiando y analizando la documentación de apoyo relacionada al cumplimiento de la operación en el departamento de compras.

### **3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación**

La presente investigación tiene como ámbito de aplicación el campus principal de Fundaempresa en Tegucigalpa, lugar donde se lleva a cabo el proceso operacional de compras de todos los campus de la institución que centraliza toda la operación a cargo del departamento de compras local lugar donde laboran los oficiales de compras, bajo la supervisión de la Gerencia Regional.

### **3.1.3 Población y Muestra**

La población objetivo de estudio está compuesta por todos los colaboradores de la institución, alrededor de 543 administrativos y 1,396 docentes, haciendo un total de 1,939 a nivel nacional, distribuidos en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba. Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia y se enfocara en las dos personas responsables

del departamento de compras, quienes son los encargados de administrar el proceso, con el fin de analizar la situación desde el punto de vista de quienes controlan y dirigen los procesos de compras y de poder concretar la oportunidad de mejora y así se pueda cumplir con las necesidades que surgen de los demás departamentos de Fundaempresa.

Se realizaron entrevistas a una muestra compuesta por dos personas del departamento de compras quienes son los más adecuados para describir claramente el funcionamiento del proceso; con esto se podrá conocer sus observaciones respecto a la problemática y poder analizar e identificar las oportunidades de mejora y el ordenamiento óptimo necesario.

### **3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.1.4.1 Técnicas**

En esta parte de la investigación, se utilizó una metodología para identificar las oportunidades de mejora del proceso de compras en el departamento; realizando la entrevista y la observación; para análisis y evaluación del proceso.

Se utilizaron preguntas abiertas debido a que la muestra corresponde a dos personas donde se enfocó profundizar en los puntos de vista, opinión y comportamientos observados al momento de aplicar la entrevista, buscando obtener información directamente de los expertos para que puedan expresarse sin ningún tipo de restricción.

Se realizaron grupos de reunión enfocados a conocer los puntos de vista de la operación con cuatro oficiales de People Soft, quienes también realizan las funciones de compra para su departamento, quienes son los encargados de solventar las necesidades de los mismos.

### 3.1.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para esta investigación fueron la guía de entrevista con observación sobre un esquema abierto; para poder adecuar el enfoque en función del desarrollo de la recolección de información.

Este instrumento se diseñó con las preguntas que se consideraron más acertadas siendo un total de 15 preguntas, así como la observación al momento de comunicárselas a los entrevistados, para poder obtener los resultados que sirvieron de base y análisis de una oportunidad de mejora en el proceso y que sea de beneficio para toda la institución.

Las metodologías, técnicas e instrumentos se muestran a continuación:

Metodología: Recolección de información del proceso de compras y mejoramiento del proceso para el departamento.

- Técnica: Entrevista y observación.
- Instrumento: Guía de entrevista.

Con la información recolectada, se revisó el proceso actual de compras luego se realizó un análisis de evaluación; así como la obtención de datos que posteriormente se convirtieron en información y conocimiento requerido para esta investigación.

La entrevista es la técnica necesaria para el tipo de investigación que se desea implementar en la institución, porque la información tiene que venir de primera mano, es decir desde las personas con el conocimiento y experiencia requerida, pudiendo obtener los datos necesarios que se usaron para analizar y evaluar el proceso de estudio.

### 3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El plan de recolección y procesamiento de datos para analizar el proceso de compras fueron:

- Fuentes primarias: personal del departamento de compras, recolectando la información de manera directa.
- Fuentes secundarias: observación del ambiente actual del proceso revisión de la documentación de apoyo al departamento y entrevista a cuatro oficiales de People Soft.

La aplicación de la técnica se llevó a cabo en la oficina de compras de Fundaempresa, el 27 de agosto de 2018, mediante una guía de entrevista con preguntas que se consideraron necesarias para obtener los resultados que nos apoyaron a realizar la propuesta de mejora para esta investigación; Karla Ramírez y Helena Montoya son las oficiales que dieron respuesta a las preguntas aplicadas.

A continuación, el procesamiento de los datos obtenidos:

**Tabla 3. Procesamiento de los datos**

Método	Técnica	Instrumento	Fecha
Recolección de datos e información del proceso de compras.	Entrevista. Observación.	Guía de entrevista.	27 de agosto 2018.
Análisis de interpretación de la documentación de apoyo.	Lectura	Políticas de compras	Mes de agosto 2018

<b>Reuniones de grupo de trabajo.</b>	Exposición de opiniones	Consulta de preguntas	04 de septiembre 2018
---------------------------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------

Fuente: (Propia).

## **3.2 Metodología 2: Plan operativo anual (POA)**

### **3.2.1 Tipo y nivel de investigación**

La presente investigación cuenta con la implementación de la metodología de un enfoque cualitativo para determinar la base del conocimiento y el cronograma de las actividades en el departamento y así poder entregar lo que se necesita de un plan de operación anual, para poder coordinar el proceso actual de compras en la institución, donde se pueda organizar y planear las actividades que se requieren para cubrir el plan de actividades identificadas en el departamento de compras, apoyar para alcanzar las expectativas y necesidades de cada uno de los departamentos de la institución.

El Plan Operativo Anual (POA) tiene como objetivo plasmar las actividades necesarias para poder alcanzar la oportunidad de mejora requerida en el proceso de compras de Fundaempresa en base a la información recolectada, la cual permitirá conocer de manera detallada y clara como se lleva a cabo este proceso.

### **3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación**

El departamento de compras es el encargado de controlar y dirigir los procesos de compras locales, que son necesarias para el correcto funcionamiento de la operación normal en Fundaempresa, ubicada en Tegucigalpa en el campus principal y de velar porque se sigan los lineamientos de las políticas relacionadas a este proceso, con el objetivo de que se lleven a cabo

de manera correcta en tiempo y forma y sin ningún tipo de anomalía que pueda causar algún retraso en las compras y verse de esta forma afectada la operación.

Establecer el Plan Operativo Anual (POA) requiere de información completa sobre las actividades planificadas en el departamento de compras y a la vez, se utilizaron varias herramientas que apoyaron la sincronización, que permitieron establecer los tiempos de cada una de las actividades que se desea realizar y así obtener los resultados de evaluación y análisis.

### **3.2.3 Población y muestra**

La población objetivo de estudio está compuesta por todos los colaboradores de la institución, alrededor de 543 administrativos y 1,396 docentes, haciendo un total de 1,939 a nivel nacional, distribuidos en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba. Se realizó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia y se enfocara en las dos personas responsables directamente del departamento de compras y cuatro personas encargadas de las funciones de facilitadores u oficiales de People Soft, quienes son los encargados de administrar el proceso, con el fin de analizar la situación desde el punto vista de quienes controlan y dirigen las actividades.

Con el fin de aplicar un plan operativo anual que permita la coordinación de las necesidades surgidas en el departamento de compras por las solicitudes de los diferentes departamentos y conocer el proceso de esta manera se usó la técnica e instrumento apropiado con la aplicación a los responsables del departamento.



### **3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.2.4.1 Técnicas**

La elaboración de un plan operativo y estratégico que permita la preparación del cronograma programado de fechas y logros esperados tomando en cuenta los recursos con los que dispone el departamento.

Esta técnica se llevó a cabo en el departamento de compras de Fundaempresa con actividades, responsables, recursos que ayuden a realizar la propuesta de mejora para esta investigación; Karla Ramírez y Helena Montoya apoyaron por parte del equipo de compra.

#### **3.2.4.2 Instrumentos**

El diseño e implantación de un plan operativo (POA) donde se ingresaron las actividades a desarrollarse, los objetivos, la programación de fechas, los procesos, los responsables a desarrollarlos y los recursos, de lo que se quiere alcanzar.

Las metodología, técnicas e instrumentos se muestran a continuación:

Metodología: Planificación operativa y estratégica para definir las actividades mediante un diagrama cronológico que contenga las fechas propuestas para llegar a la obtención de resultados esperados.

- Técnica: Planificación operativa y estratégica.
- Instrumento: Plan Operativo Anual (POA)

La elaboración de un plan operativo anual es una metodología que permite que el departamento de compras pueda realizar y coordinar sus actividades.

Instrumentos de recolección de datos y las fuentes de información se muestran a continuación:

### 3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recolección de datos para analizar el proceso de compras se realizó mediante el trabajo coordinado que ayudo a la formulación del Plan Operativo Anual (POA). La presente figura detalla la coordinación de las actividades que se realizaron durante el proceso de investigación y el levantamiento de los datos, para hacer posible el entendimiento de los mismos y que sirvieron de base para elaborar un plan operativo.

**Tabla 4. Modelo de tabla para recolección de datos**

Recolección de datos														
Actividad o Propósito	Período		Cronograma (Julio - Octubre)											
	Desde	Hasta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Recolectar información para un entendimiento del proceso de compra actual.	Julio	Agosto												
2. Analizar la información obtenida del proceso de compra.	Agosto	Agosto												
3. Identificar la oportunidad de mejora.	Septiembre	Septiembre												
4. Proponer un plan de acción para corregir la oportunidad de mejora y así agilizar el proceso de compra.	Septiembre	Septiembre												
5. Puesta en marcha del plan de acción mediante control de cambios.	Septiembre	Octubre												

Fuente: (Fuente Propia).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Antecedentes de Fundaempresa**

#### **4.1.1 Breve Descripción Histórica**

FUNDAEMPRESA es una Universidad Global y la única en Honduras que ofrece una amplia movilidad académica internacional para estudiantes y docentes, así como intercambios académicos, programas de doble titulación, pasantías de nuestros alumnos en los parques de Walt Disney World y los cursos de verano en universidades altamente prestigiosas dentro y fuera de la Red LAUREATE en destinos como EE.UU., España, Taiwán, México, Argentina, Chile, Perú y los países de la región centroamericana (UNITEC, 2018).

Es una institución privada de educación superior y fue creada el 17 de diciembre de 1986 con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria, tanto por su innovadora oferta académica como por su propuesta y modelo educativos (UNITEC, 2018).

En el año 2005 fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial (UNITEC, 2018).

En ese mismo año comenzó a formar parte de Laureate International Universities, la Red de Universidades Privadas más grande del mundo, la que cuenta con 80 instituciones de educación superior en 29 países, dos instituciones online y aproximadamente 950 mil estudiantes alrededor del mundo (UNITEC, 2018).

#### 4.1.2 Servicios que brinda Fundaempresa UNITEC

Actualmente la institución cuenta con 9 campus de los cuales hay 5 en Tegucigalpa, 3 en San Pedro Sula y 1 en la ciudad de Ceiba, dentro de los cuales, presta servicios educativos con los más altos niveles de enseñanza tecnificados y actualizados entregando profesionales de alta calidad que contribuyan al desarrollo del país. Aplicando metodología investigativa e innovando y promoviendo la ciencia y la tecnología.

#### Descripción en los servicios Ofrecidos por Fundaempresa.

**Tabla 5. Servicios ofrecidos por Fundaempresa**

Servicios	Carreras	Descripción	Resultado
➤ <b>Pregrado</b>	Licenciaturas	Plan de estudio disponible para diversas ramas entre ellas son: Economía, Finanzas, Psicología, relaciones Internacionales, derecho, entre otras llegan a sumar 13 licenciaturas en total	Diversidad y Oportunidad de estudio en diferentes áreas y en los campus de Ceutec oportunidad para las personas que trabajan y no cuentan con tiempo disponible.
➤ <b>Post grado</b>	Maestrías	Se cuenta con un plan de estudio orientado hacia la innovación el aprendizaje y la actualización continua fundamentado en el modelo educativo E-Learning .	Aplicación de metodología para el uso diario en sus trabajados. el cual responde a las necesidades y se ajusta para la vida real.
➤ <b>Diplomados</b>	Educación Continua	Programas de capacitación, al público en general a través de una programación de cursos que son abiertos y los programas cerrados para grupos específicos.	Entregar conocimiento a los diferentes sectores profesionales del país y actualizarlos en materia técnicas, legales, fiscales. Etc.

