



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de _____ Ciencias Sociales _____ para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: _____ "Estrategias De Marketing De Compras Para La Mejora Del Proceso De Licitación De Compras Para La Empresa De Alimentos Heinz" _____

Realizado por el (la) Br. _____ Dalila Tejero _____

C.I. N° _____ 24.548.471 _____ cursante de la carrera de _____

_____ **Mercadeo** _____ hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: *20 pts.*

APROBADO

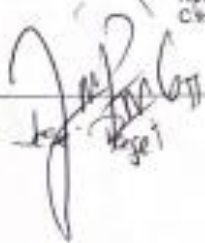
NO APROBADO

El Jurado


Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Ldo. José León
C.I. 18.473.587


Jurado
Nombre: Econ. Yandara Páez
C.I. 4.900.006

Jurado
Nombre: _____
C.I.: _____



Fecha: 11 / 10 /2022





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**Estrategias de Marketing de Compras para la Mejora del Proceso de
Licitación de Compras para la Empresa Alimentos Heinz**

Autora

Bachiller Tejero Aoun Dalila Almudena

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO

Estrategias de Marketing de Compras para la Mejora del Proceso de
Licitación de Compras para la Empresa Alimentos Heinz

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

José Juan 18473589

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

José G. Páez C. José Páez V-23430493

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial / SELLO



AUTORA: Bachiller Tejero Aoun Dalila Almudena

C.I. 29.540.471

San Diego, mayo 2022.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a mis padres y hermano, quienes me apoyaron y ayudaron durante toda mi carrera, además de prestarme siempre su cariño y amor incondicional. Son lo más especial e importante que tengo.

A la Universidad José Antonio Páez, por haber sido mi casa de estudios dándome la oportunidad de formarme como profesional.

A mi tutor académico José León, por aceptarme para realizar este informe bajo su tutoría y por haberme guiado con sus conocimientos y sus orientaciones a lo largo de los últimos semestres y durante el desarrollo de este informe de pasantías, su apoyo ha sido fundamental para esta investigación.

A la prestigiosa empresa Alimentos Heinz, por haberme abierto las puertas y cargado de valiosos conocimientos, principalmente agradezco a mi tutor empresarial José Pagés, por su paciencia, apoyo incondicional y amabilidad durante todo mi proceso de pasantías.

A mis formadores durante toda la carrera, quienes en todo momento me transmitieron su sabiduría y me apoyaron para llegar al punto donde me encuentro.

A mis amigas, quienes siempre me dieron un momento de risas y tranquilidad en los días más complicados.

DEDICATORIA

Con todo cariño le dedico este trabajo a mi familia, pues sin ellos no lo hubiese logrado. Gracias por haberme enseñado a ser una persona responsable, perseverante y con deseos de superación. Gracias por su paciencia y palabras de motivación cada vez que los necesité, este logro es de ustedes.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
INTRODUCCIÓN	1
FASE	
I	GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN 3
	1.1 Descripción de la Empresa 3
	1.1.2 Estructura Organizativa 3
	1.2 Misión, Visión, Objetivos de la Empresa 4
	1.3 Descripción del Departamento 5
	1.4 Misión, Visión y Objetivos del Departamento 6
II	DIAGNÓSTICO 8
	2.1 Diagnóstico de Necesidades 8
	2.2 Plan de Trabajo 9
	2.2.1 Situación Problemática 10
	2.2.2 Formulación del Problema 10
	2.2.3 Objetivo General 10
	2.2.4 Objetivos Específicos 10
	2.3 Cronograma de Actividades 10
	2.4 Programa de Actividades 11
	2.5 Descripción de Actividades 13
	2.6 Recursos Técnicos y Humanos 14
III	VINCULACIÓN TEÓRICA 14
	3.1 Antecedentes 14
	3.2 Bases Teóricas 17
	3.3 Términos Básicos 21
IV	RESULTADOS 22
V	ACCIONES 25
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 31
	REFERENCIAS 33

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la relación entre los conceptos de marketing y compras han tenido grandes cambios y una notable evolución, rompiendo esquemas anticuados donde estas dos áreas eran contrincantes, teniendo el departamento de compras funciones meramente administrativas. Siendo este el caso de Alimentos Heinz, empresa que a través de los años sigue sin involucrar al marketing en sus procesos de compra, donde solo se enfocan en cumplir la planificación de la inversión y producción mensual. Hoy en día ambas áreas pueden trabajar juntas siendo gestores estratégicos de productos y servicios, aportando valor en la cadena de suministros, reduciendo costes de manera rápida y sostenible.

Por lo tanto, el presente informe tiene como objetivo proponer estrategias de marketing de compras para la mejora del proceso de licitación de compras en la empresa Alimentos Heinz, ubicada en San Joaquín, estado Carabobo. En este propósito, la investigación se desarrolla en cinco fases, distribuidas de la siguiente manera:

- Fase 1: Generalidades de la Institución. En esta fase se detalla toda la información relevante de la empresa y el departamento donde se realizaron las pasantías, la descripción de estos, su reseña histórica, estructura organizacional, misión, visión y objetivos.
- Fase 2: Diagnóstico. En esta fase se desarrolla el diagnóstico de necesidades del departamento, se describe la situación desde lo más general hasta lo más específico, donde se detalla la problemática existente en el departamento de Compras de Alimentos Heinz C.A, por la falta de sincronización entre este departamento y el de Marketing. Igualmente se explica el plan de trabajo, se formula el problema, además de exponer los objetivos generales y específicos de la investigación, junto con el cronograma de actividades y la descripción de las mismas, finalizando con los recursos técnicos y humanos necesarios para llevar a cabo el informe de pasantías.
- Fase 3: Vinculación Teórica. Es una recopilación de diferentes teorías y apoyos documentales de investigaciones anteriores, relacionados con los temas tratados en este informe, como los procesos de compra, planeación estratégica y el marketing de compras. Además de definir los términos básicos para facilitar la comprensión.

- Fase 4: Resultados del Diagnóstico. En esta fase se aplica el instrumento de recolección de la información, con el fin de conocer cuál es la situación actual del departamento de compras, además se hace un análisis para definir claramente y de manera concisa cuáles son las problemáticas existentes.
- Fase 5: Acciones. Tomando en cuenta la fase anterior, en esta se indica cuáles son las propuestas para la mejora de cada situación problemática, se establecen las estrategias junto con sus objetivos y beneficios esperados, además del plan de acción a seguir y la factibilidad del mismo.

Es resaltable la importancia de aplicar estrategias de marketing de compras en la empresa Alimentos Heinz, ya que al convertirlas en un elemento de gestión estratégica para la organización se obtienen beneficios económicos, impacta positivamente en el precio del producto final y además asegura la llegada de los insumos/materiales para no enlentecer la producción ni ningún otro proceso de la empresa. Es por ello que en este informe final de pasantías se plantea como propuesta aplicar las estrategias de marketing de compras para la mejora del proceso de licitación de las mismas, agregando como recomendaciones la capacitación constante del personal en cuanto a esta rama del marketing, así como también aplicar dichas estrategias en el menor corto plazo posible para obtener los resultados esperados.

FASE I: Generalidades de la Institución

1.1. Descripción de la Empresa

Siendo Alimentos Heinz C.A su razón social, la empresa se dedica a la manufactura, proceso, compra, venta, importación, exportación y todo lo relacionado a la negociación de toda clase de productos comestibles y alimenticios, donde destaca principalmente la producción de la salsa de tomate Ketchup Heinz, las compotas, vinagre, salsas para condimentar, salsas para pastas, postres y cereales. Las pasantías realizadas fueron llevadas a cabo en la planta de San Joaquín, estado Carabobo (Carratera Nacional Maracay-Valencia).

