

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE COMPRAS DE LA
EMPRESA CONSTRUCCION, REINGENIERIA, PRODUCCIÓN. (C.R.P). S.A.S.**

JOSE LUIS ALZATE MOSQUERA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE COMPRAS DE LA
EMPRESA CONSTRUCCION, REINGENIERIA, PRODUCCIÓN. (C.R.P). S.A.S.**

JOSE LUIS ALZATE MOSQUERA

**Pasantía institucional para optar al título de
Administrador de empresas**

**Director
JORGE ORLANDO PARRA
Administrador de Servicios de Bienestar
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

ADELA JAQUE DE ALDANA

Jurado 1

YANETH LORENA TORRES VALENCIA

Jurado 2

Santiago de Cali, 27 de marzo 2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1. MARCO TEÓRICO	21
5.1.1. Diseño de proceso.	21
5.1.2. Reaprovisionamiento de inventario.	21
5.1.3 Mejoramiento continuo.	21
5.1.4. Pasos de mejora continua.	22

5.1.5. La competitividad empresarial y la gestión de compras.	23
5.1.6. Recursos humanos en el área de gestión de compras.	25
5.1.7. Búsqueda y clasificación de los proveedores.	26
5.1.8. El Trabajo en equipo y su importancia en el proceso de compras.	30
5.1.9. Importancia de autores representativos y sus teorías.	31
5.9.1.1. Manual de administración estratégica de Kenneth J. Albert.	31
5.9.1.2. Administración estratégica, competitividad y globalización de hit, Ireland, Hoskisson.	31
5.9.1.3. Estrategia competitiva de Michael E. Porter.	32
5.9.1.4. Dirección estratégica de David Fred.	33
5.2. MARCO CONCEPTUAL	33
5.2.1. Estrategia corporativa.	33
5.2.2 Gestión de compras.	34
5.2.3. Política de calidad.	34
5.2.4. Proveedores.	34
5.2.5. Calidad total.	34
5.2.6. Mejora continua.	34
5.2.7. Excelencia..	34
5.2.8. Propuesta de mejoramiento.	34
5.2.9. Proceso.	35
5.2.10. Reducir.	35
5.2.11 Riesgos operativos.	35
5.2.12. Riesgos administrativos.	35
6. METODOLOGÍA	36

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
6.3.1. Fuentes primarias.	36
6.3.2. Fuentes secundarias.	36
6.3.3. Universo de estudio.	36
6.3.4. Muestra.	36
6.3.5. Análisis y procesamiento de la información.	36
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	37
8. DESARROLLO DE OBJETIVOS	40
8.1. FACTORES QUE CAUSAN EL RETRASO EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LOS MATERIALES PARAS LAS OBRAS	40
8.1.1. Caracterización de la situación actual del proceso de compras.	40
8.1.2. Descripción de subprocesos del proceso de compras	45
8.1.2.1. Evaluación y selección de proveedores.	45
8.1.2.2. Negociación con proveedores.	45
8.1.2.3. Gestión de solicitudes y órdenes de compra.	46
8.1.2.4. Recepción Oracle mercancía o servicio.	46
8.1.2.5. Entrega de facturas a contabilidad y pago a proveedores.	46
8.1.2.6. Diagrama de Ishikawa.	47
8.1.3. Evaluación del actual proceso de compras de la empresa	48
8.1.3.1. Encuesta.	48
8.1.4. Actual proceso de compras	54

8.1.5. Diagnostico	54
8.1.5.1. Factores que causan retraso en el proceso de compras.	54
8.1.5.2. Debilidades detectadas en el proceso de compras.	55
8.2. PROCESO DE COMPRAS PARA MEJORA DE TIEMPOS	70
8.2.1. Cronograma y responsables del nuevo proceso de compras.	70
8.2.2. Políticas del nuevo proceso de compras	71
8.2.3. Políticas de proveedores.	77
8.3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR LAS INEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COMPRAS	79
8.3.1.1. Planeación	80
8.3.1.2. Dirección	86
8.3.1.3. Control	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Reducción de la ineficiencia.	17
Figura 2. Etapas del mejoramiento continuo.	22
Figura 3. Aspectos que se desean conocer de los proveedores.	27
Figura 4. Organigrama.	39
Figura 5. Organigrama Área de Compras.	40
Figura 6. Flujo grama del proceso de compras.	44
Figura 7. Diagrama de Ishikawa	47
Figura 8. Flujo grama del nuevo proceso de compras	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definición de productos y requisitos de proveedores	48
Tabla 2. Selección y definición de los criterios de selección	49
Tabla 3. Número de proveedores evaluados	49
Tabla 4. Factores elección proveedores	50
Tabla 5. Factores para compra de productos o servicios	51
Tabla 6. Proceso de compras	52
Tabla 7. Actual proceso de compras	54
Tabla 8. Debilidades detectadas en el proceso de compras.	56
Tabla 9. Nuevo proceso de compras.	70
Tabla 10. Plan de mejoramiento	80
Tabla 11. Programas	83
Tabla 12. Lista de chequeo del proceso de compras	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Lista de chequeo del proceso de compras.	96
ANEXO B. Políticas de proveedores.	99
ANEXO C. Políticas de administración del inventario.	103

RESUMEN

En el presente trabajo se formular una propuesta de un nuevo proceso de compras, y un plan de mejoramiento en el área de compras para la empresa Construcción. Reingeniería, Producción, (C.R.P.), S.A.S, de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos.

El propósito del trabajo fue ofrecer una solución al problema encontrado en el proceso de compras de la empresa, el cual se requiere mejorar, pues con la mejora del proceso de compras, se garantizara el abastecimiento de los materiales o materia prima de la empresa, así como de los productos o servicios que se utilizan en cada una de las obras de construcción.

Palabras claves: proceso de compras, plan de mejoramiento, abastecimiento, materiales, productos, servicios, construcción.

INTRODUCCIÓN

La gestión de compras es la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la misma, su principal objetivo es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización en los plazos establecidos y niveles de calidad.¹

De esta forma, en el momento en que la empresa implemente el nuevo proceso de compras y el plan de mejoramiento, se mejorarán los tiempos que toma la compra de cada uno de los materiales para las obras, beneficiando de esta forma al cliente, quien recibirá su producto en este caso su casa, apartamento o lo que haya comprado, a tiempo, construido con materiales de la mejor calidad, y de otro lado la empresa, verá reflejado este beneficio al disminuir los sobrecostos en que se incurren cuando se extienden los tiempos de entrega de cada obra de construcción, que incluyen sobrecostos de nómina, de servicios de la misma obra.