<p>➤ <b>Programas de intercambios</b></p>	<p>Viajes académicos e intercambios</p>	<p>Programas académicos por los cuales los alumnos cursan clases y pasantías en Universidades en el extranjero.</p>	<p>Entregar profesionales capaces de desenvolverse profesionalmente en cualquier parte del mundo.</p>
<p>➤ <b>Innovatec</b></p>	<p>Bachillerato</p>	<p>Innovatec es un liceo que cuenta con el respaldo de UNITEC y es avalado por la Secretaría de Educación de Honduras.</p>	<p>Es un bachillerato acelerado con orientación a la creación de empresas, destacando uno de los pilares más importantes de UNITEC: El emprendimiento</p>
<p>➤ <b>Programas Global MBA</b></p>	<p>Programa de maestría con enfoque internacional</p>	<p>programa de maestría se constituye como el primer programa ejecutivo con enfoque internacional a impartirse en Honduras,</p>	<p>ofrecerá una preparación equivalente a la que hasta ahora sólo se podía obtener en los programas de postgrado más destacados de Estados Unidos de Norte América o en las más prestigiosas Universidades de Latinoamérica.</p>
<p>➤ <b>Disney Internship (DI)</b></p>	<p>Programa de cursos y prácticas profesionales</p>	<p>Es un programa de cursos y prácticas profesionales en Walt Disney World, firmado por convenio entre UNITEC, Tompkins Cortland Community College y Disney Theme Parks and Resorts College Program</p>	<p>Los estudiantes recibirán cursos en Walt Disney World que podrían ser acreditados por asignaturas o talleres de competencias según la carrera que cursan. Adicionalmente se les reconocerá la Práctica</p>

			Profesional en función de las labores desarrolladas en Walt Disney World.
➤ <b>Carreras Técnicas</b>	Técnico Universitarios	Carreas Técnicas en diversas áreas como ser: Técnico Bilingüe en Call Center, Técnico de obras Civiles y construcción, Diseño y desarrollo en páginas Web, Técnico en enfermería Auxiliar y Técnico en Instalación de Redes.	Capacitar a las personas para que puedan desarrollarse y desempeñar actividades con valores éticos y profesionales, adquiriendo conocimiento teórico y práctico de primer nivel.

Fuente: (Propia).

**4.1.3. Otra información relevante sobre la empresa**

A continuación, se presenta la misión y visión actual de Fundaempresa y un breve resumen de sus valores institucionales que se considera importante mencionarlos para dar a conocer más de la institución y como estos contribuyen a coordinar las actividades de toda empresa a la hora de realizar sus procesos de compras.

➤ **Misión**

Formar profesionales líderes, con visión global y compromiso social, mediante un modelo educativo basado en competencias, valores, emprendimiento, innovación académica y tecnológica, internacionalidad, investigación y vinculación con la sociedad.

➤ Visión

Ser una universidad referente a nivel internacional en la formación de profesionales íntegros, competentes y emprendedores, que contribuyan al desarrollo y transformación de la sociedad.

➤ Valores Institucionales

- a) Integridad ética: Las autoridades, docentes, colaboradores y estudiantes de Fundaempresa enmarca su conducta dentro de la honestidad, respeto, responsabilidad, y todas las normas que hacen posible la convivencia social armónica y el desarrollo individual y colectivo.
- b) Compromiso social: En Fundaempresa están conscientes de la complejidad de la realidad social, que requiere del compromiso y solidaridad de todos; por lo anterior nuestra labor está íntimamente vinculada con las necesidades de las personas y procura responder a ellas.
- c) Excelencia: En Fundaempresa se esfuerzan por hacer bien las cosas y trabajan con base en estándares internacionales, académicos y de servicios, del más alto nivel.
- d) Creatividad e innovación: En Fundaempresa crean los espacios para generar ideas de vanguardia y encontrar soluciones de impacto local y global para problemas concretos.
- e) Espíritu emprendedor: En Fundaempresa están comprometidos con la creación de un ecosistema que facilite la generación de proyectos y emprendimientos que produzcan beneficio particular y colectivo.

- f) Internacionalidad: En Fundaempresa promueven la participación de la comunidad universitaria en programas y actividades que abren horizontes más allá de las fronteras convirtiendo a sus estudiantes en ciudadanos del mundo.

#### 4.2. Proceso Actual

Fundaempresa mantiene una estructura básica de administración gerencial a nivel local coordinada por un gerente asignado a cada departamento como lo es el comité ejecutivo.

#### Compartimos el detalle organizacional local a nivel gerencial de Fundaempresa

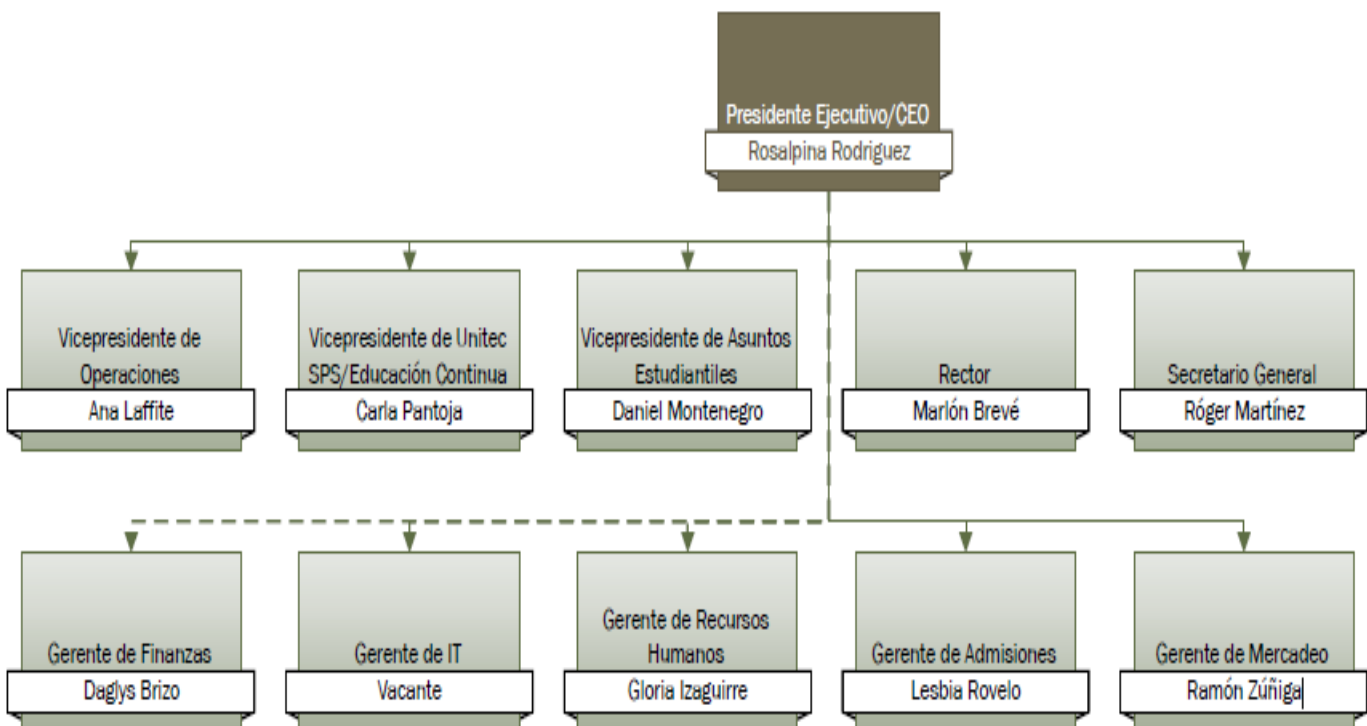


Figura 4. Procesamiento de los datos/Organigrama

Fuente: (Fundaempresa).

La institución orienta su estrategia corporativa a la mejora continua de sus servicios educativos y como universidad tecnológica debe de contar con los equipo de primer nivel para ofrecer modelos educativos basados en innovación y tecnología, por lo cual, es aquí donde el



proceso de compras influye de una manera significativa, ya que por medio de este se realiza la cotización con empresas nacionales e internacionales, con el fin de obtener productos de primer nivel, brindando la posibilidad de encontrar el mejor precio de mercado

Quienes son los responsables de coordinar y hacer que todas las solicitudes de compras se hagan efectivas es el departamento de compras, desde el momento que nace la necesidad y el oficial administrativo de People Soft (PSF) crea el T1, que es el documento con la información del bien o servicio solicitado este pasa a revisión del mismo departamento de compras a nivel regional con los oficiales ubicados en México, luego este pasa a aprobación ya con la firma de quien lo solicita al Centro de Servicios Compartidos en México y pasa a formar parte de un listado de Tickets asignados al área de compras tácticas o al área de compras estratégicas según sea la clasificación dada mediante los requisitos que lo componen.

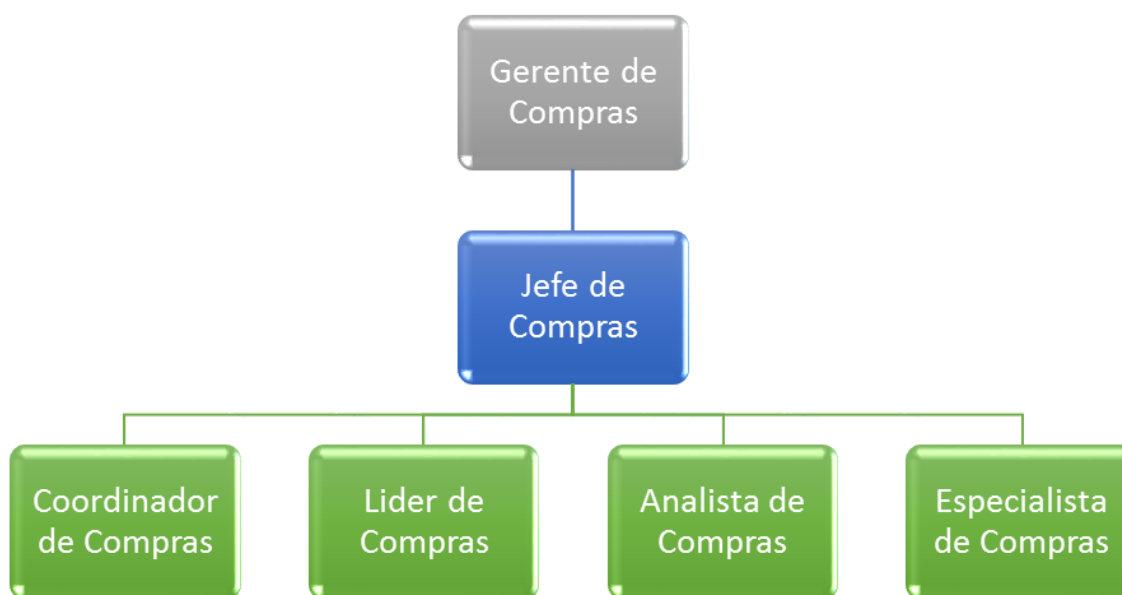
Una vez aprobada la compra se pasa hacer cotizaciones, estas son realizadas a nivel local por cada oficial administrativo en los departamentos de los cuales surgió la necesidad del bien o servicios solicitado. Quien somete a probación si el proveedor es el indicado tomando como base la cotización si es el departamento de compras.

Con el visto bueno de compras se procede a solicitar el bien en este caso si es un artículo y el oficial administrativo envía la orden de compra al proveedor, la entrega del bien pasa por la revisión del departamento de servicios generales quien recibe el producto y se encarga de distribuirlo a la oficina que corresponde detallado en la factura.

Para el departamento de compras es importante contribuir a la misión de la organización ya que es el encargado de obtener los productos o servicios de mejor calidad y asegurarse que dichos bienes o servicios se realicen a tiempo para que no interfieran en el correcto funcionamiento

de las actividades académicas y administrativas, ya que por este proceso pasan todas las necesidades que la universidad requiere, desde los mantenimientos a las instalaciones y equipos para que el alumno se sienta en una ambiente agradable y donde el personal administrativo pueda realizar sus funciones correspondientes de una manera eficiente y eficaz; también se realizan las compras de equipos tecnológicos y de primer nivel para que los estudiantes que son el fin principal de la organización puedan contar con todos los recursos suficientes y así lograr el objetivo principal.