Reseña Histórica

De acuerdo con la enciclopedia en línea con verificación de hechos de Encyclopaedia Britannica, Delphi, la reseña histórica de Heinz se resume en:

La Compañía Heinz fue fundada en Sharpsburg, Pensilvania, en 1869 por Henry John Heinz (1844-1919), quien más tarde se conocería a nivel nacional como el "Rey de la salmuera". Heinz se había interesado en vender comida cuando era niño; a los 16 años tenía varios empleados trabajando para cultivar los semilleros y jardines que había construido y para entregar sus productos a las tiendas de comestibles de Pittsburgh. Su primera empresa, una sociedad con otros dos hombres, se formó para preparar y comercializar rábano picante. Aunque la empresa no sobrevivió al pánico empresarial de 1875, Heinz la reorganizó en 1876 y la convirtió en una importante empresa nacional a finales de siglo. En 1905 se había convertido en HJ Heinz Company, el mayor productor de encurtidos, vinagre y salsa de tomate (ketchup) en los Estados Unidos. En 1919, la empresa tenía más de 6.000 empleados y 25 fábricas. Heinz también era un astuto comercializador de sus productos, e instaló un enorme letrero eléctrico en la ciudad de Nueva York (1900) para publicitar las especias, condimentos y encurtidos de su empresa. Heinz fue un empleador progresista para su época y fue uno de los pocos procesadores de alimentos que apoyó una Ley Federal de Alimentos Puros. La corporación estuvo encabezada por miembros de la familia Heinz hasta 1969.

En 1978, la Compañía Heinz adquirió Weight Watchers International, Inc., un productor de comidas bajas en calorías cuyo programa de pérdida de peso finalmente se convirtió en el más grande de su tipo en los Estados Unidos. Poco después, la empresa inició un período de

expansión global que continuó hasta principios del siglo XXI. Heinz adquirió empresas de procesamiento de alimentos y estableció filiales en China, África, Europa central y oriental y la Cuenca del Pacífico. En 1999, Heinz vendió Weight Watchers (más tarde llamado WW), aunque continuó comercializando la marca. En 2002, la compañía vendió varios negocios norteamericanos de alimentos y alimentos para mascotas de bajo rendimiento, incluido StarKist Seafood, a Del Monte Food Company. Heinz completó la adquisición del fabricante australiano de alimentos y bebidas Golden Circle en 2008.

Los productos principales de Heinz incluyen salsa de tomate, salsas, comidas, bocadillos y comida para bebés. En 2015, el holding de Heinz se fusionó con Kraft Foods para formar Kraft Heinz. Posteriormente, Heinz se convirtió en una división y una marca dentro del conglomerado recién formado.

Actualmente la empresa Alimentos Heinz tiene más de 60 años establecida en Venezuela (1960), siendo líder en el mercado venezolano con sus principales productos Ketchup y Compotas Heinz.

1.1.2 Estructura Organizativa

Alimentos Heinz cuenta con un organigrama vertical, donde puede observarse claramente la jerarquía de la empresa, permitiendo la división de la misma y estableciendo las funciones de cada área. Con esta jerarquía se establece la autoridad y responsabilidad de cada uno, expresándose de arriba hacia abajo, comenzando por el presidente de la empresa en Venezuela, quien se encarga de la gestión y toma de decisiones, continuando posteriormente con el Director de Finanzas, Director de Fabricación, Director de Gente, Director de Ventas nacional y su Representante Legal, entre otros.

La estructura organizativa de Heinz esta esquematizada de la siguiente manera:

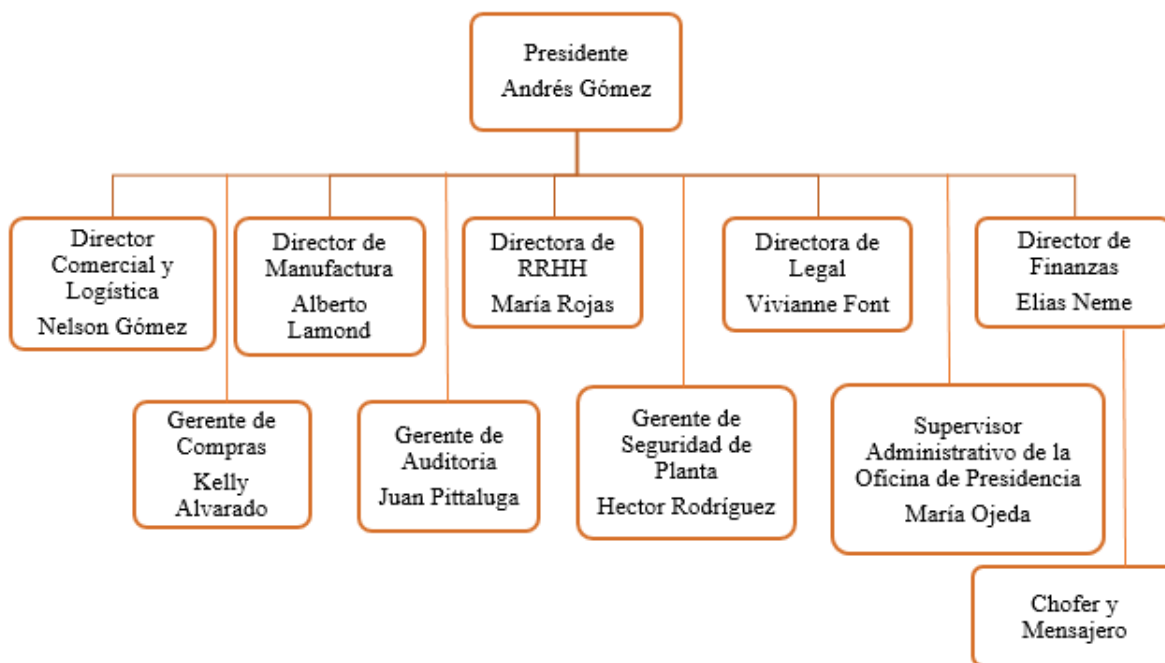


Figura 1: Organigrama General de Alimentos Heinz. Fuente: Alimentos Heinz, Departamento de Recursos Humanos (2022)

1.2. Misión, visión, objetivos de la empresa.

Misión

Alimentos Heinz como líder confiable en nutrición y bienestar, está dedicada a la salud sostenible de la gente, el planeta y nuestra compañía.

Visión

Ser la mejor compañía de Alimentos, creando un mundo mejor.

Objetivos

- Brindar alimentos deliciosos, seguros, nutritivos y saludables.
- Ofrecer de manera consistente productos que satisfagan las expectativas de los consumidores y de los propios estándares altos de la empresa.
- Ofrecer los beneficios nutricionales y el valor de los alimentos prometidos en la publicidad y etiquetas de los productos.