Se presenta de esta forma tres capítulos, en el primero se presentan los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los materiales para las obras, en donde se caracteriza la situación actual del proceso de compras; en el segundo capítulo, se muestra el nuevo proceso de compras para la empresa, con el cual se mejorará los tiempos de entrega de los materiales; y en el tercer capítulo se presenta el plan de mejoramiento que podrá implementar la constructora para reducir las ineficiencias en su proceso de compras.

¹ MARTÍNEZ, E. Gestión de compras. 4ed. España: FC, 2009. p. 23.

1. ANTECEDENTES

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre, inician cuando el hombre dio en trueque o cambio alguno de sus pertenencias por la posesión de una propiedad ajena. La compra ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre.²

A principios de siglo XX las compras era una función desempeñada por el dueño de la empresa, de 1920-30, luego las compras fueron consideradas una función dependiente del departamento de producción, 1940, ya esta es independiente de producción y para 1950 compras se departamentalizan, en 1952, debido a la importancia que cobra mercadotecnia y a los requerimientos de una mayor habilidad administrativa. Las compras cobra una gran importancia dentro de la organización, por su relación con la reducción de costos, para 1970 a la fecha³, las compras son considerada una actividad estratégica dentro de la organización, convirtiéndose en la operación que se propone suministrar en las mejores condiciones posibles de cantidad, calidad precio y tiempo a los distintos departamentos de la empresa de los materiales que son necesarios para alcanzar sus objetivos, proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de la organización.

Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario. Mantenimiento de estándares o controles de calidad, encontrar o desarrollar vendedores competentes, estandarizar en lo posible los artículos comprados, comprar los artículos y servicios requeridos al precio más bajo posible, mejorar la posición competitiva de la organización logrando interrelaciones de trabajo productivas con otros departamentos dentro de la Organización, logrando alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración.

El departamento de compras ha ido evolucionando y presentando cambios que lo han hecho importante para el futuro y progreso de la empresa, esto debido a que su función se va a ver reflejada en la productividad de la empresa y en la forma como el mercado y sus clientes los perciban, además de cómo se haga conocer el producto al mercado.

² CRUZ, Luis. Compras-un enfoque estratégico. México: Mc Graw-Hill, 2010

³ PEREA, Hernando. La Importancia del proceso de compras en las pymes: [en línea] propuesta de un modelo gerencial. 2009 [consultado el 05 06 2016] Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml>.

Inicialmente los dueños de empresas solo buscaban asesoría profesional en el momento en que lo veían necesario, ahora es una necesidad tener su propio departamento de compras, así como es necesario la creación de otros departamentos importantes en el funcionamiento de una empresa.

A medida que los gerentes que tratan el tema de estrategia y deben escalar en ello, en ideas, innovando, experticia, objetivos, buscando un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa, haciendo diferencia para ofrecer una mezcla única de valor, esto requiere evaluación y ajustes.

Así mismo, se tiene que en la década de los 70 las compras superaron en un 50% las ventas, igual como el costo de la mercancía había aumentado; la empresa C.R.P maneja un presupuesto anual de 1872 S.M.M.L.V y destina un 50% al departamento de compras; y se encontró que desde el año 2011 se inició el proceso de reorganización de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para un efectivo cumplimiento la empresa debe tener unas políticas claras y responsables que tengan como objetivo el mantenimiento de un estilo de gestión que garantice objetividad, transparencia y excelencia en un proceso de compras, que permita mantener relaciones perdurables con las diferentes marcas y productos a nivel mundial traspasando a nuestro mercado la calidad y garantía de productos globales y unos objetivos específicos a mediano y largo plazo, partiendo de un principio: cuidar los fondos de la compañía y obtener utilidades, materiales apropiados al precio adecuado, calidad justa, del proveedor y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materiales y servicios.

Igualmente sin olvidar que la función de compras debe ocuparse de usar técnicas para disponer de materiales en el tiempo apropiado, ni antes por el coste que supondría una innecesaria detención de recursos, ni después para no asumir los costes de carencia; por ello una parte fundamental de la gestión de compras es la negociación de precios, los cuales, siempre deben ser precios razonables, acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado, para obtener la mayor rentabilidad de nuestros suministros exteriores.

Según Moya⁴, para que el departamento de compras funcione adecuadamente en una empresa, se debe tener las instalaciones y recursos adecuados, los costes de funcionamiento debe contar con un adecuado soporte informático y un buen proceso de datos (existen programas estándar que se pueden adaptar a las necesidades de cada empresa).

El procedimiento de las compras, es ante todo un proceso administrativo, que consta de cuatro fases que son, “darse cuenta” que significa que el individuo debe enterarse de que existe una necesidad de comprar un producto o servicio, “investigación” se refiere a que se debe indagar que tantas alternativas existen antes de elegir un producto o un servicio en especial. “Decisión” en esta fase se distingue ya que el individuo tiene seleccionada la mejor alternativa que le ofrece el mercado, y que recubren las necesidades buscadas. “Acción” se puede evidenciar que en este ciclo es cuando ya se toma la decisión de llevar a cabo el proceso de compra final, en el que el individuo se decide a dar por hecho el acto de comprar.

⁴ MARTÍNEZ, Esteban. Gestión de compras. 4 ed. España. F.c . 2009.