Detalle estructura organizacional del departamento de compras.



**Figura 5. Estructura Organizacional: Departamento de compras Fundaempresa**

Fuente: (Fundaempresa).

El área de estudio de la presente investigación es el departamento de compras y las funciones, objetivos y características fueron obtenidas a través de la entrevista sostenida con el equipo de compras ubicado en el campus de Tegucigalpa.

#### **4.2.1 Atribuciones y Responsabilidades de los oficiales encargados de compras**

1. Distribuir y controlar los pedidos de tickets enviados de los diferentes departamentos con la necesidad del producto o servicio.
2. Controlar en tiempo y forma que la gestión se realice dándole seguimiento a la solicitud recibida.
3. Gestionar la creación de proveedores.
4. Revisar la documentación necesaria para gestionar la creación del proveedor exigida en las políticas de compras.
5. Revisar y garantizar que la solicitud recibida mantenga el formato correcto y el llenado de formularios.
6. Verificar que tipo compra es la solicitada ya que hay Compras tácticas y compras estratégicas.
7. Evaluar la mejor opción del proveedor mediante las cotizaciones realizadas, basadas en la calidad del producto, mejor precio y servicio.

La actividad consiste en que los encargados del departamento de compras revisen las solicitudes que de manera diaria son ingresadas, verificando que estas cumplan con las políticas del área. De igual forma, tiene como objetivo lograr el mayor beneficio para la institución en cuestión de descuentos y/o negociaciones que sean provechosas para la misma.

El presente diseños fue creado con el propósito de tener un mejor control sobre las compras que el cliente interno realiza de manera cotidiana. Este proceso está orientado al cumplimiento de

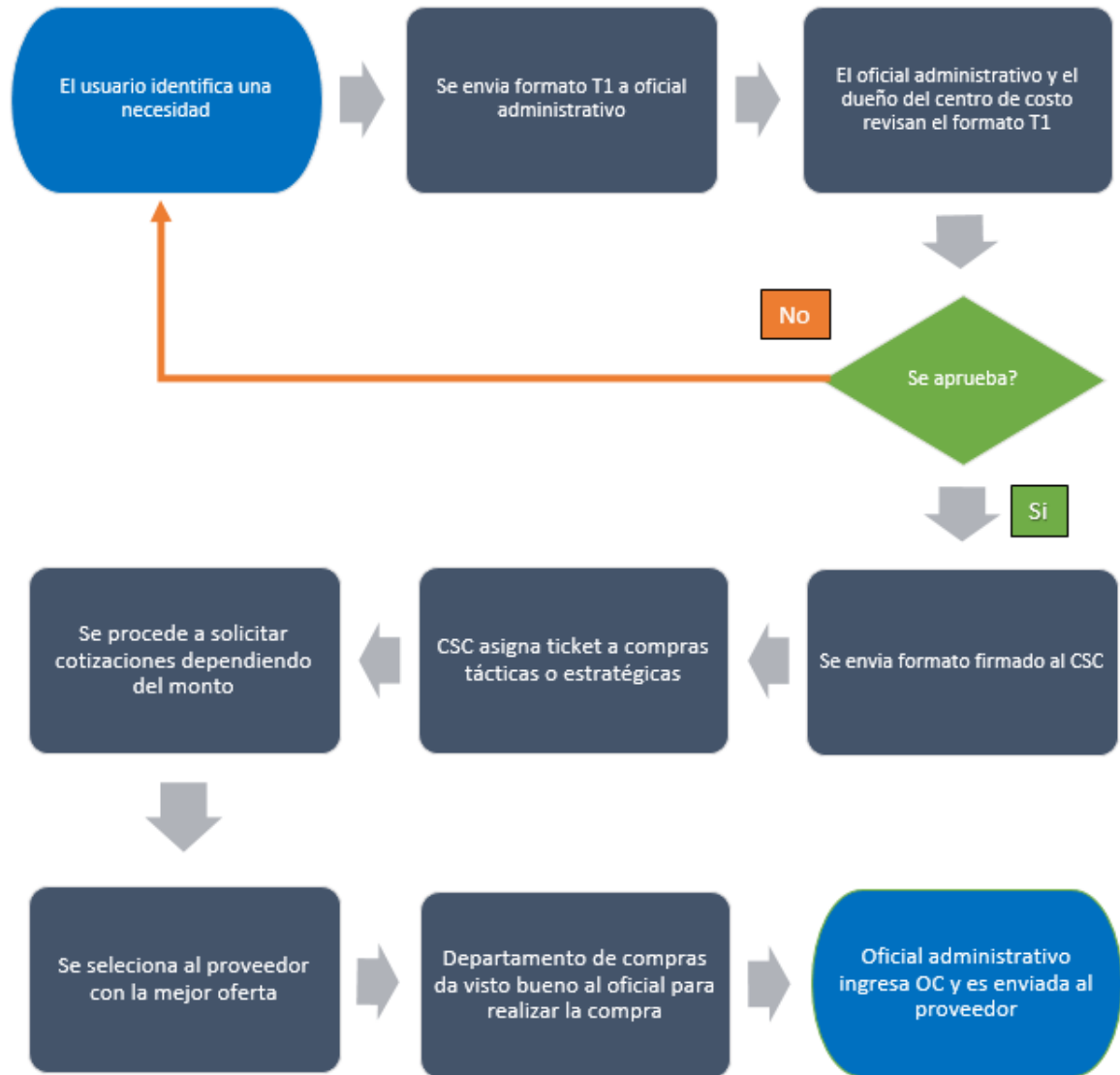
los objetivos institucionales en cuanto a infraestructura y calidad en educación a través de la compra de mobiliario y equipo moderno que permita al estudiante desarrollar sus conocimientos de una manera dinámica y que le permita a través de la experimentación comprender practicas modernas que se requieren en el mundo laborar actual.

Controlar eficazmente las actividades de compra y que la relación que mantiene con los demás departamentos de la institución, sea efectiva ya que todos son responsables de mantener el abastecimiento y control de los bienes y servicios, para poder cumplir con el ciclo normal y fortalecer la operación, para conseguir de esta forma lo que necesita y espera la gerencia administrativa entregando calidad y ahorro económico.

Para lograr alcanzar y satisfacer todas las funciones encomendadas, el departamento de compras debe considerar fundamentos administrativos, así como controlar la aplicación de las políticas y el código de ética, además de mantener al día las actividades que son de vital importancia para la administración de la institución.

Con respecto a la inspección de los bienes es recomendable mantener separadas estas funciones y poder llevar un control interno efectivo, la segregación de funciones administrativas es importante debido a que, por un lado, el departamento de compras gestiona con el proveedor la compra y por otro lado servicios generales emite un informe en el cual se comprobará el cumplimiento de la negociación, de esta forma se cumple a cabalidad la responsabilidad de los dos departamentos.

**4.2.2 Detalle del proceso actual del diagrama de operaciones que resumen el proceso de compras en Fundaempresa.**



**Figura 6. Diagrama de Operaciones de Compras Fundaempresa**

Fuente (Propia).

El elemento que se considera más importante dentro del proceso de compras es la revisión y aprobación por parte del oficial administrativo y el dueño del centro de costos del formato T1, ya que se revisa que dicho formato cuente con todos los requisitos que se especifican en la política de compras.

#### **4.2.3 Análisis de Personal**

En la actualidad el departamento de compras solo cuenta con dos oficiales de gestión de compras ubicados en el campus de Tegucigalpa, quienes son los responsables de realizar todas las operaciones relacionadas a la gestión de compras locales, solicitadas a nivel nacional a través de los oficiales Administrativos de People Soft (PSF), los cuales reportan directamente a la gerencia de compras en México, pero la actividad principal o la operación radica en el campus de Tegucigalpa.

#### **4.2.4 Proceso crítico actual del personal de compras**

De conformidad a la entrevista realizada a los involucrados en la gestión de compras de Fundaempresa y consultando sobre la documentación de las políticas y manuales de compra establecidas, se revisa que el proceso sea cumplido sin obviar detalles, ya que eso atrasa el pedido o la solicitud de compra generando deficiencia de cumplimiento.

El tema crítico relacionado al proceso de la administración de compras en cuanto al tema de personal, este se basa en el involucramiento de varias personas de otras áreas, desde la solicitud hasta la aprobación del gasto con la compra, con el fin de llevar un control de presupuesto por departamento o por centro de costo.

También se realizó un pequeño análisis de la gestión operativa que se realiza en México para dar por realizada la gestión de la compra, esto hace que el proceso sea revisado dos veces, tomando un poco más de tiempo de lo establecido en las políticas.

### 4.3 Método de medición a ser aplicado.

#### 4.3.1 Justificación

Los instrumentos de medición fueron aplicados tomando en cuenta el tema de investigación y lo que se desea alcanzar con la propuesta.

Se detalla a continuación el método y la medición aplicados, en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Método y la medición aplicados**

<b>Método de Medición</b>	<b>Justificación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul>	<p>El instrumento de medición para la investigación utilizado como fuente primaria de información fue la entrevista, que dio como base una serie de preguntas abiertas para poder tener una visión clara de la situación actual y de que se espera poder proponer como proyecto de mejora en el departamento de compras de Fundaempresa, permitiendo una amplia flexibilidad de la información alcanzando referencia de varios sectores involucrados y documentación de la información como las políticas de compra utilizados para el proceso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones Grupales</li> </ul>	<p>Con el plan de recolección de datos con los cuales se plateo analizar la investigación, se lograron identificar procesos de las diferentes actividades realizadas por el departamento, mediante las reuniones se logró conseguir la información y manuales de los procesos relevantes, y así concretar los punto de mejora que se plantean en el presente informe.</p>

Fuente: (Propia)

## **4.3.2 Aplicación**

### **4.3.2.1 Metodología y Análisis de procesos**

Con la herramienta de Análisis de procesos se logra medir las fortalezas y debilidades del proceso de compras, lo que permite enfocar los puntos de mejora es decir oportunidad de cambio en el proceso, ya que se cuenta la información de primera fuente a través de la entrevista con los involucrados directamente en la operación, con los que se espera reducir el tiempo para emitir una solicitud y darle respuesta a la misma.

Con el análisis de procesos se revisaron las actividades y recursos para realizarlas lo que hace permisible ver resultados deseados en el proceso e identificar y enumerar en un diagrama de flujo el resultado de lo que se espera ajustar.

### **4.3.2.2 Metodología para la aplicación de un plan operativo anual (POA)**

La gestión de conocer todas las actividades realizadas bajo la responsabilidad del departamento de compras es importante y necesarias para poder definir e implementar el plan operativo propuesto en este proyecto, ya que este conseguí coordinar cada una de las actividades y darles la importancia suficiente para lograr el objetivo y evaluar si el departamento está alineado al plan estratégico y financiero de la institución, la planeación de la compras, los tiempos y la identificación de los responsables del proceso hace que la operación fluya y lleve al éxito partiendo que el proceso de compras también contribuye a la misión de la empresa, que es generar utilidades, la misma determina la efectividad de la administración y de los bienes y servicios solicitados, es por ellos que la implementación de un plan operativo ayuda en gran manera a dirigir y controlar que todas las actividades se realice en tiempo en forma.