1.3. Descripción del Departamento

El departamento de Compras está liderado por una Gerente de Compras, seguido de supervisores de compras de materia prima y materiales indirectos, además de un supervisor de tráfico y aduanas. En dicho departamento se encargan diariamente de aprovisionar los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa, desde material de papelería, repuestos para máquinas, aditivos, empaques, insumos y todo lo necesario para llevar a cabo la producción de la línea. Entre las actividades regulares se encuentran: solicitar cotizaciones y proformas, realizar el proceso de licitación de compras, desarrollar nuevos proveedores y constante interacción con los actuales, gestionar el proceso de solicitud de retiro de la materia prima, creación de órdenes de compra, así como también negociación diaria con proveedores nacionales e internacionales. Cumpliendo la siguiente estructura:

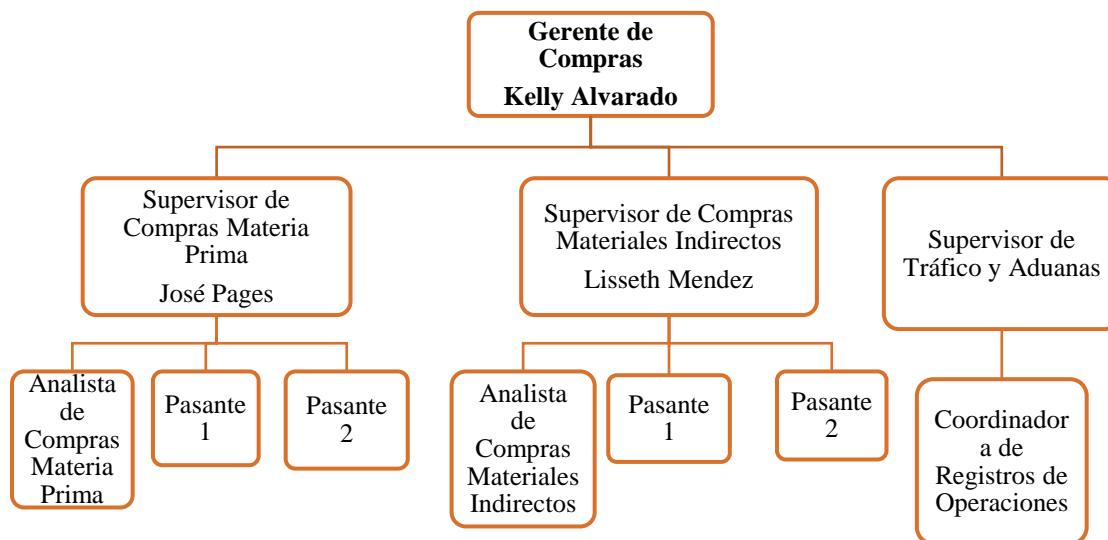


Figura 2: Organigrama del Departamento de Compras de Alimentos Heinz. Fuente: Alimentos Heinz, Departamento de Compras (2022)

1.4. Misión, visión y objetivos del Departamento

Misión

Adquirir del mercado de proveedores nacional e internacional todos los requerimientos para el funcionamiento de la empresa, en las cantidades y plazos establecidos, al menor precio posible, cumpliendo con los estándares de calidad de Heinz.

Visión

Ser un departamento integral y motivado, que trabaje en conjunto con toda la empresa para abastecer los requerimientos en los plazos establecidos.

Objetivos

- Minimizar los costos de las compras.
- Planificar estratégicamente los pedidos.
- Asegurar la producción de la línea.
- Gestionar buenas relaciones con los proveedores.

FASE II: Diagnóstico

2.1. Diagnóstico de necesidades del Departamento

La relación entre el marketing y las compras es crucial, pero esta puede llegar a ser tensa y a la vez dividir a las organizaciones. Anteriormente, de acuerdo con el portal de negocios de ESAN Graduate School of Business, a nivel global existía la creencia de que el departamento de adquisición/compras era el enemigo directo del departamento de marketing, ya que mientras uno busca reducir en lo posible los costos, el otro significa un egreso para la empresa, este siempre estimula a la inversión en recursos que no necesariamente generan ingresos directos a la compañía. Es por ello que, el técnico y escritor Cabello los denomina “los enemigos de la innovación”, debido a sus diferencias metodológicas y estratégicas.

Actualmente, a nivel internacional esto ha evolucionado, han pasado de tener únicamente una función administrativa a ser los gestores estratégicos de productos y servicios, a aportar valor en toda la cadena de suministro, y a reducir costes de manera rápida y sostenible. Con la combinación de ambas áreas, el Marketing de Compras procura la adquisición de bienes y servicios que respaldan la inversión en marketing de la organización. Una gestión estratégica de las compras y del marketing, comprometiendo ambas áreas funcionará también para asegurar la producción de la empresa, el cumplimiento de la llegada de la materia prima en los plazos establecidos y una reducción de costes debido a la sincronización y organización.

En este propósito, la problemática se centra en la poca relación de los departamentos anteriormente mencionados, dentro de la empresa Alimentos Heinz, donde se evidencia una problemática al momento de gestionar o desarrollar proveedores, elegir los costos más competitivos, pagos fuera de plazo, la falta de inclusión de estas áreas como parte de la gestión estratégica de la empresa y la esquematización tradicional de la misma. En esta empresa los departamentos de compras y marketing no han consolidado su relación, no se ha aportado el valor correspondiente a esta unión por lo cual no se han creado estrategias que potencien las 4p's de marketing: Producto, precio, plaza (distribución) y promoción; las cuales según Kotler pueden influir en la respuesta del consumidor. Es una categoría muy amplia que abarca áreas de gasto como la publicidad hasta la negociación de contratos de patrocinio. Además de esto, se ha notado un sobreconsumo de recursos materiales y de tiempo, por lo que las estrategias de marketing de compras proporcionarían un incremento en la eficiencia de este proceso.

2.2 Plan de Trabajo

Título de la pasantía: El Marketing de Compras para la Mejora del Proceso de Licitación de Compras para la Empresa Alimentos Heinz	
Identificación del problema o situaciones problemáticas: Actualmente en la empresa Alimentos Heinz C.A, específicamente en el departamento “Compras” se ha notado un sobreconsumo de recursos como papel, tinta y tiempo; además de un retrabajo por parte de todo el equipo, tanto encargados de proveer la materia prima, como de compras indirectas. Por lo que la problemática se centra en lograr la disminución de impresiones (recursos papel y tinta), como también en la reducción del tiempo invertido durante el proceso de licitación o análisis de las compras. Desde un enfoque en el marketing de compras, se busca mejorar los métodos actuales de gestión de proveedores, donde se pueda notar rápidamente el entorno general y directo que compete a la empresa, con resúmenes acerca de: el mercado proveedor existente, la capacidad de producción, capacidad financiera, estudios de los productos a aprovisionar, análisis del servicio y opciones de los precios propuestos por distintos proveedores; para así facilitar el análisis de las opciones de precios en conjunto con las características del producto solicitado, convirtiendo así este proceso en un elemento de gestión estratégica para la empresa, beneficiando a la estructura de costos para lograr ofrecer precios más competitivos en el mercado.	
Formulación del problema: ¿De qué manera las estrategias de marketing de compras beneficiarán el proceso de licitación de compras para la empresa Alimentos Heinz C.A?	
Objetivo general: Proponer estrategias de marketing de compras para la mejora del proceso de licitación de compras para la empresa Alimentos Heinz.	Objetivos específicos: 1.- Diagnosticar la situación actual del proceso de licitación de compras de la empresa Alimentos Heinz. 2.- Identificar las necesidades de la empresa y características del mercado proveedor. 3.- Diseñar estrategias de marketing de compras para la mejora del proceso de licitación de compras para la empresa Alimentos Heinz.

2.3. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO							
	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept
Diagnóstico de Necesidades	X							
Plan de Trabajo	X	X						
Cronograma de Actividades	X	X						
Revisión y Correcciones	X	X						
FASE 1								
Recolección de Información		X	X					
Interpretación y Redacción		X	X					
FASE 2								
Recolección de Información		X	X					
Interpretación y Redacción		X	X					
FASE 3								
Recolección de Información		X	X					
Interpretación y Redacción		X	X					
Revisión								
Correcciones		X	X					
Entrega del Informe Preliminar de Pasantías								
FASE 4 Y 5								
Redacción del Informe Final							X	
Entrega del Informe Final de Pasantías								
								X

Figura 3: Cronograma de Actividades. Fuente: Tejero (2022)

2.4. Programa de Actividades

Semana	Actividades a realizar	Observaciones
1	Inducción a la Empresa.	Inducción a la cultura corporativa y a las políticas de seguridad.
	Integración al Departamento.	Presentación del equipo y guía por la empresa.
2	Desarrollo de Plan de Acción.	
	Carga de Contratos y Adendas.	
3	Definición del Problema.	
	Recopilación de Data.	
4	Estratificación.	
	Definición de Meta.	