Actualmente en la empresa C.R.P., los residentes de la obra, se encargan de hacer la solicitud de compras mediante un formato, que va dirigido al jefe de compras y este debe verificar hacia dónde va destinada la compra. El jefe de compras procede a realizar tres cotizaciones y con el comité de compra se evalúa y se eligen los proveedores, luego el jefe de compras pasa la orden de compra de los proveedores seleccionados al departamento financiero, el financiero autoriza el pago y tesorería paga y el jefe de compras debe coordinar la entrega con el proveedor.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

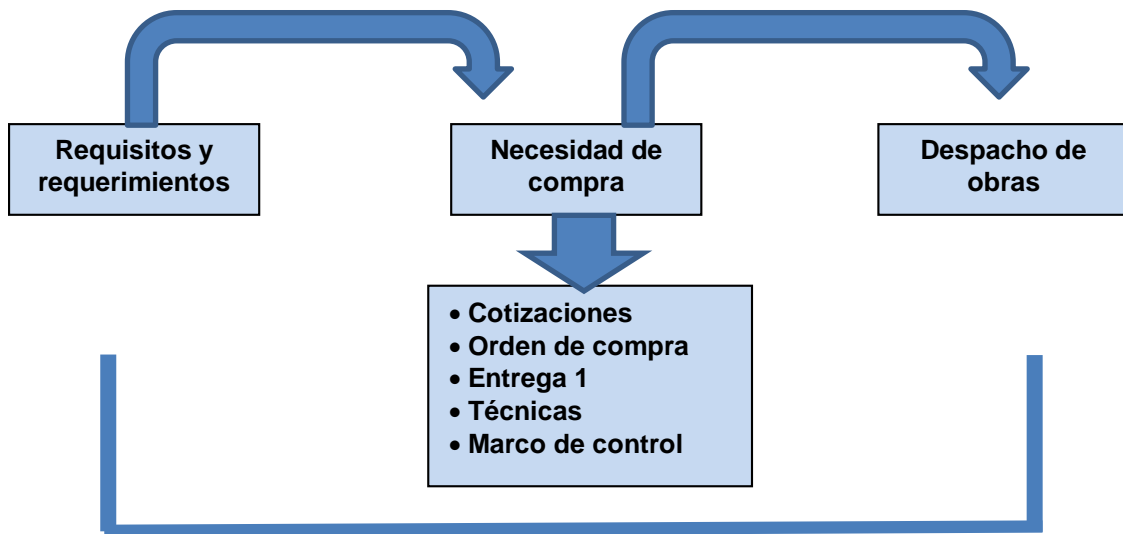
¿Cómo formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa C.R.P, S.A.S. de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos?

La evidencia muestra un promedio de dos días de retraso en la entrega de los materiales, ocasionando retrasos en las entregas totales y aumentando el riesgo contractual que varía entre un 10-50% del valor del contrato establecido, así como el aumento de costos totales entre 1-10%.

2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo identificar el problema que causa el retraso en las compras de los materiales para las obras?
- ¿De qué manera se diseña un proceso de compras para mejorar los tiempos de entrega de los materiales para la organización?
- ¿Cómo definir un plan de mejoramiento que debe adoptar la constructora para reducir sus deficiencias?

Figura 1. Reducción de la ineficiencia.



Fuente: Elaboración propia.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa C.R.P, S.A.S. de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los materiales para las obras.

Diseñar un proceso de compras que permita mejorar los tiempos de entrega de los materiales para la organización.

- Definir un plan de mejoramiento que podrá implementar la constructora para reducir las ineficiencias en el proceso de compras.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente estudio surge con la motivación y el propósito de realizar un análisis profundo de la situación actual en cuanto al retraso en las compras de los materiales para las obras y cómo este afecta el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Construcción, Reingeniería, producción, S.A.S., así mismo el proyecto constituirá una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la compañía en procura de optimizar la calidad del servicio.

Otra razón por la cual se propone la realización del estudio, es porque traerá beneficios directos entre los cuales se destacan la mejora en el área de compras que a su vez implica una mejora en otros aspectos de la empresa.

Es por lo anterior que la principal razón por la cual se propone desarrollar esta investigación, es la de dar solución a los problemas previamente encontrados en la empresa en cuanto al retraso en los tiempos de entrega de los materiales para las obras.

4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el ámbito académico, el proyecto se justifica porque es un trabajo práctico donde el estudiante pone a su disposición la creatividad y los conocimientos teóricos adquiridos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución. Incentivando las habilidades del estudiante quien va a afrontar una realidad empresarial que le ayuda a vislumbrar su perfil profesional; y le permitirá analizar y comprender una propuesta de mejora en el proceso de compras.

La importancia de este trabajo radica en que su desarrollo va a permitir ampliar el conocimiento del mejoramiento continuo, como método que se está convirtiendo en el eje fundamental que permite alcanzar la competitividad de las empresas, ya que sus fundamentos se centran en generar valor agregado a la organización y a los clientes.

En este sentido la empresa C.R.P, S.A.S, está interesada en desarrollar este tipo de actividades porque busca medir su eficiencia, y para ello se elige el área de compras que es donde se administra los recursos físicos de la empresa (materiales y herramientas).

Por eso resulta relevante colocar al servicio de las empresas, la apropiación y aplicación de los conocimientos adquiridos en la formación del estudiante como administrador de empresas. El desarrollo y aplicación de este proyecto genera un valor agregado para la compañía en términos del logro de sus objetivos, gracias a los resultados arrojados por el estudio, los cuales, aportarán información importante para el control y mejoramiento continuo de sus procesos de compras.

Por otro lado, con el desarrollo y puesta en marcha del plan de mejoramiento en el área de compras, la empresa reducirá ostensiblemente sus deficiencias administrativas y operativas.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. Diseño de proceso. La práctica de una correcta gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que la compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización, hoy más que nunca resulta necesario conocer las aristas fundamentales referidas a esta temática.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

5.1.2. Reaprovisionamiento de inventario. Es el proceso de mover o resurtir inventarios desde una locación de almacenamiento de reserva a una locación primaria de picking que es la preparación en almacén de pedidos por unidad. Se trata de recoger las unidades detalladas en un listado de artículos (en papel o con formato digital) para componer el pedido solicitado. Aunque su automatización no es fácil y el factor humano tiene un gran peso, existen sistemas de optimización

5.1.3 Mejoramiento continuo. Según la óptica de Deming,⁵ la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. En este sentido el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en

⁵ DEMING, Edwards. NICOLAU MEDINA, Jesús. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid. 1989. 236 p.

el mercado al cual pertenece la organización. Por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

5.1.4. Pasos de mejora continua.

Figura 2. Etapas del mejoramiento continuo.



Fuente: HARRINGTON, H. James. [Imagen]Mejoramiento de los procesos de la empresa. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A., 2009. p. 183.

Los siete pasos del proceso de mejoramiento continuo son:

- Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- Cuantificación y subdivisión del problema
- Análisis de las causas, raíces específicas.
- Establecimiento de niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- Definición y programación de soluciones
- Implantación de soluciones
- Acciones de Garantía

5.1.5. La competitividad empresarial y la gestión de compras. Las empresas día a día se ven obligadas a enfrentar constantes variaciones en el mercado, ya sea por nuevas tecnologías, nuevos requerimientos en calidad, servicios, precios y por ende clientes más exigentes, es por esta razón que las empresas u organizaciones deben modificar los métodos utilizados en las diferentes áreas que generen valor agregado a sus servicios y productos para así generar ventajas competitivas en el mercado.