### **4.3.3 Resultados**

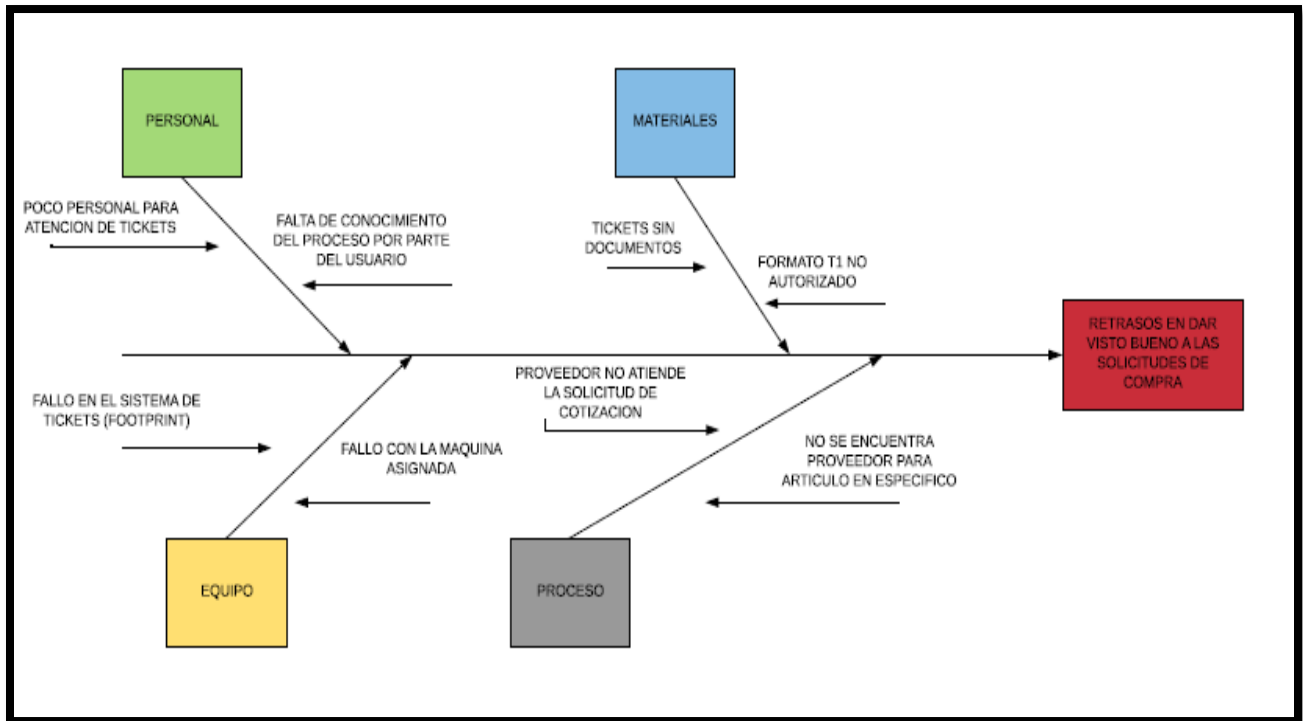
La gestión realizada por parte del departamento de compras de la institución, trasciende directamente en la operación normal, debido que influye notablemente a contribuir con el logro de los objetivos financieros y de servicios, además de apoyar a un correcto funcionamiento de las actividades académicas y administrativas; También influye en la percepción que puede tener un cliente interno y en el ambiente de trabajo.

#### **4.3.3.1 Metodología Análisis de Procesos**

Mediante el análisis de la metodología y con el objetivo de definir las debilidades y las fortalezas del proceso de compra para Fundaempresa se entrevistó a las responsables locales de la operación lo que permitió contar con las respuestas acertadas referidas al proceso, obtenidas mediante la entrevista.

Se pudieron determinar algunas causas que afectan directamente los resultados de la gestión administrativas de compras, las cuales se detallan a continuación mediante un diagrama de Ishikawa, en el cual se pudo resumir que la brecha existente entre las solicitudes ingresadas y aprobadas es debido a la falta de información proporcionada en el formato T1, así como también el poco conocimiento del proceso de los solicitantes unido a eso que el personal contratado para la gestión de compras es muy poco, dando como resultado un atraso en el proceso, con un cierre temporal de los tickets o anulación de los mismos llevando a que la actividad deba ser realizada desde el comienzo.

- **Análisis Causa y Efectos del Proceso de Compras en Fundaempresa**



**Figura 7. Causa y Efectos del Proceso de Compras en Fundaempresa**

Fuente: (Propia)

En la actualidad se determinó que, existen oportunidades de mejoras para el proceso de compras de la institución, tal como se detalla en el cuadro # 4, ya que, el tiempo desde que se llena el Formato T1, se realiza la gestión de aprobación del mismo y se solicita la orden de compra por parte del equipo en México, y se hace llegar la solicitud de compra hasta el momento que esta es respondida por el Centro de Servicios Compartidos (CSC) en México esto lleva más tiempo del que se espera y está establecido.

Con el fin de hacer que el proceso sea más ágil y satisfactorio, para contra restar no solo tiempos si no también que los proveedores con los que se cuenta ofrezcan más variedad de productos y eliminar gastos innecesarios al adquirir productos de mala calidad , así también como a lo interno rediseñar parte de la extensa lista de aprobación para las solicitudes de compra a fin

de crear personal alternativo de la misma área o departamento que tenga acceso a las aprobaciones cuando el dueño del centro de costo no esté presente.

En el cuadro # 4 de detalla los problemas encontrados en el departamento de compras y las posibles soluciones propuesta para su desarrollo.

**Tabla 7. Problemas encontrados en el proceso de compra**

<b>Problema</b>	<b>Actividad recomendada</b>	<b>Logro</b>
El artículo solo se obtiene por proveedor externo a los de la institución.	Hacer una evaluación de los proveedores, que puedan proporcionar una variedad más amplia de artículos de acuerdo con las demandas de la institución.	Evitar gastos tanto monetarios como de tiempo y evitar la adquisición de artículos de mala calidad que no cumplan con las expectativas y necesidades requeridas.
Retraso en la respuesta.	Contar con sub-jefes o encargado alternativo en caso de que la persona autorizada a validar ese paso del proceso no se encuentre Contar con un sistema en que cual el documento pueda ser subido para ser revisado y autorizado por el jefe competente sin necesidad de una firma directa.	Obtener una respuesta más rápida de la orden de compra.
Documentación incompleta.	Contar con una guía o instructivo de solicitud de compra.	Evitar el retraso del proceso de petición de compra por regreso de documentos incompletos.
Insuficiente personal de compras en el área local.	Contratar más personal para resolver las solicitudes y responder los tickets.	Responder en tiempo más corto a las solicitudes de los usuarios.

Centrar los procesos y respuesta en el Centro de Servicio Compartido en México.	Orientar las soluciones en el área local en Honduras.	Reducir los problemas en tiempo los tiempos de respuesta.
Proceso de compras muy extenso.	Reducir algunos procesos revisando los mismos.	Responder en tiempo y forma a las necesidades.

Fuente: (Propia).

**4.3.3.2 Metodología aplicabilidad de un plan operativo anual (POA)**

En la aplicabilidad de un plan operativo anual se busca enfocar las actividades coordinadas por el departamento de compra de Fundaempresa reprogramar las fechas de acorde a las necesidades de compra y reorientar el proceso en base a los objetivos en tiempo y forma.

También se busca sentar bases y mejorar las funciones de compra mediante la descripción de cada objetivo o actividad dejando una clara comprensión de los conceptos básicos que desprende cada actividad partiendo que Fundaempresa es una institución grande se hace necesario tener una estructura definida y un plan que abarque todas las necesidades y que se definan responsabilidades en el proceso.

**4.4 Análisis de resultados**

Tal como se ha venido explicado en el presente capitulo el departamento de compras presenta algunas limitaciones de resolver la problemática y satisfacer algunas necesidades debido a que existe una coordinación descentralizada de funciones administrativas que se desarrolló en el sistema y en las políticas, esto hace que una compra simple lleve demasiados días para ser aprobada y que el producto o el servicio deba solicitarse con bastante anticipación, lo correcto es que los departamentos deban programar sus compras mediante un presupuesto, pero al momento de

realizar la compra no debería de llevar todo ese tiempo, en cuanto a la creación de un proveedor nuevo en el sistema se definió que lleva un tiempo prudente de 3 días contando que toda la información solicitada y necesaria esté en orden, para ello se envía un ticket al centro de servicio mismo que solo dura abierto un aproximado de 24 horas si hay algún error en la información prácticamente debe responder enseguida y partiendo que muchas veces los proveedores no cuentan con la información a la mano este se cierra haciendo que el proceso sea más engorroso y obligando al personal del departamento de compras a abrir un nuevo y volver hacer la solicitud.

Se toma en consideración también que el contrato entre Fundaempresa y el proveedor debe estar aprobado antes de comenzar a recibir el servicio algo que es muy lógico, pero en este paso también se ve atrasada la solicitud porque los mismos tardan varios días que se liberen por parte del departamento encargado, cuando hay premura del servicio se hace difícil esperar ya que partimos que los servicios solicitados siempre son urgentes y necesarios para la operación local de la institución.

A través de la entrevista se notificó que no se hace necesario la contratación de más personal para el área local de compras, sin embargo, para los cierres de año se satura la llegada de ticket haciendo que algunas compras lleguen hacerse hasta el siguiente año si no fueron solicitadas con buena anticipación.

Para la aprobación de compra en el sistema estas presentan días de atraso si no se le comunica al dueño del centro de costo que tiene aprobaciones pendientes que liberar, cuando este proceso está a cargo de personal regional muchas veces no están atentos, por lo consiguiente se considera necesario que las aprobaciones recaigan en el personal local.

## **4.5 Propuesta de Mejora**

### **4.5.1 Metodología 1. Análisis de Procesos**

Para promover el cambio y la automatización del proceso de mejora para el departamento de compras de Fundaempresa se recomienda revisar las políticas de compras, así como revisar los procesos para eliminar algunos que no se consideran necesarios eliminando de esta forma algunas decisiones que son tomadas en el Centro de Servicios Compartidos en México.

De esta forma se considera necesario que el departamento de compra sea quien realice las cotizaciones de proveedores y no el oficial administrativo del área solicitada, lo que requerirá proponer más personal en el departamento de compras local.

Tener un proceso de compras bien establecido es importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales por lo que se recomienda que, el proceso sea socializado con todos los usuarios de tal manera que estos lleguen a entender las políticas y así disminuir la devolución de ticket por parte de compras como es también por errores en el llenado del T1.

La institución debe buscar la manera de hacer el proceso de compras más rápido para que las solicitudes sean aprobadas e ingresadas en tiempo y forma.

El impacto tecnológico en el proceso es alto, debido a que el cambio en el flujo del proceso implica una actualización y mejora en el actual sistema que procesar los tickets creados.

Estos cambios deberán de ser realizados por el personal del área de IT Regional y llevado a cabo, bajo las metodologías establecidas para la actualización de los sistemas que su área establece. Esto a su vez requiere que se podría implicar en la compra de nuevas licencias para el sistema y la asignación de recurso humano por parte del área de IT Regional.

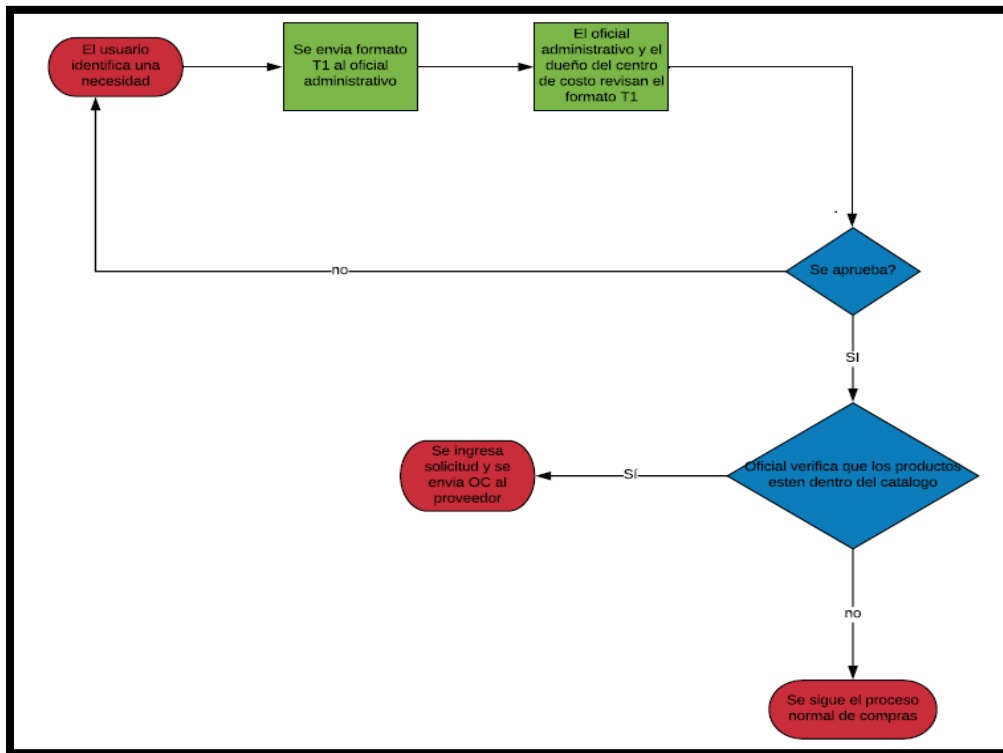
Se considera necesario recomendar el planteo de un calendario detallando las actividades para los colaboradores del departamento de compras y que no se basen en el calendario de cierre contable mensual si no, tomar en cuenta ambos y de esta forma aumentar la capacidad de resolver los tickets.