5	Elaboración de Ishikawa.	
	Desarrollo de Plan de Acción.	
6	Ejecución del Plan de Acción.	
	Revisión de los Resultados Alcanzados.	
7	Desarrollar Mejoras del Plan de Acción.	
	Aplicar las Mejoras del Plan de Acción.	
8	Revisión de Resultados.	
	Cuantificación de Resultados.	
9	Estandarización.	
	Conclusiones.	
10	Búsqueda de Nuevos Proveedores de Insumos.	
	Desarrollo de Relaciones con Nuevos Proveedores.	
11	Monitorear las Transacciones de Materia Prima	
	Planificar las Transacciones Próximas	
12	Mantener los Contratos de los Principales Proveedores Actualizados.	
	Carga de Contratos y Adendas a Ariba.	

2.5. Descripción de las actividades

Semana 1, inducción a la empresa e integración al departamento: Reuniones con el personal de recursos humanos, donde explicaron la cultura empresarial, valores y objetivos de la compañía, además de la inducción a la metodología PDCA (utilizada para desarrollar un proyecto de impacto dentro de la empresa). Posteriormente, presentación con los miembros del departamento de compras y áreas relacionadas.

Semana 2, desarrollo del plan de acción para el proyecto. Actualización y carga, de contratos y adendas: Se le planteó a la pasante la situación problemática dentro del departamento para que junto a su tutor empresarial empezara el desarrollo del plan de acción, además, dentro de las actividades de la semana estuvo presente la comunicación con proveedores para la actualización de datos de distintos contratos y adendas.

Semana 3, recopilación de información y definición del problema. Apoyo en los procesos de análisis de compra: Se empezó a recopilar data acerca de los recursos utilizados por cada proceso

de licitación de compras, generando promedios para así lograr la definición del problema, además de generar una herramienta para el conteo del uso de recursos como hojas e impresiones con el objetivo de crear un KPI dentro del departamento para medir esto. Por otro lado, se realizaron análisis de compras, donde se comparaban los distintos proveedores, condiciones de pago y precios, para así elegir la mejor opción y procesar la orden de compra.

Semana 4, estratificación y definición de la meta del proyecto. Diseño de etiquetas para archivadores y apoyo en la organización de archivos 2021-2022: Utilizando la metodología PDCA, se estratificó el problema y se hizo un análisis de Pareto, para así impactar el 80% del problema atacando solo a un 20% de la población dentro de la compañía, trazando como objetivo del proyecto dentro de Alimentos Heinz el lograr la digitalización del proceso de licitación de compras en el área de compras de materiales indirectos. Además, dentro de las actividades de la semana estuvo el diseño de etiquetas para los archivadores, para lograr una mejor organización teniendo cada carpeta debidamente identificada.

Semana 5, elaboración del Ishikawa y los cinco por qué. Desarrollo del plan de acción. Apoyo en procesos de compras: Se siguió trabajando en dicho proyecto bajo la metodología PDCA, buscando así las causas raíz del problema para poder seguir con el desarrollo del plan de acción. De la misma manera, se siguió prestando apoyo dentro de las actividades cotidianas del departamento, gestionando la comunicación con proveedores, solicitando cotizaciones, haciendo análisis de precios y generando órdenes de compra bajo el sistema JDE utilizado por la compañía.

Semana 6, ejecución del plan de acción y revisión de resultados alcanzados: Con la data recolectada en semanas anteriores, se realizaron diapositivas para mostrar los resultados obtenidos, presentándoselas así a la gerente y supervisores del departamento, obteniendo sugerencias y mejoras para el plan.

Semana 7, primera presentación del proyecto, desarrollo y aplicación de mejoras del plan: Presentación del proyecto ante todos los pasantes, algunos gerentes y supervisores, obteniendo retroalimentación para así desarrollar de una mejor manera el proyecto empresarial, para en días posteriores aplicar estas mejoras. Además, continuando con la participación y apoyo en las actividades cotidianas del departamento.

Semana 8, revisión y cuantificación de resultados: Junto con el apoyo del tutor empresarial, se lograron reuniones para hacerle seguimiento al proyecto y medir los resultados obtenidos.

Semana 9, estandarización y resultados: Se estandarizó el proceso de licitación de compras, creando una guía digital del paso a paso a seguir, para así agilizar el proceso y ahorrar recursos valiosos como dinero y tiempo, posteriormente se realizó la presentación a auditoría para obtener la aprobación del nuevo método.

Semana 10, búsqueda de nuevos proveedores de insumos: Se empezó la búsqueda de nuevos proveedores de insumos, analizando su entorno directo e indirecto, su capacidad de producción, los precios ofrecidos, la competencia en el mercado, su capacidad de respuesta, su nivel de oferta, calidad, etc.

Semana 11, monitoreo y planificación de las transacciones de materia prima: Durante esta semana, la pasante hizo seguimiento del alcance de los insumos para así planificar su compra a tiempo, asegurando así la producción de la línea.

Semana 12, monitorear la actualización y carga de los contratos de los principales proveedores: Como nueva exigencia de auditoría, el departamento de compras está obligado a la carga de los contratos con proveedores a un sistema llamado ARIBA, donde existía un atraso de 90 contratos del 2021 y 41 del 2022, la pasante se encargó de delegar la carga de los mismos y hacerle seguimiento a este proceso.

2.6. Recursos técnicos y humanos:

2.6.1 Recursos Técnicos

- Tecnológicos (computadoras).
- Materiales (impresoras, tinta, papel, carpetas y bolígrafos).

2.6.2 Recursos Humanos

Para el desarrollo de esta investigación se contó con el apoyo del departamento de compras, además de un tutor académico y un tutor empresarial, quienes suministraron datos e información de apoyo con fines educativos.

FASE III: Vinculación Teórica

3.1 Antecedentes

Se consultó el trabajo realizado por Alzate, (2017) titulado: “Propuesta de Mejoramiento en el Área de Compras de la Empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (CRP) S.A.S.” desarrollado en la Universidad Autónoma de Occidente, de Santiago de Cali, Colombia como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas. Su objetivo se centró en diseñar estrategias que mejoren el proceso de compras de la empresa caso estudio, para garantizar el abastecimiento de materia prima, así como de los productos y servicios necesarios para realizar las construcciones.

Dicha investigación siguió una metodología descriptiva, con un enfoque cuantitativo. La población de la muestra estaba conformada por 29 empleados de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción (CRP) S.A.A., a quienes se les aplicó una entrevista y posteriormente una encuesta con el propósito de conocer cuál era el estado y la situación desencadenada en el departamento de compras durante el proceso de licitación, es por ellos que la población fue conformada por los directivos y empleados de la empresa.

Alzate, concluyó en líneas generales que el problema se centra en el retraso al momento de concretar una compra, durando este proceso de 12 a 18 días, debido a retrasos en las solicitudes de materiales a los proveedores, apuntando así a que para el mejoramiento del departamento de compras es recomendable la implementación de nuevas políticas de calidad, manejo de conflictos y administración del personal del área, para gestionar las compras, garantizando así la disminución de riesgos y la evolución del proceso.