Desde el punto de vista de la logística y los procesos de la cadena de suministro, el proceso de compras de una empresa u organización es parte fundamental para asegurar la disponibilidad de los productos y satisfacer las necesidades del cliente.

Es por esto que el fin concreto de la gestión de compras consistirá en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido, pero este objetivo debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean internos o externos a la misma.

En años anteriores podíamos ver como los empresarios (propietario- dueños) acondicionaban todo para ellos controlar y manejar todo cuanto proceso hubiera, asumiendo todas las funciones, entre las que se encontraba comprar. Pocas veces necesitaban asesoramiento, compraban por cálculo empírico y seleccionaban sus proveedores por ciertas señales igualmente empíricas de ahorro pero hace años podemos ver como se fueron consolidando las funciones por departamentos y como la gestión de compras empezó a crear indicadores, normas, restricciones entre los cuales estaba la búsqueda y selección de proveedores.

Es así como en la actualidad la misión de la gestión de compras es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento para su empresa, seleccionando los mejores suministradores en calidad, precio, servicios, garantía y soporte.

Todas estas características generadoras de armonía y seguridad se pueden manifestar en los diferentes departamentos si y solo si se pueden cumplir y desarrollan los diferentes procedimientos y pasos a los cuales se hace alusión en el presente documento.

Por otra parte, las empresas hoy en día requieren un sistema integral que les permita ser más competitivas en el mercado y para ello se hace necesario contribuir a la mejora de los procesos de la organización en especial aquellos procesos que están ligados a la cadena de abastecimiento de las empresas ya que esta es la principal administradora de los recursos económicos de una organización.

Las nuevas realidades macroeconómicas están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas, que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.⁶

Para poder responder de manera positiva al mercado las empresas deben dar importancia al fortalecimiento de las relaciones con los proveedores quienes juegan un papel importante en la cadena de abastecimiento de una organización. Debido a las problemáticas que se presentan en la operación de las empresa por la falta de análisis y definición de estrategias de mejora, específicamente en el proceso de facturación a proveedores, se da lugar a confusiones en la prestación del servicio y por ende se deteriora en gran manera la relación con el proveedor trayendo como consecuencia un decrecimiento económico debido a la falta de eficiencia a la hora de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Además el proceso de compras está ligado a la cadena de abastecimiento de una organización en el cual se involucran actividades que están enfocadas a la satisfacción de las necesidades del cliente y optimo manejo de los recursos económicos.

El área de compras en una compañía productiva según González, ha pasado de ser considerada puramente administrativa en sus actividades, a ser reconocida como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva, ya que tiene la responsabilidad del gasto en promedio de la mitad del dinero que una organización recibe de las ventas, así como de otras fuentes, debido a que la mayoría de los costos de una compañía son de compras y servicios.

En general el proceso de compras según Lender & Johnson es como sigue: tener una necesidad de un producto o servicio, localizar y seleccionar al proveedor, negociar precio y términos necesarios como tiempos de entrega o plazos de

⁶ SILICEO AGUILAR, Alfonso; CASARES ARRANGOIZ, David y SLICEO, Alfonso Alfonso. et. al. McGraw-Hill, 1999. 220 p.

crédito, finalmente dar seguimiento hasta la llegada del material. La forma de organizarse varía según sus necesidades, en algunos lugares están divididas las actividades en planeadores que nos determinan que materiales son necesarios y cuando, para tener la producción en movimiento; en donde los compradores son quienes hacen la negociación al igual que la selección de proveedor. Otra solución puede ser el tener puestos comprador/planeador que combina la planeación con la compra en una sola posición donde están a cargo de una línea de inventario.

5.1.6. Recursos humanos en el área de gestión de compras. El capital humano es la base de todas las organizaciones, por este motivo se debe prestar especial atención y darle la importancia que necesita, que tiene que estar alineado a las necesidades de la empresa siendo parte del compromiso de calidad; el aumento o disminución de gastos por manejo de inventarios; el mercado cambiante y el trato permanente con proveedores, son algunas de las razones por las cuales una organización debe contratar personal de compras calificado.⁷

Este recurso humano debe reunir características de personalidad, educación y liderazgo acordes con sus responsabilidades.

Teniendo claro cómo mantener y optimizar la capacidad de negociación para alcanzar la visión de cada compañía, es factible desarrollar procesos internos apropiados para satisfacer a las partes, y construir una imagen de marca ante los clientes y accionistas; con el fin de lograr el éxito financiero desde la perspectiva de un sistema y una estrategia de compras y aprovisionamientos óptima.

En este contexto, la tendencia preponderante es reducir el número de proveedores, con el fin de delegar en ellos labores como control de calidad, almacenamiento, transporte, diseño y consecución de nuevos insumos.

Aunque no es un factor crítico, el precio sigue siendo un aspecto relevante en la selección de los proveedores. De igual manera es importante tener en cuenta la normalización de materiales, que permita crear un lenguaje técnico común para las diferentes áreas y contribuir a la libre circulación de los productos industriales. Además, de fomentar competitividad empresarial, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos materiales.

⁷ FUSTE, Juan. Logística aplicada reducción de costos de aprovisionamiento. Ciudad Habana.5 ed. 2009. p. 232.

Con la normalización garantizamos la concepción y fabricación de productos seguros.; innovando, anticipando y mejorando los productos, compitiendo con las nuevas tendencias del mercado y aumentar la fiabilidad de los plazos.

Para ello es necesaria la participación de compras con el resto de las direcciones implicadas, en el estudio de posibles alternativas exteriores, aportando datos e información, sobre las disponibilidades que ofrece el mercado.

Otro punto relevante es que el personal de compra mantenga relaciones fluidas con los demás procesos organizacionales y con quienes los dirigen teniendo en cuenta la necesidad de que las responsabilidades y objetivos de compras sean establecidos, para así alcanzar la mayor eficacia, contando con la cooperación del personal de los otros departamentos. Permitted que estos familiaricen con el sistema de trabajo, objetivos y proyectos en curso.

5.1.7. Búsqueda y clasificación de los proveedores. En las circunstancias actuales donde prima un mercado cada vez más dinámico, y aumentan exponencialmente las exigencias de los clientes, es de vital importancia garantizar la efectividad del sistema Suministros.