Se hace necesario actualizar el catálogo de productos y servicios mes a mes para conseguir agilizar el proceso de la compra llevando a optimizar que la orden de compra se genera de manera más efectiva y rápida, eliminando los errores a la hora de hacer la solicitud.

Parte de una propuesta de mejora para los procesos de compras es la contratación de personal en el área local, para reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de compra y así mismo para el alta de proveedores.

Se detalla el nuevo proceso que se considera para el presente análisis una mejora de reducción de procesos. Acortando el tiempo de solicitud en la figura siguiente:

- Flujograma de propuesta para el departamento de compra Fundaempresa



**Figura 8. Plan de mejora continua Reducción de procesos**

Fuente: (Propia).

De los principales cambios se propone centralizar los procesos de compras en Fundaempresa, que es el área local para decidir y responder a las necesidades de los departamentos usuarios de las compras rutinarias o táctica, para dejar las decisiones de las compras estratégicas en manos del centro de servicio compartido en México.

#### 4.5.2 Metodología 2. Aplicación de un plan operativo anual

Se considera necesario el uso del plan operativo porque el mismo se basa en las actividades programadas en tiempo y forma, así como el responsable de cada actividad, se define necesaria la



asignación correcta de funciones y delegación de las mismas a los responsables; lo que hará más fácil la aplicabilidad del plan mediante los objetivos propuesto.

Finalmente se diseña el plan operativo que aplica, para ayudar a mejorar los proceso con el control de las actividades detalladas a continuación.

**Plan Operativo Anual (POA): Procesos de compra de Fundaempresa**

Se detalla un esquema con la propuesta de mejora continua como se muestra en la tabla 5.

## Plan Operativo Anual (POA)

### Fundaempresa

**Tabla 8. Plan Operativo Anual (POA)**

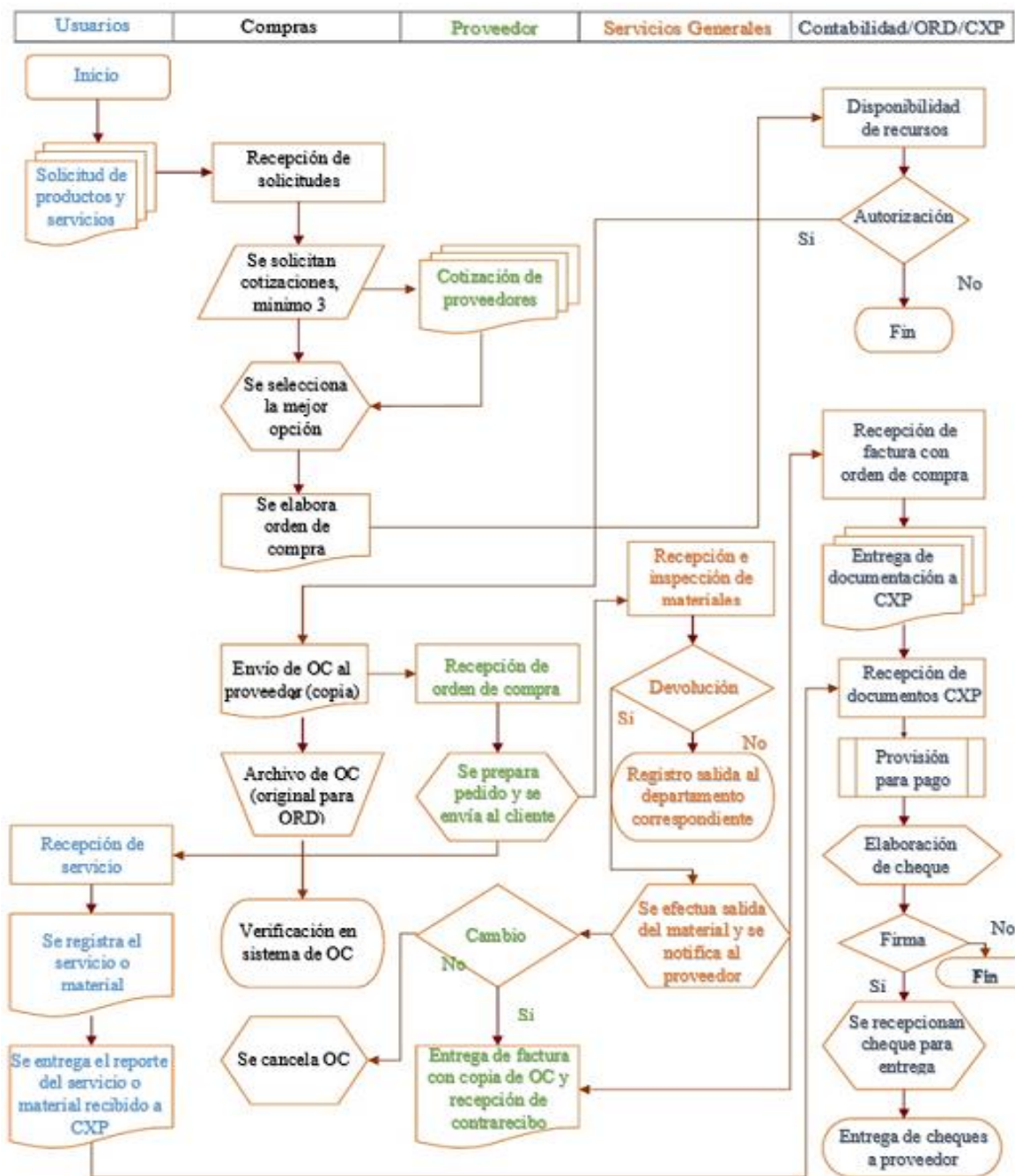
#	Actividades/Proyecto	Objetivo	Responsable	Área Responsable	Tiempo de Respuesta	Secuencia	Como Medirlo	Indicadores
1	Elaborar un control de ticket.	Dar seguimiento a los ticket recibidos y así satisfacer en tiempo y forma las solicitudes de los usuarios.	Coordinador de compras	Departamento de compras local	2 días (24 Hrs)		Correo de respuesta.	Cantidad y tiempo de la respuesta de los ticket finalizados.
2	Revisar documentación recibida en el ticket.	Asegurarse que la información ese correcta en el formulario T1.	Oficiales de compra 1	Departamento de compras local	2 días (24 Hrs)		Correo de respuesta.	Respuestas favorables entre el total de ticket.
3	Reclasificación de las compras.	Asignar las compras correctas a los oficiales de compras.	Oficiales de compra 2	Departamento de compras local	1 día		Porcentaje de clasificación de las compras de forma correcta.	Total de ticket recibidos y el total de reclasificación.
4	Realizar cotizaciones.	Identificar opciones de proveedores que reúnan los requisitos según las políticas y con productos de calidad.	Oficiales de compra 3	Departamento de compras local	3 días		Generaciones de órdenes de compra.	Total cotizaciones y órdenes de compra.

5	Gestionar la Orden de compra.	Realizar las compras en el menor tiempo posible.	Oficiales de compra regional	Departamento de compras regional	2 días		Numero de órdenes de compra.	Fecha de solicitud del formato T1 y la fecha que se emitió la orden de compra.
6	Solicitar o hacer pedido del producto o servicio.	Satisfacer en tiempo y forma la necesidad del bien o servicio, para la operación normal de la institución.	Oficiales de compra 3	Departamento de compras local	2 días		Recepción del producto en Servicios Generales.	Factura de compra.
7	Gestionar alta de proveedores.	Tener disponible el proveedor al momento de solicitar el bien o servicio.	Coordinador de compras	Departamento de compras local	2 días (24 Hrs)		Correo de respuesta con el ID o número de proveedor.	Total de ticket recibidos y las respuestas positivas por cada uno.
8	Dar de baja proveedores.	Limpiar la base de datos de los proveedores periódicamente.	Coordinador de compras	Departamento de compras local	2 días (24 Hrs)		Cantidad de bajas realizadas.	Total ticket recibidos y las bajas realizadas en el sistema.
9	Reuniones de trabajo.	Realizar un análisis de todas las actividades y revisar si se están tomando en cuenta los controles y definir resultados.	Jefe de compras regional	Departamento de compras regional		Mensual	Bitácora de la reunión.	Resultados obtenidos en cada cierre.

Fuente: (Propia).

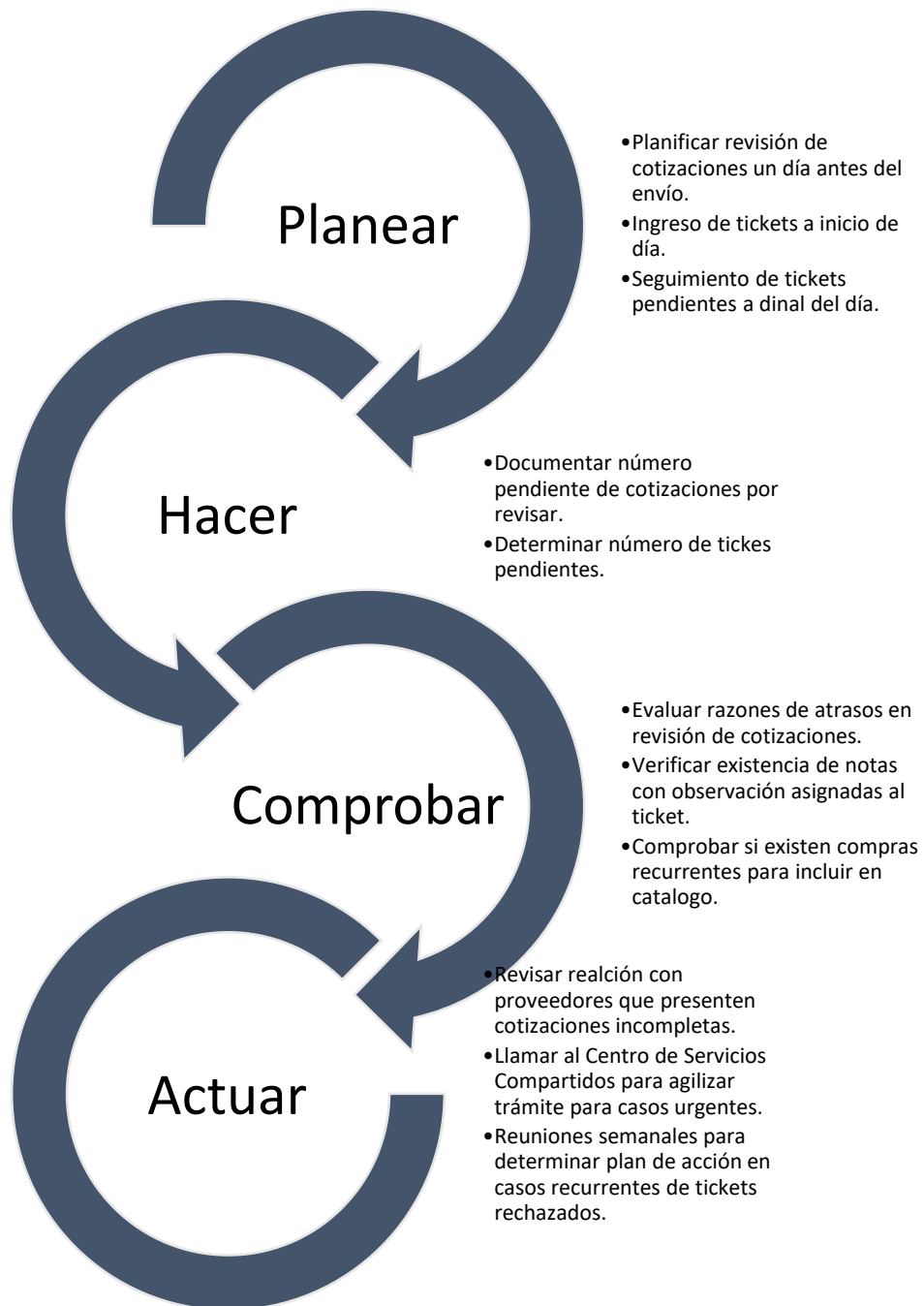
## Diagrama de Flujo Proceso de Compras Fundempresa

Tabla 9. Diagrama de Flujo



Fuente: Propia

## Plan de mejora continua



**Figura 9. Plan de mejora continua**

Fuente: (Propia)

## 4.6 Implementación de los cambios

### 4.6.1 Implementación de los cambios desde punto de vista presupuestario

El detalle del cuadro siguiente desglosa los gastos en los que se incurre al momento de traer personal de apoyo desde la ciudad de México.