La relación existente entre el trabajo desarrollado por Alzate y el presente informe, resulta en que ambos buscan diagnosticar las situaciones problemáticas en los departamentos de Compras y trabajar en diferentes factores para su mejoramiento, asegurando así la llegada de materiales en los tiempos establecidos, con los estándares de calidad y precio necesarios por la empresa, utilizando así teorías sobre la gestión de compras y estrategias corporativa, por lo que serán usadas como guía para el desarrollo del presente informe.

Por su parte, Arias, (2017) realizó un trabajo titulado: “Diseño Conceptual de la Gestión Estratégica para una Empresa del Sector Ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar” desarrollado en la Universidad Católica Andrés Bello, en Puerto Ordáz, Venezuela, como requisito para optar por el título de Especialista en Administración de Empresas mención Finanzas. La investigación tiene como objetivo diseñar el modelo conceptual de la gestión estratégica para una empresa del sector ferretería de Ciudad Guayana – Estado Bolívar, para así dar a conocer los beneficios de disponer de herramientas de gestión estratégica que permitirán que la empresa alcance el éxito en mediano plazo, con ventajas competitivas y maximizando ganancias.

La metodología de la investigación fue descriptiva, conceptualizándose como aplicada porque se enfocó en la resolución de un problema. El diseño fue no experimental, apoyándose en investigaciones de campo y documentales. De campo porque los datos se obtuvieron directamente del propietario y del personal de la empresa y documental por apoyarse en referencias bibliográficas. La población de la muestra estaba conformada por 6 personas (propietarios/empleados) a quienes se les aplicó una encuesta para diagnosticar la situación en la empresa.

Las conclusiones de Arias se resumen en que todas las áreas de una compañía deben conocer el plan estratégico, así como concientizarse en cuanto a la misión, visión y valores de la misma. La gestión estratégica es la clave para el éxito de una empresa, donde la alineación de todos los departamentos en todos los procesos es fundamental para lograrlo. Al alcanzar todas las metas, la gestión estratégica pasa a ser responsable de mantener el éxito alcanzado, es decir, que todos los lineamientos se mantengan para aumentar la proyección de esta.

La relación entre el trabajo desarrollado por Arias y el presente informe, radica en que en el último se busca enlazar las compras con la gestión estratégica, guiándose de la teoría de Cruz, “Compras con Enfoque Estratégico” donde herramientas estratégicas como la planificación resultan fundamentales para trazar objetivos y alcanzarlos a corto-mediano plazo, manteniendo así estandarizados los lineamientos y políticas que faciliten el desarrollo de las actividades rutinarias de cada departamento.

A su vez se consultó el trabajo realizado por González, (2017) titulado “Diseño de un Mapa Estratégico Para el Mejoramiento de la Gestión Gerencial en las Pymes del Sector

Metalmecánico del Municipio Guacara del Estado Carabobo” desarrollado en el área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (UC), como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. El objetivo de la investigación se centró en diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES caso estudio, enfocándose en el diagnóstico de la situación actual, para posteriormente crear lineamientos estratégicos alineados a las necesidades.

La investigación fue de tipo descriptivo, dentro de la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a la totalidad de la población es decir, 9 PYMES del sector metalmecánico ubicadas en el municipio Guacara, con un total de 103 empleados administrativos y con responsabilidad gerencial correspondiente a dichas empresas, aplicándoles un instrumento de recolección de datos que constó de 24 items bajo la modalidad de escala de Likert, el cual fue validado por un panel de 3 expertos: especialista en el área de estadística, otro en el área de metodología y un tercero con especialidad en la línea de investigación.

González concluyó con que la gestión de dichas empresas presenta una problemática muy centrada en su capital humano, ya que este no se encuentra alineado con los objetivos de la organización, además de la desmotivación y falta de inspiración. Por lo que es recomendable la técnica de los mapas estratégicos, como una herramienta que ayuda a mejorar, enriquecer y fortalecer la visión integral y proactiva a través de relaciones causa-efecto entre las estrategias diseñadas, para alcanzar los objetivos rentables que buscan las organizaciones del sector.

La relación existente entre el trabajo desarrollado por González y el presente informe, radica en la importancia de los planes estratégicos y lo fundamental que resulta que los departamentos estén completamente alineados con los objetivos de la organización, como es en el caso de Alimentos Heinz “Ser la mejor compañía de alimentos”, donde entre sus valores resaltan la integridad, calidad y poner al consumidor primero. Motivar al personal del área a que cultive estos lineamientos en la relación con los proveedores lograría representar a la marca de manera más apegada a lo que publicita, obteniendo así más fiabilidad al momento de pactar transacciones.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Compras

Las compras son un proceso en el que personas, empresas y organizaciones adquieren bienes y servicios que cubran sus necesidades y deseos. Apoyando la idea anterior, Sangri, (2013, p.6) define las compras como “el proceso de adquirir un bien por medio de una transacción, comprando y pagando con dinero o trueques”. Por otro lado, según Mercado (2003, p.16) los objetivos de toda compra radican en: “Mantener la continuidad de abastecimiento, hacerlo con la inversión mínima en existencia, evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales o productos, mantener los niveles de calidad de los materiales o productos, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan, adquirir materiales o productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos, mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.”

Es por ello que las compras se pueden ver potenciadas si son apoyadas por estrategias de marketing de compras, ya que para alcanzar sus objetivos fundamentales depende de muchos factores externos los cuales se pueden ver influenciados por dichas estrategias, para así alcanzar las metas organizacionales y lograr el máximo beneficio económico para la empresa Alimentos Heinz, C.A. La relación existe porque ambos conceptos procuran que la organización pueda seguir con su producción, sin frenarse por proveedores, materia prima o servicios externos.

3.2.2 Procesos de Compra

Proceso de compras es un término usado en la industria para denotar el acto de procurar materiales, insumos y servicios. Las compras son el proceso mediante el cual una empresa u organización adquiere los bienes y servicios para cumplir con sus objetivos, algunos entes utilizan un sistema establecido y estandarizado pero realmente varía mucho entre organizaciones. Lo anterior es de acuerdo con Aljian (1990, p.20) quien define las compras como “la obtención del equipo, material, insumos y servicios, en una cantidad y calidad apropiada, a un precio justo y de la fuente correcta.”

Relacionándose así directamente con la producción, ya que sin esta área funcional no puede desarrollarse ninguna otra actividad dentro de la empresa, afectando así directamente a los costos,

inversión, trabajadores y al entorno organizacional en general. En la misma secuencia de ideas, Cremer y Warfel (1990, p.43), definen el proceso de compras como “una herramienta gerencial independiente enfocada en siempre mantener surtido al proceso de producción comprando a los precios más económicos”, por lo que dentro de sus características y funciones, busca siempre economizar sin afectar a la calidad ni al consumidor final, maximizando ganancias mientras se logra un abastecimiento continuo de insumos.

Después de lo anterior expuesto, es evidente entonces que la vinculación existente con el marketing de compras radica en su objetivo, es decir, lograr el abastecimiento de insumos, en el menor tiempo posible, con las mejores condiciones de compra, precios más bajos, con el mayor beneficio económico y asegurando la calidad. Al momento de concretar la decisión de compra, es importante se tome en cuenta tanto el factor económico como el factor estratégico dentro de la empresa Alimentos Heinz, pues existe una relación importante entre la decisión de compra y la estrategia organizacional.

3.2.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica establece el qué hacer y el camino por recorrer de una organización para lograr cumplir sus objetivos y metas, teniendo en cuenta los diversos factores que sean propensos a afectarlos, es decir, diseñando las acciones a aplicar en situaciones no-idóneas. Para apoyar la idea anterior, Chiavenato (1995, p.23), menciona que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Así como también Arranz (1995, p.18) la define como “la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.