Lo primero a tener en cuenta es la Gestión de Aprovisionamiento⁸, que establece las relaciones entre el proveedor y el cliente, es donde se plasma el aseguramiento de los recursos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios.

Para certificar la eficacia y eficiencia se debe efectuar una adecuada gestión de compras, ya que esta es quién garantiza que los insumos sean de calidad, con las mejores condiciones de entrega, plazo, surtido, volumen y al menor precio posible. Para las compras es decisivo contar con los mejores proveedores que garanticen todo lo anteriormente planteado, por tanto la efectiva elección de los mismos incrementa los beneficios de todos los implicados, es por ello que en la actualidad ha cobrado una significativa relevancia la correcta selección de proveedores.

El departamento de compras debe tener un archivo donde contenga toda la información sobre sus proveedores y sus productos, materiales, precios, plazos, innovaciones entre otros, que mejor se adapten a su mercado, los cuales deben mantener actualizados, incluyendo información sobre proveedores activos.

⁸ FERNÁNDEZ, Alfajarrin. Procedimiento para la mejora continua de la gestión de aprovisionamiento. En: Revista Ciencias Holguín. Cuba. Diciembre 2007, Año XIII, no. 4. p. 18.

Figura 3. Aspectos que se desean conocer de los proveedores.

Aspectos que se desean conocer de los proveedores		
Condiciones referidas a la calidad	Condiciones Económicas	Otras condiciones
Calidad de los productos	Precio unitario	Periodo de validez de la oferta
Materiales Utilizados	Descuento comercial	Causas de terminación del contrato
Características técnicas	Rappels (Descuentos por volumen de compra)	Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios
Periodo de Garantía	Forma de Pago	Plazo de entrega
Formación de los usuarios, si fuese necesario	Plazo de Pago	Embalajes especiales
Servicio postventa	Precios de envases y embalajes	Cualquier otra información
Servicio de atención al cliente	Pago del transporte	
Otras informaciones que se necesite conocer	Pago del Seguro	
	Recargos por aplazamiento de pago	

Fuente: Sin autor. Curso en línea: [imagen] Proveedores-compra y venta. [Consultada 11/03/2013] Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compraventa/seleccion-proveedores-fases>.

Una empresa no puede existir sin insumos y por lo tanto sin proveedores. Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa. La negociación se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio.

En el momento de seleccionar a un proveedor debemos tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, disponibilidad y servicio; y que haya un equilibrio de estos componentes. De nada nos sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad de nuestro producto y seguramente las ventas. También debemos analizar cuál de todos es el más importante según nuestra compañía.

Se pueden establecer dos tipos de relaciones con el proveedor. Una que es más Competitiva basada en una negociación para ver cuál es el precio que se va a establecer, términos y condiciones. Esta puede servir en casos en que el servicio o producto que requerimos sea por única vez o circunstancial. La otra es la de Sociedad, en la cual las dos partes se benefician el comprador porque obtiene un precio y servicio especial, y el proveedor porque asegura grandes volúmenes de venta. Generalmente los beneficios se ven a largo plazo.⁹

Contar con los proveedores indicados para la empresa es tan importante que algunas empresas realizan eventos para premiar a los proveedores, y lograr que estos se sientan más comprometidos.

Seleccionar una adecuada cartera de proveedores es fundamental para evitar futuros dolores de cabeza.

Como paso inicial para la búsqueda de proveedores se debe conformar el un grupo de expertos con el cual se trabajará en los pasos siguientes del procedimiento. Una vez conformado el grupo de trabajo es oportuno realizar sesiones previas para explicar objetivos del procedimiento, aclarar imprecisiones y lograr la identificación y compromiso de todos los miembros del equipo, definir los insumos que necesita la organización y una vez listados todos, proceder a su clasificación de acuerdo a la importancia para el cliente y los objetivos de la empresa.

Posteriormente, se evalúa la importancia que poseen los suministros tanto para el cumplimiento de la misión de la empresa como para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este nivel de importancia se relaciona con la facilidad de adquisición de estos insumos. De ellos se señala que debido a su importancia y dificultad para adquirirlos, los productos pertenecientes al primer cuadrante, denominados Estratégicos, con preferencia sobre los otros tres tipos de productos, se hace necesario realizarles estudios de selección de proveedores para contribuir a superar las limitaciones para su adquisición.

Una vez que ya se tienen clasificados los insumos que necesita aprovisionar la empresa se deben aclarar las cualidades imprescindibles que se espera posean los suministradores, aquellas que la empresa valora como claves para garantizar su buen desempeño.

⁹ BARRY, Bruce. SAUNDERS, David. LEWICKI, Roy J. Fundamentos de negociación. Mc Graw Hill. México. 2012. p. 329.

Antes de elegir a un proveedor, debemos procurar buscar el mayor número posible de proveedores con los que podríamos contar. Mientras más importante sea el tipo proveedor que requiramos, mayores serán las alternativas que debemos buscar.

Para investigar proveedores, podemos acudir a los diarios, revistas y publicaciones especializadas, cámaras de comercio, Bases de datos de organismos públicos (ministerios, comunidades autónomas, ayuntamientos, universidades, organismos oficiales, etcétera), Información obtenida de empresas especializadas en gestión de bases de datos, asociaciones y gremios del sector, ferias especializadas, Internet, páginas amarillas, etc. También podemos consultar a otras personas o empresas que trabajen o hayan trabajado con proveedores similares a los que necesitamos, podemos consultar a los mismos trabajadores de nuestra empresa, podemos investigar los proveedores de la competencia, cartas de solicitud de información en donde es conveniente dar a conocer los criterios que se van a utilizar para que el proveedor evalúe sus ofertas.

Las entrevistas con los vendedores y representantes de los fabricantes pueden constituir una de las fuentes más valiosas de información. Se debe recibir a tantos representantes de ventas como sea posible. Ésta es la fuente más productiva, pues permite hablar directamente, escuchar, preguntar características como precio, calidad, a qué otras empresas surten, etcétera.

Antes de decidimos por un proveedor, debemos informarnos bien sobre éste. Para ello, podemos solicitarle información directamente, por ejemplo, información sobre sus precios, las características de sus productos, facilidades de pago, experiencia, trabajos realizados, principales clientes, etc.