**Tabla 10. Presupuesto apoyo regional proceso de compras**

RESUMEN DEL PRESUPUESTO APOYO REGIONAL PROCESO DE COMPRAS						
Detalle personal de apoyo desde México dos (2) personas						
Recurso	Descripción	Viaticos diarios según política	Tasa de cambio	Valor en Lps	Tiempo	Valor neto gasto
Viaticos	Transporte local y alimentación \$120.00 diarios	\$ 1.552,00	L 24,22	L 37.592,70	3 viajes en el trimestre	L 112.778,10
Hospedaje	Hotel (noches de estadía)	\$ 240,00	L 24,22	L 5.813,30	21 días (7 días al mes)	L 122.079,38
Transporte	Transporte aereo internacional	\$ 304,00	L 24,22	L 7.363,52	21 días (7 días al mes)	L 154.633,89
<b>Total</b>		<b>\$ 2.096,00</b>				
<b>Total costo por implementación</b>				<b>50.769,52</b>		<b>389.491,37</b>

Fuente: Propia.

Presupuesto de Implementacion del cambio por la contratación de personal de apoyo directamente por Fundaempresa.

**Tabla 11. Presupuesto propuesto mejora proceso de compras**

RESUMEN DEL PRESUPUESTO PROPUESTO/ MEJORA PROCESO DE COMPRAS						
Detalle en base a la contratación de dos (2) Personas						
Descripción	Empresa	Sueldo HNL	Cantidad requerida	Monto Total	Monto anual	Observación
Contratacion de personal (Temporal) 2 personas	Fundaempresa/ Sueldo	11.500,00	2	23.000,00	276.000,00	Gasto mensual
Adquisición de Laptop (2)	Fundaempresa	10.999,00	2	21.998,00	21.998,00	Gasto único
Compra de Escritorio (2)	Fundaempresa	3.197,00	2	6.394,00	6.394,00	Gasto único
Compra sillas Secretariales (2)	Fundaempresa	1.329,00	5	6.645,00	6.645,00	Gasto único
<b>Total costo por implementación</b>				<b>58.037,00</b>	<b>311.037,00</b>	

Fuente: Propia.

Comparación de recursos utilizados para mantener personal de apoyo

**Tabla 12. Comparación de presupuestos**

**COMPARACIÓN: DE GASTOS**

<b>PRESUPUESTO REGIONAL</b>	L389.491,37
<b>PRESUPUESTO LOCAL</b>	L311.037,00
<b>AHORRO ANUAL:</b>	<b>L 78.454,37</b>

**4.6.2. Cronograma de Aplicación**

**Tabla 13. Cronograma de aplicación de procesos**

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN					
Actividad o Propósito	Responsable	Recursos requeridos			Resultados
		Humanos	Materiales	Financieros	
1. Recolectar información para un entendimiento del proceso de compra actual mediante las herramientas metodológicas.	Equipo investigador.	2 personas			Documentar proceso actual.
2. Analizar la información obtenida del proceso de compra para poder identificar las oportunidades de mejora.	Equipo investigador.	2 personas			Sustentar con documentación la oportunidad de mejora.
3. Plasmear las oportunidades de mejora identificadas en el proceso, con las que se pueda lograr la eficiencia en un porcentaje más alto dicho proceso.	Equipo investigador y equipo de compras.	4 personas			Identificar la oportunidad de mejora para proponer un plan de acción.
4. Proponer un plan de acción para lograr satisfacer las oportunidades de mejora y así agilizar el proceso de compra.	Equipo investigador y equipo de compras.	4 personas			Presentar plan a la Gerencia Financiera en físico y digital.
5. Lograr la automatización y uso de herramientas electrónicas para el proceso de compras puede ser más eficiente y cumpla con los resultados que busca la institución.	Equipo de compras y Gerencia Financiera.	3 personas			Corrección de la oportunidad de mejora del proceso de compra y conseguir la eficiencia y eficacia requerida por la institución y sus miembros.
6. Proponer recursos de personal temporal para que puedan apoyar al equipo de compras en temporadas altas, cuando se generan una gran cantidad de ticket por contestar.	Equipo investigador	2 personas			Apoyo al equipo de compras y poder finalizar los tickets en tiempo y forma.
7. Revisar los tiempos de respuesta de cada actividad realizada en el proceso para determinar si es posible mejorarlos o reducirlos y con esto lograr los resultados esperados por la institución.	Equipo investigador	2 personas			Reducir los tiempos de las actividades del proceso para que la operación de la institución se mantenga constante.
8. Analizar si las aprobaciones del proceso generan alguna situación de atraso en el proceso, es decir si se cuenta con las personas necesarios para realizar esta actividad.	Equipo investigador	2 personas			Obtener un número óptimo de aprobadores para el proceso.
9. Verificar si la actividad de análisis de compras tácticas de valor bajo puede realizarse de manera local.	Equipo investigador	2 personas			Analista de compras tácticas local para disminuir el tiempo de esta actividad.

Fuente: (Propia).

### 4.6.3. Detalle de Cambios y responsables de su Ejecución

**Tabla 14. Detalle de cambios y responsables de su ejecución**

<b>Cambio</b>	<b>Responsable de ejecutar el cambio</b>
Contratación de Personal de apoyo para responder las solicitudes a tiempo y evitar atrasos por no contar con personal suficiente.	Gerencia Administrativa y Financiera por la parte del presupuesto local asignando recurso económico.
Actualizar los Reglamentos y Manuales Internos, de compras.	Departamento de Cumplimiento Legal Regional para socializar nuevamente las políticas y procesos.
Delegación de Actividades y tiempos	Gerencia de Compras a Nivel Regional, asignando y delegando actividades a cada colaborador en el depto. De compras.
Inducción y Socialización	Jefe de planeación operativa, explicando las funciones de cada oficial de People Soft, que mantiene a su cargo.
Centralizar las operaciones locales	Corporativo Regional, devolver las operaciones de compras y las aprobaciones al área local.
Revisar los tiempos de Respuesta de las solicitudes	Jefe de planeación operativa, llevar un cronograma de los tickets solicitados o un calendario que le informe a que solicitudes debe darles seguimiento, según la fecha y retomar seguimiento a los tickets atrasados.
Rediseñar las aprobaciones en sistema	Gerencia de Compras a Nivel Regional, rediseñar las aprobaciones en sistema para hacer más efectiva la operación de compras.
Centralizar las cotizaciones	Gerencia de Compras a Nivel Regional. Organizar que todas las cotizaciones sean realizadas por el departamento responsable, es decir el depto. De compras.

Fuente: (Propia).



## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Se determinó que dentro del proceso de compras existen varios sub procesos que hacen que la operación se vea limitada a fluir con regularidad, influenciado por los tiempos de respuesta lento de las compras, lo cual afecta de forma directa la ejecución presupuestaria de los departamentos o centro de costo.

Se realizó un análisis de procesos sobre los cuales mantiene su base de operación el departamento de compras, revisando la aplicación de las políticas y se llegó a la conclusión que las mismas cuentan con los lineamientos correctos para ser implementadas, sin embargo los usuarios de compras no adoptan el cumplimiento de las mismas en su totalidad a la hora de solicitar el bien o el servicio lo que conlleva a buscar una opción de aprobación que ayude a que el proceso se realice de una forma más rápida de pago alterno, es decir regularización de pagos con una firma de autorización estratégica que le valide la compra, de esta forma incumpliendo el proceso correcto.

Se identificó que los usuarios internos y el personal que desempeñan la función de compra si cuentan con los conocimientos sobre los lineamientos y las políticas para realizar la actividad de compra. por parte de los proveedores no se obtuvo la percepción u opinión ya que ellos están incluidos únicamente en la cotización, recepción de orden de compra, y la entrega de productos y servicios.

Se logró concluir que las personas involucradas directamente como son los oficiales de People Soft, es decir el oficial de compra para cada departamento si conoce de los procesos, muchas veces por la premura del servicio o el bien solicitado se hace a un lado las políticas y

procedimientos reglamentados, pero en el caso general si tienen conocimiento y capacidad para desempeñar la operación, mientras que el personal de aprobación mantiene poca disponibilidad de tiempo y de lo relevante que es el proceso.

La institución no cuenta con un plan operativo anual que este alineado de forma directa a las actividades del departamento de compras que le ayude a coordinar y priorizar metas, así como en todos los departamentos usuarios, que le permita revisar y definir acciones, metas que se deben implementar para cumplir con los objetivos del plan estratégico, y de esta forma optimizar tiempo y recurso en el proceso.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda que la institución con el objetivo de agilizar los procesos y de esta manera contribuir al plan estratégico y al cumplimiento de los objetivos propuestos debe contratar más personal de apoyo para el departamento de compras y lograr responder a las solicitudes en menos tiempo, retroalimentando a los usuarios en tiempo y forma sobre la información requerida para concluir un proceso satisfactorio y eficiente.

Se recomienda que las políticas y lineamientos sobre el proceso de compra se socialicen nuevamente y que se incluya a todos los colaboradores de la institución sin excepción y se firme una carta de compromiso de parte de los usuarios para que se den por enterados de los procedimientos, documentación y firmas requeridas para esta actividad, evitando realizar regularizaciones de pago y así poder cumplir con los lineamientos y políticas ya establecidas además de, que el departamento de compras cumpla con la función total.

Se sugiere crear un plan de actividades delegando responsabilidad a quienes son los encargados del proceso en el departamento de compras, quienes deberán socializar con los

proveedores todos los requisitos y sea ellos quienes tengan la obligación de contratarlos y así analizar las propuestas y las mejores condiciones primero de servicio y de pago.

Se recomienda reasignación de responsabilidad de aprobación para el proceso de compra, para solventar el volumen de solicitudes y con ello optimizar los tiempos de respuesta evitando la creación de atrasos en los productos o servicios y así puedan llegar al consumidor final en tiempo, logrando el registro del gasto oportuno.

Se define como parte de la propuesta de mejora la implementación de un plan operativo que le permita a la institución contar la definición de las actividades del departamento de compras, para hacer medible los objetivos y metas que la gerencia administrativa y financiera desea alcanzar con el cual se busca optimizar tiempos, automatizar actividades, ejecutar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (FUNDAPI). (4 de Enero de 2018). *La Guía OSC*. Obtenido de GUIA OSC: <https://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>
- Administración, C. L. (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS:UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIONES. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11.
- Calidad, A. d. (2018). <http://asesordecalidad.blogspot.com>. Obtenido de <http://asesordecalidad.blogspot.com>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coral, A. S. (2014). Administracion de compras. En A. S. Coral, *Administracion de compras* (pág. 15). MEXICO: Grupo Editorial PATRIA.
- Co, A. S. (2014). *Administración de compras*. Tegucigalpa: Grupo Editorial Patria.
- GESTION.ORG. (2018). *GESTION.ORG*. Obtenido de <https://www.gestion.org/las-politicas-de-compras/>
- Gutierrez, C. d. (2006). *Administración y Calidad*. México: Editorial Limusa. Séptima Edición.
- Hinojo, E. J. (2014). *Elaboración del presupuesto editorial (UF0249)*. Tegucigalpa: IC.
- Johnson , F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. México: McGRAW-HILL.
- Laureate Education, I. (2006).
- Negocio, S. e. (2018). *Sinnexus*. Obtenido de [https://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- Palacios, A. M. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras*. Bogota-Colombia: Grupo Editorial NORMA.
- Panamá, U. d. (2013). *Guía Técnica Para la Formulación del Plan Operativo Anual*. PANAMÁ: Imprenta Universitaria de Panamá.