Con referencia a lo anterior, este proceso implica el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, hasta el desarrollo del plan detallado asegurando la implementación de todas las estrategias, además de incluir diversas alternativas que tengan en cuenta factores y condiciones externas e internas, para cumplir con los objetivos anteriormente planteados. Es allí donde se contextualiza la relación de la planeación estratégica con las compras. Las compras efectuadas por Alimentos Heinz en un momento determinado se ven influenciadas por un conjunto de incidencias, como el entorno general y entorno directo, susceptibles a

evolucionar en el tiempo, es por ello que una vinculación entre la planeación y las compras ayudaría a alcanzar eficazmente las metas propuestas.

3.2.4 Compras Con Enfoque Estratégico

Las compras con enfoque estratégico van más allá de la adquisición de insumos al menor precio, detrás de ellas existe una planificación que engloba a toda la empresa y sus objetivos, tal como Cruz, escritor mexicano, lo describe, en su libro “Compras: Un Enfoque Estratégico”. El principal objetivo de dicha obra es analizar el proceso de compras, explicar los principios y técnicas a los que debe adaptarse el comprador para así obtener la posición más beneficiosa para la empresa, trabajando en conjunto con otras áreas y departamentos de la compañía. El libro tiene un enfoque ético, donde el autor propone aplicar un sistema que brinde transparencia al proceso, además menciona la importancia en la relación entre las compras y el marketing, considerando ambas áreas como complementarias, sin poder existir una sin la otra.

Así mismo, resalta los principales requisitos a analizar para realizar una buena compra:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de Entrega
- Condiciones de Pago
- Servicio Post-Venta

En el caso de la empresa caso estudio Alimentos Heinz, muchas veces estos puntos son pasados por alto debido a las urgencias que se presentan a diario por la falta de planificación. La importancia de estos factores radica en que la compra no resulta completamente satisfactoria si no se cumplen con los mismos, para una empresa manufacturera las cantidades, condiciones de entrega y servicio post-venta puede parar la producción completamente, mientras que el precio y

condiciones de pago afecta directamente a los departamentos financieros y a la estructura de costo del producto, repercutiendo así en los beneficios económicos percibidos por la compañía.

3.2.5 Marketing

El marketing es conocido como el conjunto de estrategias que tienen como objetivo mejorar la comercialización de un producto o servicio, otorgándole así a las empresas una orientación y dirección a seguir para determinar y satisfacer las necesidades de los clientes, obteniendo resultados beneficiosos a largo plazo. Según Kotler (2013, p.6) “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”. Mientras que para Howard (1989) consiste en “un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas.”

Es por ello que el marketing se puede vincular a las compras, este se trata de explorar, investigar, crear y desarrollar los puntos claves para cumplir con las necesidades del mercado. Para cumplir con dichas necesidades se debe alcanzar los niveles más eficaces en cada parte de la cadena de producción, empezando por la adquisición de materia prima ya que de esto depende la calidad y precio del producto final. Además que el marketing va muy relacionado con la planificación y la estrategia, tal como fue mencionado anteriormente, estas áreas repercutan en la procura de insumos.

3.2.6 Marketing de Compras

En la actualidad, el área de compra se ha visto inmersa en una evolución donde la gestión de los proveedores se ve involucrada con el marketing, dándole una nueva definición llamada “Marketing de Compras”:

El marketing de compras nos permite analizar las acciones que inciden en la empresa a corto y medio plazo. En la práctica, el Marketing de la Compra consiste en “construir la demanda, teniendo en cuenta la oferta, los medios y las soluciones que se disponen en una coyuntura determinada. Se trata, en definitiva, de cómo la función de compras puede satisfacer nuestras necesidades en el mercado.” (López, 2020, S/P)

Significa entonces, que esta rama del mercadeo considera las interacciones entre las necesidades de la empresa y las características del mercado proveedor, para realizar la creación de estrategias. Además considera todas estas variables anteriormente mencionadas como intervinientes en las 4P's del Marketing (producto, precio, plaza y promoción), donde la reducción de costes, la buena comunicación y relación con proveedores, según Kotler, forman parte del resultado de la venta. Aplicar estrategias de Marketing de Compras a Alimentos Heinz resultaría en una proyección de la empresa a corto y mediano plazo, desarrollando mejores relaciones con los proveedores para así adquirir mejores cotizaciones, manteniendo siempre la mejor calidad, repercutiendo significativamente en sus estructuras de costos beneficiando tanto a la empresa en sí, como al consumidor y mercado en general.

3.3 Términos Básicos

3.3.1 Licitación

La licitación es un procedimiento formal, donde se solicitan, reciben y analizan ofertas de adquisición de bienes, donde resulta favorecido el vendedor que ofrezca la propuesta más ventajosa.

3.3.2 Gestión

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, así como la coordinación de sus actividades y sus semejantes.

3.3.3 Estrategia

Las estrategias son planificaciones que se llevan a cabo con la finalidad de cumplir un objetivo o de alcanzar una meta.

3.3.4 Proceso

Conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Fase IV: Resultados

Para diagnosticar la situación actual en el departamento de compras de la empresa Alimentos Heinz, se aplicó como técnica de recolección de información la entrevista, la cual se basa en una conversación entre dos personas (entrevistador e informante) con el fin de comprender la perspectiva del informante con respecto a la situación actual y sus experiencias en el área. En el presente caso las preguntas se realizaron al supervisor del departamento en cuestión, las respuestas a las mismas resolverán las dudas con respecto al proceso de licitación de compras, las variables que se toman en cuenta durante el mismo, la relación actual entre la empresa-proveedores, las debilidades del departamento, capacitación del personal y áreas de oportunidad con respecto al marketing de compras.

Pregunta 1

¿Qué variables son consideradas en el departamento de compras al momento de realizar el proceso de licitación de las mismas?

Principalmente se considera el costo unitario, es decir aquel que tenga el menor precio será el beneficiado, siendo esta la variable crucial. Sin embargo está casi a la par la calidad, si hablamos de un proveedor que ha incidido repetidas varias veces en reclamos y rechazos, puede tomarse como impedimento para asignarle la orden de compra, beneficiando al inmediato superior (es decir, al siguiente que tenga el menor precio). En síntesis se podría decir que las variables que consideramos son: el precio, la calidad y el tiempo de entrega.

Pregunta 2

¿Qué debilidades considera usted existentes en el proceso actual de las compras?

Actualmente tenemos sistemas desactualizados (JD EDWARDS) que implican hacer análisis muy manuales, de forma física (imprimiendo todo el proceso) y virtual (llenando formatos de manera manual) tomando mucho tiempo que pudiese ser usado en funciones más acordes al trabajo, además del uso de herramientas externas como Excel lo cual no facilita la toma de decisiones.

Pregunta 3

¿De qué manera describiría usted la relación de la empresa Alimentos Heinz con sus proveedores?

Considero que se caracteriza por la trayectoria de la relación entre la empresa y el proveedor, destacando la confianza y el cómo se ha desarrollado en el transcurso de las diferentes transacciones que se han hecho a través de los años, logrando así mejores tratos a la hora de concretar las formas y tiempos de pago. En otro sentido, también conocemos a nuestros proveedores con trayectoria no tan eficiente o a los que la situación país ha afectado, por lo que aplicamos estrategias para asegurar la llegada a planta del insumo en el tiempo establecido. Actualmente contamos con algunos proveedores no tan flexibles por lo que tenemos que estar prevenidos a sus condiciones para no poner en riesgo la producción.