Podemos también visitar sus páginas web y así obtener la información que incluyan en ella o visitar sus instalaciones, en donde observemos el desempeño de su personal, organización, atención al cliente, infraestructura, etc.

El contar con referencia no sólo nos permitirá obtener información de un determinado proveedor, sino que también nos permitirá conocer las impresiones, opiniones o el nivel satisfacción que han tenido o tienen otros clientes con respecto al proveedor.

Otra herramienta útil es tener una biblioteca actualizada para los representantes de compras que les mantenga al día en información en cuanto a las últimas novedades y tecnologías, nuevos productos.

Muchas veces se eligen a los proveedores que simplemente ofrezcan los productos de mayor calidad a los menores precios. Sin embargo, lo indicado es que además de la calidad y el precio, se tenga en cuenta otros criterios tales como facilidades de pago, pedidos mínimos, oportunidad de entrega, plazos de entrega, garantías, experiencia, reputación, organización, localización, servicio al cliente, tamaño, situación financiera, etc.

5.1.8. El Trabajo en equipo y su importancia en el proceso de compras.

Posibilidad de participar en el proceso de toma de decisiones, expresando abiertamente las ideas y opiniones en la identificación de los problemas y proporcionando la participación de todos los que conforman el área en el proceso de compras.

Las investigaciones realizadas acerca de los procesos de equipos de trabajo en las organizaciones que se dedican a la construcción, demuestran que la conducta individual está influenciada en la mayor parte por los compañeros de trabajo por ejemplo, muchas personas prefieren trabajar en equipo aun cuando ganen menos, que si trabajaran solos, otros permanecen en cargos poco deseables porque laboran junto a sus amigos, así mismo las personas conforman grupos para las necesidades básicas de protección contra amenazas externas, internas, reales o imaginarias, como los riesgos en el trabajo. El temor de no cumplir con lo propuesto o de no alcanzar el calendario de actividades o de metas planteadas, de hacer el ridículo en una situación nueva o simplemente, es temor a estar solo.

La participación en grupos de trabajo en el área de compras de una empresa de construcción, podría ayudar a las personas a desarrollar su autoestima; otra forma de los grupos de trabajo es la de asociación a través de sindicatos para el logro de sus propios intereses económicos. Hackman en su modelo para la efectividad del grupo de trabajo enfatiza la necesidad de contar con un ambiente de trabajo que apoye al grupo.

Así mismo, los jefes y directivos de la empresa pueden promover la presencia de un ambiente como éste de varias maneras como son los incentivos adecuados para un buen desempeño y programas de capacitación pueden servir para promover una orientación al desempeño, la claridad de los requisitos de las tareas

también es de gran ayuda, lo importante es que el desempeño se puede mejorar hasta el grado en que la administración pueda adoptar medidas para eliminar los obstáculos presentes en el ambiente de realización. Además, los jefes pueden mejorar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo en la empresa, hasta el grado en que pueden reducirse los conflictos y la hostilidad.

5.1.9. Importancia de autores representativos y sus teorías.

5.9.1.1. Manual de administración estratégica de Kenneth J. Albert. Este autor plantea, que con toda seguridad algunas empresas se van a ver más favorecidas por la suerte, esto quiere decir que están en el mercado correcto, con el producto correcto, en un momento preciso y con un precio adecuado, pero en la mayor parte el éxito de una compañía se debe a la viabilidad de los directivos y gerentes de una organización para pensar y actuar de acuerdo con dicha estrategia que los ayude a surgir como un empresa estratégicamente competitiva ,los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de los recursos, la necesidad de la comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa, la estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio frente a numerosos competidores.

Las grandes corporaciones deben enunciar con claridad sus metas y objetivos corporativos a toda la organización y asegurarse de que en forma continua se entienden e interpretan en el contexto de las decisiones a corto plazo, esto implica que va haber más descentralización gerencial a fin de bajar el proceso de planeación y las decisiones estratégicas hacia la línea fuego.

5.9.1.2. Administración estratégica, competitividad y globalización de hit, Ireland, Hoskisson. Estos autores plantean los fundamentos que existen acerca de la administración estratégica, empelando este término como la manera más efectiva en el complejo entorno de los negocios en que opera la mayor parte de las empresas e intentan destacarse de sus competidores, una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito de formular e implementar una estrategia que crea valor.

Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia se deben elegir distintas alternativas ,en este caso la estrategia que elija la empresa indica lo que tienen intención de hacer y lo que no tiene intención de hacer, por ejemplo una empresa goza de una ventaja competitiva cuando incrementa una

estrategia que sus competidores no puedan copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa, una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado, en esta teoría se plantea lo que hacen las empresas para analizar su entorno externo y su entorno interno, identificando oportunidades en los mercados y amenazas en el entorno externo y para decidir cómo utilizar los recursos, las capacidades y las competencias centrales del entorno interno de la empresa para perseguir las oportunidades y superar las amenazas.

5.9.1.3. Estrategia competitiva de Michael E. Porter. Michael Porter, a través de sus libros, proporciona los instrumentos analíticos necesarios para llevar a cabo la planeación de las organizaciones y que básicamente comprende tres conceptos fundamentales.

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter plantea que las empresas diferían en función de cinco “fuerzas competitivas” básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter plantea que mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus accionistas y mejorar su competitividad a largo plazo.

Las 5 fuerzas de Porter fueron planteadas por M. E. Porter en 1980 quien las concibe así: “existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste”. (Amaya, 2005, p. 395)

Las fuerzas mencionadas son: 1) Amenazas de nuevos competidores, 2) Poder de negociación de los clientes o compradores, 3) Poder de negociación de los proveedores, 4) Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos, 5) Lucha entre los competidores en el mercado actual. De esta manera una empresa puede determinar y clasificar el grado y la importancia de estos aspectos en relación a su negocio, y prepararse para afrontarlas.

5.9.1.4. Dirección estratégica de David Fred. En el proceso de administración es importante considerar los siguientes planteamientos:

La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad universitaria.

El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la comunidad universitaria de que después de la guerra fría la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente. Mark Starik de la Universidad George Washington, afirma: “La década de los años noventa será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos de todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere de la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y directivos”. (Fred, (s.f.)