PDCAHOME. (2018). <https://www.pdcahome.com/>. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/>

Plus, M. (s.f.). © *Monografias.com SA/ support@monografias.com*. Obtenido de © Monografias.com SA  
: <https://www.monografias.com/about-us/copyright>

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta Edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Silva, P. (2016). *Los procesos de compra y la negociacion con proveedores*. Tegucigalpa: FC Editorial.

Summers, D. (2006). *Administración de calidad*. México: Pearson Educación. Primera Edición.

Teórico, E. y. (2014). *Pilar Caballero Sánchez de Puerta*. Tegucigalpa: Editorial CEP, S.L.

TUME, F. L. (2013). *PLANEAMIENTO OPERATIVO*.

UNITEC, F. (2018). *Portal de UNITEC*. Obtenido de <http://www.unitec.edu/la-universidad/historia/>:  
<http://www.unitec.edu/la-universidad/historia/>

Verdin, V. M. (2016). *Ingenieria de costos*. Tegucigalpa: Grupo Editorial Patria.

Zanatta, J. P. (2013). *Costos y presupuestos*. Lima: UPC.

# ANEXOS 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Ing. Daglys Alejandro Brizo  
Gerente de Finanzas  
FUNDAEMPRESA / UNITEC  
Edificio Unitec, zona Jacalespa Res. Honduras

Estimado Señor: Daglys Brizo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

Hemos seleccionado como tema; ANÁLISIS DE PROCESOS Y CREACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN FUNDAEMPRESA, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: entrevistas, reuniones de trabajo, recopilación y revisión de información necesaria para el desarrollo de la investigación.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Gladis Oneyda Portillo Rosa  
11643153

Emerson Gerardo González Meza  
11653131

Por este medio, la Gerencia de Finanzas de la Fundación para el Emprendimiento y Desarrollo Empresarial S.A. (FUNDAEMPRESA).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Daglys Alejandro Brizo  
Gerente de Finanzas

  
Firma y Sello  


## ANEXOS 2: APROBACIÓN ASESOR TEMÁTICO

Arleth Sarahi Elvir Lagos

dom 23/9/2018 12:55

Para: Gladis Oneyda Portillo Rosa <[gladis.portillo@unitec.edu.hn](mailto:gladis.portillo@unitec.edu.hn)>;

Cc: Emerson Gerardo Gonzalez Meza <[emerson.gonzales@unitec.edu.hn](mailto:emerson.gonzales@unitec.edu.hn)>;

Buenas tardes.

Aprobado.

Sent from my iPhone

On Sep 23, 2018, at 11:37 AM, Gladis Oneyda Portillo Rosa <[gladis.portillo@unitec.edu.hn](mailto:gladis.portillo@unitec.edu.hn)> wrote:

Buenos días

Estimada Lcda. Arleth Elvir un gusto saludarle

El motivo de este correo es para solicitar su aprobación para la presente investigación que trabajamos con usted, y necesitamos de su visto bueno para dejar soporte en el informe.

Quedamos atentos.

Saludos.

## ANEXOS 3 ENTREVISTA ABIERTA

Buen día somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. Estamos cursando la Maestría en Dirección Empresarial en la cual estamos analizando el proceso de compras de Fundaempresa para poder proponer una mejora que tenga beneficio para la institución, por lo que necesitamos su apoyo con la siguiente guía de entrevista.

Guía de entrevista	
Preguntas/Entrevistadores	Respuestas/Entrevistados
1. ¿Describa brevemente el proceso que usted realiza para ingresar un pedido de compra??	Respuesta que fue grabada y consultada a los oficiales de People Soft.
2. ¿Describa brevemente el proceso que usted realiza para ingresar un pedido de la creación de un proveedor compra?	<p>El proveedor tiene que cumplir con ciertos requisitos como ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de alta En Excel, debe coincidir con los documentos de soporte.</li> <li>• Documento de formalización de la empresa, constitución de Sociedad Mercantil autenticada y sellada.</li> <li>• Cédula de identificación fiscal que muestre domicilio fiscal y objeto social, Registro Tributario Nacional (RTN), USA/otros internacionales: Tax ID (para proveedores extranjeros).</li> <li>• Identificación oficial del representante legal, Tarjeta de Identidad y RTN o pasaporte vigente.</li> <li>• Contrato, firmado por el representante legal del proveedor y por el representante legal de la institución y de acuerdo con las políticas locales de las áreas de compras y legal.</li> <li>• Poder del representante legal, protocolizado ante la autoridad correspondiente, autenticado y sellado por notario.</li> <li>• Copia de estado de cuenta bancario, o carta del banco, (Debe estar emitida por el banco e incluir:</li> </ul>



	<p>logotipo del banco, nombre/razón social/entidad legal y número de cuenta del proveedor, sello o firma del responsable de la sucursal bancaria.), o contrato bancario, o captura de pantalla Web de la consulta del estado de cuenta en el sitio web oficial del banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobante de domicilio de servicios públicos, y /o contrato de arrendamiento, si es rentado. Recibos de energía, agua o teléfono y si se envía contrato de arrendamiento debe estar firmado por el representante legal.</li> <li>• Carta relación y no conflicto de intereses, formato estándar, firmado por el representante legal del proveedor.</li> <li>• Código de ética, formato estándar, firmado en cada hoja por el representante legal del proveedor.</li> <li>• Garantía de cumplimiento, solo para proveedores que requieren anticipo (ej. constructoras, honorarios, etc.)</li> </ul>
<p>3. ¿Cuáles son las actividades que consideran más relevantes de todo el proceso de compras mencione algunas?</p>	<p>Negociación con los proveedores, donde va incluido mejoras de precios y que se cumpla con las especificaciones y estándares de la solicitud.</p>
<p>4. ¿Cuántas personas a nivel nacional y regional están involucradas en el proceso desde que se origina la necesidad hasta que llega el producto y se cancela la factura.? Enumerar los participantes</p>	<p>Solicitante, equipo de compras, compras tácticas, facilitador u oficial de People Soft, comprador en México, persona de recepción, persona que entrega el producto, persona que crea el voucher o comprobante de pago (ORD) y persona que realiza pago en tesorería, haciendo un total de 12 personas.</p>
<p>5. ¿Cuántos tickets recibe aproximadamente a diario sobre las solicitudes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras ordinarias: 10 diarias en días normales, en cierres de mes 150 diarias.</li> <li>• Creación de proveedores: 5 al mes, se cuenta con una base de 2,300 proveedores creados a la fecha, por</li> </ul>

	<p>lo que ya se tienen predeterminados en esta base.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anulación de Tickets: 10 anulaciones a lo que se lleva del proceso (3 años).</li> <li>• Bajas de proveedores: Cada 6 meses en automático se realiza la baja de los proveedores, cuando no cuenta con solicitudes o pedidos durante el tiempo mencionado.</li> <li>• Otra más especifique: N/A</li> </ul>
6. ¿Qué actividades se realizan de forma manual y que usted considere se puede automatizar?	Todo el proceso que realiza el equipo de compras es de forma manual utilizando un formato en Excel, donde se ingresa la información que va ir en la orden de compra. Se considera poder automatizar el texto de respuesta a las solicitudes realizadas, es decir obtener la respuesta sin recibir ninguna notificación manual, más bien automática.
7. ¿Qué actividades se realizan de forma automática enumere algunos?	Hasta el momento no se tiene ninguna actividad que se realice de forma automática.
8. ¿Qué autorizaciones o firmas se necesitan para que el proceso fluya?	Firma de autorización del dueño del presupuesto, firma del supervisor del solicitante y firma del facilitador (Oficial de People Soft).
9. ¿Cuál es el tiempo promedio que tarda en hacerse efectiva una compra, es decir que llegue el producto o servicio solicitado al departamento solicitante?	El tiempo está distribuido así: 10 días para responder ticket, 3 días de autorización proceso que va a México, 2 días en emisión de orden de compra, para que el proveedor la reciba 1 día y 2 días más de entrega inmediata, esto en días hábiles haciendo un total de 18 días para compras inmediatas. Cuando se tiene contrato allí se indica el tiempo que tardara el proceso.
10. ¿Qué considera necesario cambiar del proceso actual de compra y por qué?	Que el presupuesto y las aprobaciones se realicen en el sistema de forma automática.
11. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que consideraría para este proceso?	Que se realice una mejor clasificación de las compras por parte de los solicitantes para tener un mejor entendimiento de la necesidad que se requiere. Porque muchas veces no se entiende y esto genera un atraso en el proceso. Cuando los servicios

	están en el catálogo no se tiene problemas para poder realizar el proceso de compras y cuando no está en dicho catalogo se tiene que enviar un ticket para que se ingrese en el mismo.
12. ¿Con cuantas personas debería contar su departamento para apoyar la gestión de compra y poder finalizar los tickets recibidos sin saturar el tiempo del equipo actual de compras?	Con dos personas se finalizan los tickets recibidos sin realizar tiempo extraordinario, sin embargo, ocasionalmente en la mayoría de los casos en cierre de año cuando se estima que no se va cumplir con los cierres de los tickets en su totalidad la gerencia regional proporciona los recursos que se van a necesitar para cumplir a cabalidad con la gestión de compra y cierre de ticket recibidos en su totalidad. La carga de trabajo no disminuye en gran porcentaje, porque a pesar del apoyo se tiene que salir con todas las solicitudes y el mayor esfuerzo es local.
13. ¿Cuenta el departamento con un calendario de actividades que coordine el proceso mensual de todas las operaciones?	El departamento de compras no cuenta con un calendario de actividades, debido a que las compras siempre están abiertas durante todo el año para canalizar todas las necesidades que surgen y en gran parte del tiempo urgencias o emergencias, sin embargo, planificación financiera tiene un calendario en donde se le indica al oficial de People Soft hasta que día del mes puede realizar solicitudes mes a mes.
14. ¿Considera usted que se respetan las políticas de compras por parte de los usuarios?	Las políticas se respetan en la mayoría de los casos, sin embargo, existen áreas críticas (Admisiones, prospección, mercadeo, CFP por ejemplo) que no cumplen con las políticas debido a que están involucradas directamente con la parte de ventas y surgen compras de urgencia o emergencia en todo el periodo de operación anual. Estos departamentos posteriormente buscan regularización de pagos, por medio de una firma de autorización.
15. ¿Considera que se debe capacitar a las personas de cómo realizar las solicitudes de compra o ya conocen el proceso?	Si se realiza capacitación para realizar solicitudes de compra de forma periódica para todos los colaboradores en general porque todos son solicitantes y cuando el

	departamento de recursos humanos lo solicita, en la mayoría de los casos con personas que comienzan a laboral con la institución. De igual forma cuando se le solicita al equipo de compras en cualquier momento del año de la operación.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevistadores  
Gladis Oneyda Portillo Rosa  
Emerson Gerardo González Meza