Pregunta 4

¿Cuáles son las limitaciones para ampliar la cartera de proveedores?

Los proveedores en el mercado actual venezolano no cumplen con los estándares de calidad/legal que nuestros productos requieren, además de la poca disponibilidad que tienen.

Pregunta 5

¿Existe algún proceso de capacitación hacia los miembros del departamento con respecto a la relación, comunicación y trato a los proveedores?

Dentro de la empresa se aplica el IDP (Individual Development Plan) lo cual básicamente se trata de un plan de desarrollo individual, dependiendo del departamento en el que se encuentre la persona puede tener capacitaciones asociadas a este. A aquellas personas que necesitan o tienen alguna carencia en cuanto a ciertas cosas se le asignan dichas capacitaciones a través de la plataforma o con un ente externo. Pero con respecto a la relación, comunicación y trato con los proveedores, no existe una capacitación ni un lineamiento establecido.

Pregunta 6

¿Considera que actualmente aplican estrategias de marketing en las compras?

De manera consciente no, ya que no contamos con estrategias establecidas o un lineamiento a seguir.

Análisis situacional en relación a las respuestas obtenidas en la entrevista realizada

Alimentos Heinz es una empresa de larga trayectoria en el país, por lo cual tiene relaciones sólidas con algunos de sus proveedores desde hace muchos años, pero no es el caso de todos, existen proveedores que muchas veces complican las transacciones por sus condiciones inflexibles, las cuales tienen por motivo atrasos en pagos, poca comunicación, etc lo cual afecta al proceso de licitación, entorpeciendo la toma de decisiones ya que entran en juego muchas variables que retrasan la compra. Además al contar con muy pocos proveedores, la empresa es quien se ve obligada a adaptarse a dichas condiciones poco beneficiosas, reduciendo el poder de decisión de la misma.

Por otra parte, se puede destacar la lentitud del proceso de compras y como este puede llegar a afectar en otras áreas e incluso a la llegada del insumo, debido a los procesos manuales y con herramientas desactualizadas, además del sistema principal de la compañía (JD EDWARDS) totalmente anticuado y poco funcional, el cual ni siquiera beneficia al proceso de licitación de las compras ya que se utiliza la herramienta externa “Excel” como apoyo durante el mismo, dicho programa no cuenta con una base de datos que aporte información para identificar el mercado proveedor, retrasando aún más el proceso de licitación de las compras.

Cabe agregar que no existe una capacitación a los compradores para enseñarles cómo tratar y cómo comunicarse con los proveedores, tampoco cuentan con estrategias de marketing para la negociación con los mismos, volviendo el proceso muy intuitivo para el comprador dándole espacio a muchos errores o desaprovechamiento de oportunidades, sin promover ni dirigir la relación con ellos. A pesar de conocer a sus proveedores y tener una relación de larga trayectoria con la mayoría de ellos, no hay una estrategia para fomentar el crecimiento y beneficio para ambas partes.

FASE V: Acciones

El propósito de la propuesta es la mejora del proceso de licitación de compras para la empresa Alimentos Heinz, a través de la aplicación de estrategias de marketing de compras, con la finalidad de convertirlas en un elemento de gestión estratégica para la empresa, lo que dejaría como resultado mejores condiciones en cada transacción con los proveedores. Luego de haber analizado la situación actual del departamento y la empresa en sí misma, los objetivos de las estrategias y las mismas serán planteados a continuación:

- Conseguir que los proveedores se sientan privilegiados: Establecer políticas para la relación con los proveedores, tomando en cuenta la capacidad de producción y la innovación de nuevos productos al mercado, trazar un presupuesto anual de las compras con el proveedor pautando cantidades masivas y precios acordes a la mismas, donde ambas partes se ven beneficiadas. Esta estrategia tiene como finalidad lograr mejores condiciones y beneficios al momento de próximas compras, teniendo mejores negociaciones, reduciendo costos de la empresa e impactando en el presupuesto del departamento positivamente.
- Promover y dirigir la relación con los proveedores: Enfocar los esfuerzos en plantear soluciones y alternativas a las condiciones inflexibles propuestas por algunos proveedores, gestionar reuniones donde ambas partes puedan exponer las problemáticas existentes y hallar respuestas a las inquietudes. Todo con la finalidad de conseguir mejores pactos y colaboraciones, utilizando estrategias de marketing para presionar al proveedor y cumplir con los leadtimes de llegada de los insumos.
- Identificar al "cliente objetivo" de los proveedores de Heinz: Enviar un cuestionario al proveedor al momento de finalizar la transacción, para así definir los puntos a mejorar, las debilidades del proceso y los inconvenientes presentados, además poder analizar si Heinz representa el cliente objetivo del proveedor, con la finalidad de saber si encabeza la lista de clientes primordiales para la organización al momento de una crisis o escasez. Esta estrategia tiene como objetivo asegurar la producción y calidad del producto final.

- **Merchandising Promocional:** Enviar material P.O.P a los proveedores más importantes, tales como gorras y llaveros con el logo de Heinz, como un presenta por su fidelidad, buena comunicación y relación de larga trayectoria, con la finalidad de promocionar la marca y además fomentar la relación entre la empresa y sus proveedores.

Todas las estrategias anteriormente planteadas guardan relación con el marketing de compras, el cual busca aumentar el poder de decisión de la empresa, fomentar la relación con los proveedores, asegurar la producción y conseguir los mejores precios, tratos y condiciones, adaptarse a los cambios del mercado, tomar decisiones rápidas y acertadas, además de reducir márgenes para potenciar el rendimiento de la empresa.

¿De qué manera las estrategias de marketing de compras beneficiarán el proceso de licitación de compras para la empresa Alimentos Heinz C.A?

Las estrategias de marketing de compras planteadas anteriormente beneficiarán el proceso de licitación de compras ya que mejorará la relación con los proveedores, lo cual tendrá como resultado mejores ofertas, tanto en precios como en condiciones de pago y entregas. Además, al momento de existir una crisis en el país o mundialmente, al tener una buena y constante comunicación con los proveedores, Heinz será de las primeras empresas en poder aplicar estrategias para asegurar su producción en los tiempos establecidos.

PLAN DE ACCIÓN						
Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo de ejecución	Presupuesto
Identificar al "cliente objetivo" de los proveedores de Heinz	Analizar si Heinz constituye para sus proveedores un cliente objetivo y así asegurar la calidad y producción de sus productos	Enviar un formulario a los proveedores al finalizar cada compra, evaluar la motivación de los proveedores en base a las respuestas obtenidas y construir el cliente ideal para próximas transacciones	Departamento de Compras	Tecnológicos: email	1 año	\$50
Conseguir que los proveedores se sientan privilegiados	Conseguir mejores precios y condiciones en futuras compras.	Establecer políticas de compras con los proveedores, especificando cantidades anuales y precios acordes a una compra masiva. Demostrarle al proveedor que perder a Heinz es perder un gran cliente	Departamento de Compras	Tecnológicos: email y microsoft forms	3 meses	\$50
Promover y dirigir la relación con los proveedores	Asegurar la recepción de los insumos en los lead time establecidos con el menor número de incidencias y complicaciones posibles	Gestionar reuniones mensuales de manera virtual con los principales proveedores en situación crítica donde ambas partes puedan exponer las problemáticas existentes y hallar respuestas a las inquietudes	Gerente y Supervisores de Compras	Tecnológicos: Microsoft Teams	1 año	\$50
Merchandising Promocional	Promocionar a la marca y fomentar la relación con los proveedores	Entrega de material P.O.P (gorras y llaveros) a los proveedores más importantes de la empresa	Departamento de Mercadeo	Material POP	1 mes	\$500

Figura 4: Plan de Acción. Fuente: Tejero (2022)

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o propuestas señalados. Las empresas llevan a cabo un estudio de factibilidad para determinar la posibilidad de desarrollar un nuevo proyecto o negocio que quiera implementar. Existen tres tipos de factibilidad: factibilidad económica, factibilidad técnica y factibilidad operativa.