Un entorno cada vez más dinámico y agresivo precisa conectar directamente la administración de la empresa y su direccionamiento a la evolución del ambiente, al ser esta capacidad de adaptación y manejo del cambio, factores claves para que la empresa logre sus resultados.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. Estrategia corporativa. Es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la estrategia, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. La toma de decisiones en el nivel más alto corresponde a esta estrategia. Reference for Business dice que la estrategia corporativa ofrece una "gran visión" de la empresa lo que le permitiría decidir con cuáles mercados competir y dónde operar geográficamente. En las empresas multi-negocio, la estrategia corporativa

también determina cómo se asignan los recursos. Una estrategia que reconoce los factores que afectan a la empresa y sus competidores, así como los factores que pueden afectar a la empresa y a sus competidores en el futuro. La empresa desarrolla políticas y prácticas para establecer una nueva y creativa función que se ocupará de estos elementos, dando a la empresa una ventaja competitiva.

5.2.2 Gestión de compras. Corresponde a la acción comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la empresa.

5.2.3. Política de calidad. Directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización.

5.2.4. Proveedores. Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

5.2.5. Calidad total. Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

5.2.6. Mejora continua. Mejora sistemática e incesante de los procesos mediante la implementación de las metodologías y herramientas adecuadas.

5.2.7. Excelencia. Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

5.2.8. Propuesta de mejoramiento. Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o

rechazarlo, es decir una propuesta de mejora son aquellas ideas de mejora aún no autorizadas.

5.2.9. Proceso. Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo que se enfoca en lograr algún resultado específico.

5.2.10. Reducir. Volver algo al estado que tenía con anterioridad o a disminuir, aminorar, ceñir o estrechar algo.

5.2.11 Riesgos operativos. Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

5.2.12. Riesgos administrativos. Falta de políticas en salud ocupacional y a los procesos administrativos deficientes relacionados con esta problemática.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación por su profundidad y dimensión, se considera descriptiva, en la cual se formuló nuevo proceso de compras y una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción, S.A.S, de tal forma que pueda reducir sus riesgos administrativos y operativos.

Así mismo se identificó el problema que causa el retraso en las compras de los materiales para las obras.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se planteó fue cuantitativo.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1. Fuentes primarias. Se realizó una entrevista en profundidad dirigida a el jefe compras y a los directores de obras, y una encuesta.

6.3.2. Fuentes secundarias. Se utilizó bibliografía consultada en textos como libros, Tesis, artículos, y revistas relacionadas con el tema.

6.3.3. Universo de estudio. La población de la investigación está conformada por los empleados que laboran en la empresa Construcción, Reingeniería y Producción S.A.S.

6.3.4. Muestra.

La muestra está conformada por 29 empleados de la empresa.

6.3.5. Análisis y procesamiento de la información. Para analizar y procesar la Información, se tabuló manualmente y se elaboraron las respectivas tablas.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

➤ **Nombre:** C.R.P. Constructora (Construcción, Reingeniería, Producción)

➤ **Reseña histórica**

Creada hace más de 28 años en Buenaventura, Valle del Cauca, especializada en la ingeniería civil. Estos años de experiencia en la región le ha permitido desarrollar procesos, procedimientos en el sector de la construcción, eficientes y eficaces, ya que conoce el comportamiento de los parámetros económicos, geológicos, topográficos, climáticos, laborales, culturales e institucionales en el que se desenvuelve esta industria.

La empresa está ubicada en la calle 6ta A. # 40a – 36 Avenida Simón Bolívar. Barrió Modelo (frente a la fábrica de Coca-Cola). Buenaventura, Colombia.

Pertenece a la organización Ruiz, al lado de otras empresas que hacen sinergia y se especializan en torno al área de la construcción, obras civiles y proyectos inmobiliarios, brindando a todas nuestras obras la experiencia necesaria para cumplirlas con calidad y responsabilidad.

CRP Constructora, en el año 2011 emprende un proyecto de cambios organizacionales, empresariales y de producción, con el fin brindar una óptima especialización en sus servicios y productos. Es por esto que surge: La Organización RUIZ, y con esta se crea un Grupo de Empresas especialistas en cada área de procesos civiles y de construcción, estas empresas actúan en sinergia logrando así excelentes términos en los proyectos.

➤ **Visión**

Desarrollar proyectos de edificaciones e infraestructura altamente competitivos que contribuyan al desarrollo económico y social de Buenaventura, mediante la participación de la empresa en las grandes y principales obras de ingeniería.

➤ **Misión**

En el año 2016 ser una de las empresas líderes en el desarrollo de proyectos de construcción de edificaciones e infraestructura del Valle del Cauca y Colombia.

➤ **Nuestros clientes**

A continuación se relacionan algunas de los clientes de CRP Constructora y empresas de la Organización RUIZ, para las cuales se han adelantado diversos proyectos de construcción, transporte y suministro:

- Constructora Colpatria
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura – SPRBUN
- ICP Prefabricados S.A.
- Alcaldía Municipal de Buenaventura
- Terminal de Contenedores de Buenaventura – TCBUEN
- Centro Logístico del Pacífico
- Grupo Empresarial del Pacífico S.A. – GEPSA

Figura 4. Organigrama.



8. DESARROLLO DE OBJETIVOS

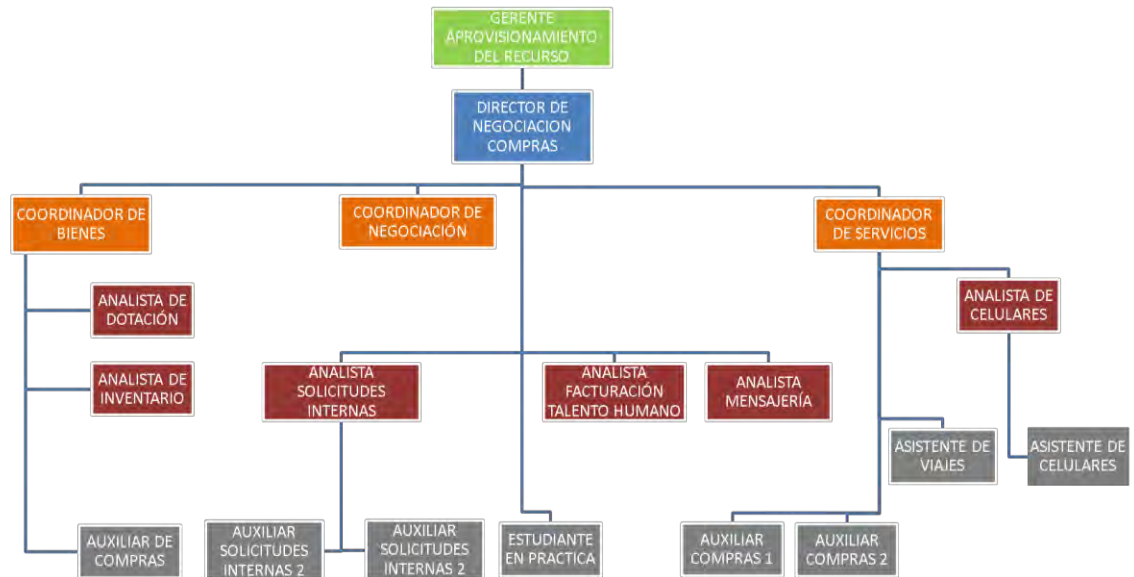
8.1. FACTORES QUE CAUSAN EL RETRASO EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LOS MATERIALES PARA LAS OBRAS