Entrevistados  
Karla Edith Ramirez Flores  
Helena Beatriz Montoya Óyela

## ANEXOS 4: CHECK LIST ALTA PROVEEDORES

CHECK LISTA ALTA PROVEEDORES LAUREATE MEXICO Y CENTRO AMÉRICA				
No.	Documento *	Empresa Local	Persona Local	Extranjero
<b>1</b>	<b>Formato de alta</b>  <i>En Excel, debe coincidir con los documentos de soporte (información llenada por Unitec)</i>	X	X	X
<b>2</b>	<b>Documento de formalización de la empresa</b>  <i>México: Acta Constitutiva protocolizada ante notario con sello de Registro Público</i>  <i>Panamá: Sociedad Jurídica: Certificado de Registro Público o Certificado de Operación (registrado en el Registro Público)</i>  <i>Costa Rica: Cédula de Personería Jurídica, extendido por abogado y no debe de tener más de 3 meses de emitida o expedida en el Registro Nacional</i>  <i>Honduras: Constitución de Sociedad Mercantil autenticada y sellada</i>	X		
	<b>Documento de identificación de la persona</b>  <i>México: CURP</i>  <i>Panamá: Cedula de Identificación</i>  <i>Costa Rica: Cédula de Identidad (CED)</i>  <i>Honduras: Tarjeta de Identidad</i>		X	
<b>3</b>	<b>Cédula de identificación fiscal que muestre domicilio fiscal y objeto social</b>  <i>México: Registro Federal de Contribuyentes (RFC)</i>  <i>Panamá: Registro Único de Contribuyentes (RUC)</i>  <i>Costa Rica: Cédula Jurídica (CED, ya no se emite físicamente, para empresas nuevas se valida con el documento de personería Jurídica</i>  <i>Honduras: Registro Tributario Nacional (RTN)</i>  <i>USA/otros internacional: Tax ID (para proveedores extranjeros)</i>	X	X	X
<b>4</b>	<b>Identificación oficial del representante legal</b>  <i>Licencia de conducir, pasaporte, o:</i>  <i>México: INE (antes IFE)</i>  <i>Panamá: Cédula de identificación</i>  <i>Costa Rica: Cédula de Identidad (CED)</i>  <i>Honduras: Tarjeta de Identidad y RTN</i>	X		
<b>5</b>	<b>Contrato</b>  <i>Firmado por el representante legal del proveedor y por el representante legal de la institución y de acuerdo con las políticas locales de las áreas de compras y legal</i>	X	X	X

6	<b>Poder del representante legal</b> <i>Protocolizado ante la autoridad correspondiente</i> <i>México: ante notario con sello de Registro Público</i> <i>Panamá: En el Certificado de Registro Público se debe especificar el representante legal</i> <i>Costa Rica: No emiten ni manejan ningún poder legal</i> <i>Honduras: Autenticado y sellado por notario</i>	X		
7	<b>Copia de estado de cuenta bancario, o Carta del banco, o Contrato bancario</b> <i>Debe estar emitida por el banco e incluir: logotipo del banco, nombre/razón social/entidad legal y número de cuenta del proveedor, sello o firma del responsable de la sucursal bancaria.</i> <i>México: adicionalmente con cuenta CLABE interbancaria (18 dígitos)</i>	X	X	X
8	<b>Comprobante de domicilio, y contrato de arrendamiento, si es rentado</b> <i>Luz, agua o teléfono</i> <i>Si se envía contrato de arrendamiento debe estar firmado por el representante legal</i>	X	X	
9	<b>Carta relación y no conflicto de intereses</b> <i>Formato estándar, firmado por el representante legal del proveedor</i>	X	X	X
11	<b>Código de ética</b> <i>Formato estándar, firmado en cada hoja por el representante legal del proveedor</i>	X	X	X
10	<b>Carta de revisión de seguros y fianzas</b> <i>Formato estándar, firmado por el representante legal</i>	México	México	México
11	<b>Garantía de cumplimiento</b> <i>Solo para proveedores que requieren anticipo (ej. constructoras, honorarios, etc.)</i>	Costa Rica Honduras Panamá	Costa Rica Honduras Panamá	Costa Rica Honduras Panamá

# ANEXOS 5: CARTA RELACIÓN Y NO CONFLICTOS PARA CREAR PROVEEDORES

- Carta Relación y No Conflicto de Intereses



## **Carta de relación y no conflicto de intereses.**

*Debe ser enviada en hoja membretada de la empresa:*

Comité de Licitaciones,  
Laureate México  
Av. Parque Chapultepec No. 56  
Col. El Parque, Municipio San Bartolo  
Naucalpan, Estado de Mexico  
C.P.53398

Por este medio le informo y ratifico que ninguna persona de los accionistas o empleados de esta empresa tiene relación familiar o comercial con alguno de los empleados de Laureate México o alguna de sus universidades afiliadas.

Atentamente,

(firma)  
**(Nombre del representante legal)**  
(Puesto o cargo)

---

## ANEXOS 6: FORMULA ACEPTACIÓN DE PAGOS

Ventil 1

F-BAC-FÓRMULA DE ACEPTACIÓN DE PAGOS ACH PRONTO-HON-0000069

Fecha: \_\_\_\_\_

Autorizo a la Empresa \_\_\_\_\_ con la que tengo relación como Proveedor a realizar los depósitos correspondientes a los pagos por concepto de productos entregados y/o servicios prestados.

Dichos depósitos deberán efectuarse en la cuenta No. \_\_\_\_\_ a nombre de \_\_\_\_\_ del Banco \_\_\_\_\_

TIPO DE CUENTA: Ahorros \_\_\_\_\_ Corriente \_\_\_\_\_

Correo Electrónico para envío de aviso por transacción

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Número de Fax \_\_\_\_\_

Nombre del firmante en la cuenta: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Número de TI/RTN de la Empresa (donde aplique): \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

*Nota: Esta boleta deberá ser firmada únicamente por la o las personas autorizadas por la empresa a firmar en la cuenta del Banco.*



## ANEXOS 7: SERVICIOS EXENTOS ARTÍCULO #18

Sección V Acuerdos y Leyes	
La Gaceta REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 30 DE DICIEMBRE DEL 2013 No. 33,316	
<p>y sus Reformas, en el sentido de modificar su tasa general a Quince por Ciento (15%), y a Diez y Ocho por Ciento (18%) la tasa aplicada a las bebidas alcohólicas, cerveza y cigarrillos al igual que los boletos aéreos de clase ejecutiva.</p> <p><b>ARTÍCULO 17.- Canasta Básica.-</b> Reformar el Artículo 15 de la Ley del Impuesto Sobre Ventas, contenida en el Decreto Ley Número 24 del 20 de diciembre de 1963 y sus reformas, en el sentido de modificar el listado de bienes exentos del literal a) tal como se detalla en el Anexo I del presente Decreto. En la misma forma en el literal e) del Artículo 15 de la Ley del Impuesto Sobre Ventas, precisar el texto eliminando en la cuarta línea el vocablo "industrial".</p> <p><b>ARTÍCULO 18.- Servicios Exentos.-</b> Reformar el literal d) del Artículo 15 de la Ley del Impuesto Sobre Ventas, contenida en el Decreto Ley Número 24 del 20 de diciembre de 1963 y sus reformas, el que en adelante se debe leerse así:</p> <p>"Artículo 15. Están exentos...</p> <p>a) ...</p> <p>b) ...</p> <p>c) ...</p> <p>d) Los siguientes servicios: energía eléctrica; agua potable y alcantarillado; servicios de construcción; honorarios profesionales obtenidos por personas naturales; de enseñanza; de hospitalización y transporte en ambulancias; de laboratorios clínicos y de análisis clínico humano; servicios radiológicos y demás servicios médicos, de diagnóstico y quirúrgicos, exceptuando los servicios de tratamiento de belleza estética como ser: spa, liposucción con láser y similares; transporte terrestre de pasajeros; servicios bancarios y financieros; excepto el arrendamiento de bienes muebles con opción de compra los relacionados con primas de seguros de personas y los reaseguros en general. Quedan sujetos a este Impuesto, la venta o servicio de alimentos</p>	<p>recaudación del Impuesto, quedando únicamente obligadas a presentar una Declaración Anual de Ventas a más tardar el 31 de enero del ejercicio fiscal siguiente.</p> <p>La presentación de la Declaración Anual de Ventas del Régimen Simplificado será aplicable a partir del Período Fiscal 2014.</p> <p><b>ARTÍCULO 20.- Suspensión de la Devolución del Impuesto Sobre Ventas.</b> Dejar en suspenso por el término máximo de seis (6) meses a partir del día que entre en vigencia el presente Decreto, la aplicación del Artículo 3 de la Ley de Eficiencia en los Ingresos y el Gasto Público contenida en el Decreto No.113-2011 de fecha 24 de junio de 2011, contenido de la devolución del ocho por ciento (8%) del Impuesto sobre Ventas por compras con Tarjetas de Débito o Crédito efectivamente pagado, con el objetivo de que las Organizaciones u Operadores y Concesionarios de Servicio de Tarjetas de Crédito (OTCD) ajusten sus sistemas para hacer exigible en cada transacción que realicen los establecimientos afiliados, la discriminación del importe del Impuesto Sobre Ventas causado, incluso cuando el mismo sea igual a cero (0). Lo anterior en virtud que hasta la fecha no ha sido posible la implementación de dicha devolución.</p> <p>Si en el término citado no se cumple con el cometido se les impondrá la sanción establecida en el Artículo 179 del Código Tributario.</p> <p><b>ARTÍCULO 21.- Retención del Impuesto Sobre Ventas de los Emisores u Operadores y Concesionarios de Servicio de Tarjetas de Crédito (OTCD).</b> Reformar los numerales 3) y 4) del Artículo 4 de la Ley de Eficiencia en los Ingresos y el Gasto Público contenida en el Decreto No.113-2011 de fecha 24 de junio de 2011, el que debe leerse así:</p> <p>"Artículo 4. Complementación. ...</p> <p>1) ...</p>

## GLOSARIO

### A

**Administrar:** Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.

**Agilizar:** Hacer ágil, dar rapidez y facilidad al desarrollo de un proceso o a la realización de algo.

### B

**Base:** Conjunto de datos organizado de tal modo que permita obtener con rapidez diversos tipos de información.

### C

**Cumplimiento:** 1. Acción y efecto de cumplir o cumplirse. 2. acción obsequiosa) 3. Oferta que se hace por pura urbanidad o ceremonia. 4. Perfección en el modo de obrar o de hacer algo

**Criterio:** Norma para conocer la verdad, Juicio o discernimiento.

### D

**Determinar:** Señalar o indicar algo con claridad o exactitud, Decidir algo, despejar la incertidumbre sobre ello.

**Desempeñar:** Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio

### E

**Efectiva:** Que tiene eficacia.

**Evaluar:** Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. 2. Señalar el valor de algo.

**F**

**Facilidad:** Oportunidad, ocasión propicia para hacer algo, 2. Disposición para hacer algo sin gran trabajo.

**Fiable:** Que ofrece seguridad o buenos resultados. Mecanismo, método fiable.

**G**

**Gravamen:** Impuesto o tributo. 2. Carga impuesta sobre un inmueble o sobre un caudal.

**H**

**Hallazgo:** Acción y efecto de hallar.

**I**

**Impulsar:** Dar empuje para producir movimiento. 2. Incitar, estimular.

**L**

**Limitación:** Acción y efecto de limitar o limitarse.

**M**

**Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

**N**

**Norma:** Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades.

## O

**Obtención:** Acción y efecto de obtener.

**Omisión:** Falta por haber dejado de hacer algo necesario o conveniente en la ejecución de una cosa o por no haberla ejecutado.

**Operación:** Negociación o contrato sobre valores o mercaderías.

**Oportuna:** Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.

**Optimización:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

## P

**Pedidos:** Encargo de géneros hecho a un fabricante o vendedor.

**Plazos:** Cada parte de una cantidad pagadera en dos o más veces.

**Premura:** Aprieto, apuro, prisa, urgencia, instancia.

**Presupuesto:** Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**Producto:** Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reeditúa.

**Propicia:** Favorable para que algo se logre.

**Proveedor:** Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

## **R**

**Radica:** Dicho de una cosa: Estar o encontrarse en determinado lugar.

**Regularizar:** ajustar o poner en orden.

**Resultado:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación

## **S**

**Significativa:** Que tiene importancia por representar o significar algo.

**Solicitud:** Carta o documento en que se pide algo de manera oficial.

**Sobrecargando:** Cargar con exceso a algo o a alguien.

**Software:** Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

## **T**

**Tiempo:** Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo.

**Tramitar:** Hacer pasar un negocio por los trámites debidos.

**Táctica:** Método o sistema para ejecutar o conseguir algo.

## **U**

**Ubicar:** Situar o instalar en determinado espacio o lugar.

## **V**

**Viable:** Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.

**Variable:** que tiene asociada una determinada ley o distribución de probabilidad, en la que a cada uno de los valores que puede tomar le corresponde una frecuencia relativa o de probabilidad específico.