Factibilidad Económica

Esta factibilidad determina si el proyecto es viable desde un punto de vista financiero y si genera valor. En función a lo expuesto en el plan de acción, en el cual se muestra los costos inherentes a cada estrategia, la inversión a realizar es de un monto único anual de \$650, la factibilidad económica de este proyecto dependerá del presupuesto que asigne Alimentos Heinz al departamento de mercadeo, el cual corresponde al 0.55% de las ventas netas anuales. El presupuesto exacto del departamento es confidencial, al igual que el monto de ventas netas anuales.

Costo Operacional				
Cantidad	Descripción	Hora/Trabajo	Costo/Hora/Trabajo	Total
3	Pasante de Compras	160	\$ 0,31	\$ 150
Total				\$ 150

Recursos Materiales				
Cantidad	Descripción	Costo		Total
65	Gorras (Material POP)	\$ 6,00	\$	390
55	Llaveros (Material POP)	\$ 2,00	\$	110
Total				\$ 500

Recursos	Costo
Costos Operacionales	\$ 150
Recursos Materiales	\$ 500
Total	\$ 650

Figura 5: Factibilidad Económica. Fuente: Tejero (2022)

Cálculo del ROI

$$\frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

En vista de que el monto de las ventas anuales y el presupuesto de mercadeo son confidenciales, se estimarán los \$650 de la propuesta como monto total del presupuesto de mercadeo, sabiendo que este representa un 0,55% del monto total de ventas se calcularán las ventas de la siguiente manera:

$$100\% = \frac{100 * 650}{0,55}$$
$$100\% = 118.181,818$$

ROI

$$\frac{118.181,82 - 650}{650} = 180,81$$

Al estar bajo condiciones de confidencialidad, lo expuesto anteriormente son aproximaciones, por lo que se estima que el retorno de la inversión sería de 180.81 por unidad monetaria invertida.

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica determina cual es la capacidad instalada para llevar a cabo los procedimientos involucrados en el proyecto. La empresa Alimentos Heinz cuenta con una planta ubicada en la carretera nacional Maracay-Valencia, San Joaquin, estado Carabobo. La planta cuenta con el edificio industrial, oficinas comerciales y áreas sociales para los trabajadores, además de toda la maquinaria, calderas, empacadoras, galpones y demás tecnologías necesarias para la producción de toda la cartera de sus productos. Gracias a su ubicación, discretas aberturas en el techo que permiten el acceso de luz y del aire manteniendo el espacio interno fresco y a una temperatura agradable, el terreno y maquinaria, está acondicionada para ser factible la realización de cualquier proyecto, además cuenta con personal preparado y capacitado en cada área para la realización de las tareas diarias.

Factibilidad Operativa

Consiste en el análisis de los recursos productivos, incluidos los humanos, necesarios para la realización del proyecto. Por lo que partiendo de ese punto, únicamente se requiere de la colaboración de todo el equipo de compras, se requiere de su creatividad, proactividad y capacidad de persuasión hacia los proveedores, el comprador debe escuchar atentamente las

quejas y sugerencias para comprender como dirigir las relaciones de una mejor manera. No hace falta contratar nuevos talentos para la realización de este proyecto.

CONCLUSIONES

Actualmente en la empresa Alimentos Heinz no se aplican estrategias de marketing de compras, durante el diagnóstico de la situación se evidenciaron las problemáticas existentes en el proceso de licitación de compras, entre ellas, condiciones inflexibles con algunos proveedores y el escaso poder de decisión de compra. Es allí donde radica la raíz de este informe final de pasantías, la preocupación al encontrar que no se aplicaban dichas estrategias dentro del departamento, lo cual genera discordia en la relación con los proveedores, negociaciones no tan efectivas, tiempo perdido y dificultades durante el proceso de licitación de las compras.

Durante el desarrollo de esta investigación, se vinculó la importancia del marketing de compras en dicho departamento, así como al convertirlo en un elemento de gestión estratégica para la organización se obtienen beneficios económicos, impacta positivamente en el precio del producto final y además asegura la llegada de los insumos/materiales para no enlentecer la producción ni ningún otro proceso de la empresa. Por lo que, la manera en la que el marketing de compras beneficiará al proceso de licitación de compras será consiguiendo mejores precios y condiciones, asegurando la recepción de los insumos y mejorando la relación con los proveedores, todo esto se logrará aplicando las estrategias y realizando las actividades planteadas durante el desenlace de este informe, destacando entre ellas:

- Evaluar la motivación de los proveedores
- Establecer políticas de compras con los proveedores
- Reuniones mensuales con los proveedores más críticos
- Entrega de material POP

Al realizar las actividades anteriormente mencionadas, las cuales guardan relación con estrategias de marketing de compras, se obtendrá como resultado mejoras durante el proceso de licitación de las compras, beneficiando directamente a la empresa Alimentos Heinz y logrando un mejor rendimiento por parte del departamento de compras.

Recomendaciones

- Se considera oportuno sugerir el trabajo en conjunto con los proveedores, priorizar las reuniones mensuales con los mismos para mantener todas las dudas resueltas además de una buena relación con los mismos.
- Seguir manteniendo las relaciones actuales con los proveedores de larga trayectoria, ya que las mismas están basadas en la confianza y se pueden lograr mejores condiciones y tratos más flexibles gracias a esto.
- Se debe aprovechar cada interacción con los proveedores, cada llamada u otro tipo de comunicación que se establezca debe ser vista como una oportunidad para enamorar al proveedor para que este se sienta privilegiado de colaborar con la empresa.
- Brindar capacitación al equipo de compras constantemente para mantenerlos actualizados en cuanto a estrategias de negociación y marketing. Estudiar cuales son las fallas durante las negociaciones y trabajar en base a ello, con la finalidad de seguir mejorando el proceso de licitación.
- Alimentos Heinz y más específicamente el departamento de compras, debe implementar las propuestas en el menor corto plazo posible, para que el efecto de las estrategias sea el esperado.
- Realizar un seguimiento a las propuestas planteadas.

REFERENCIAS

- Aljian, G (1990). **Adquisiciones y Abastecimientos**. Editorial Diana. Buenos Aires, Argentina.
- Alzate, J. (2017). **Propuesta de Mejoramiento en el Área de Compras de la Empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (CRP) S.A.S.** Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia
- Arias, J. (2017). **Diseño Conceptual de la Gestión Estratégica para una Empresa del Sector Ferretería de Ciudad Guayana-Estado Bolívar.** Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordáz, Venezuela
- Chiavenato, I (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Nomos S.A. Santafé de Bogotá.
- Cremer y Warfel (1990). **Purchasing for Food Service Managers**. McCutchan Pub Corp. Estados Unidos
- González, A. (2017) **Diseño de un Mapa Estratégico Para el Mejoramiento de la Gestión Gerencial en las Pymes del Sector Metalmecánico del Municipio Guacara del Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Naguanagua, Venezuela
- Howard, J (1989). **El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing**. Díaz de Santos. Inglaterra.
- Kotler, P. (2013) **Fundamentos de Marketing**. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Juárez, México.
- López, J (2020). **BidDown**. Plataforma Web. Barcelona, España.
- Mercado, S. (2003) **Compras: Principios y Aplicaciones**. Cuarta Edición. Grupo Noriega Editores. México D.F., México.