8.1.1. Caracterización de la situación actual del proceso de compras.

El proceso de compras dentro de la organización es considerado un proceso netamente operativo y de gran importancia ya que es el responsable de administrar los recursos de la compañía y está ligado a todos los procesos existentes en la empresa teniendo en cuenta que es el encargado de responder a las necesidades de sus clientes internos y externos de manera oportuna y cumpliendo con la entrega correcta de pedido y/o servicio.

El siguiente es el organigrama que la empresa tiene actualmente:

Figura 5. Organigrama Área de Compras.



Fuente: C.R.P. Constructora.

El proceso de compras actualmente está conformado por 18 personas:

- **Director nacional de compras.** Es el encargado de la toma de decisiones, control y autorización de todo lo concerniente a la gestión de compras a nivel nacional.
- **Coordinador Nacional de negociación.** Es el encargado de realizar todo el proceso de negociación con los proveedores. Iniciando con la recepción de la solicitud o necesidad del cliente, seguido de la selección y evolución del proveedor idóneo, presentación al cliente de la cotización correspondiente, una vez aprobada la cotización por parte del cliente el coordinador debe garantizar la prestación del servicio.
- **Coordinador Nacional de bienes.** Es la persona encargada de coordinar las compras tangibles de la compañía y sus clientes, así como la facturación de las mismas.
- **Coordinador Nacional de servicios.** Es la persona encargada de coordinar las compras no tangibles de la compañía y sus clientes, así como la facturación de las mismas.
- **Analista Nacional de dotación.** Tiene como función realizar seguimiento y control de la dotación de la compañía y sus clientes.
- **Analista Nacional de inventario.** Es la persona encargada de controlar el inventario de las bodegas a nivel nacional (CEDIS).
- **Analista Nacional de solicitudes internas.** Tiene como función coordinar y gestionar todas las requisiciones o solicitudes internas en el sistema ORACLE de los servicios prestados a los clientes.
- **Auxiliar de solicitudes internas.** Existen dos auxiliares que tienen como función realizar las solicitudes internas de los servicios prestados a los clientes.

- **Auxiliar de compras.** Cuenta con tres auxiliares quienes tienen como función generar las ordenes de compras, facturación, recepción de órdenes de compra, entrega de facturas a contabilidad y gestión de pagos a proveedores. Uno de los auxiliares tiene a cargo las compras de bienes de la compañía y los otros dos auxiliares las compras de servicio.
- **Asistentes de viajes.** Existen dos personas encargadas de coordinar todo lo que concierne a los viajes y hospedajes de los clientes. De igual forma se encargan de facturar la prestación de este servicio.
- **Analista de mensajería.** Es la persona encargada de gestionar los envíos que se hacen en la empresa, ya sean bienes o documentación.
- **Analista de celulares.** Tiene como función brindar asesoría comercial, controlar y gestionar la compra de equipos celulares, sim card y planes correspondientes.
- **Asistente de celulares.** Es la persona encargada de gestionar la asignación de líneas en el sistema, es decir definir la persona responsable de las líneas y los equipos celulares.
- **Estudiante en práctica.** Tiene como función radicar las facturas enviadas por los proveedores, así como hacer seguimiento e ingreso en el sistema de los indicadores del proceso.

Actualmente el proceso de compras recibe en promedio 361 facturas semanalmente que equivale aproximadamente a 1500 órdenes de compra en el mes, de las facturas recibidas solo 213, es decir 59% de las facturas logran gestionarse para ser contabilizadas y que el proveedor pueda recibir el pago por el servicio prestado. Por lo anterior y teniendo en cuenta el nuevo horizonte estratégico de la compañía donde todo el proceso de recepción de facturas y pago de las mismas será centralizado, se incrementará el volumen de trabajo y responsabilidad en un 75% para el proceso, por ende se hace necesario establecer alternativas de mejora para contribuir a la eficiencia del proceso.

El proceso de gestión de compra inicia desde el momento en que se genera una requisición solicitando la cotización del servicio, una vez generada la cotización si esta es aprobada por el cliente, este último genera una solicitud interna, sino es

aprobada la cotización se verifica las ofertas presentadas al cliente y se vuelve a presentar cotización.

La solicitud interna generada por el cliente es adjudicada, es decir, es convertida en una orden de compra, si la orden de compra es correcta se procede a ingresarla en el sistema para garantizar que lo relacionado en la orden de compra si fue recibido ya sea un bien o un servicio.

Una vez recibida la orden de compra se entrega a contabilidad la factura enviada por el proveedor para el respectivo pago, para lo cual la compañía tiene establecido que el pago para todos los proveedores se hará 30 días hábiles que empiezan a contarse una vez se entrega la factura a contabilidad. En la mayoría de los casos la factura es enviada por el proveedor sin una orden de compra previa.

A continuación se mostrará mediante un flujo grama el proceso de gestión de compras mencionado anteriormente.

Figura 6. Flujo grama del proceso de compras.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCION	RESPONSABLES
	COMPRAS	
	Se genera un SIS o requisición solicitando la cotización del servicio	Cliente
	Se entrega cotizacion al cliente.	Coordinador Nacional de Negociación
	Una vez generada la cotización si esta es aprobada por el cliente se procede a la prestación del servicio si no es aprobada se verifica las ofertas presentadas al cliente y se vuelve a presentar cotización.	Cliente- Coordinador Nacional de Negociación
	Prestacion del servicio/bien solicitado	Proveedor
	El cliente genera la solicitud interna en el sistema Oracle donde indica el servicio/bien prestado.	Cliente
	El proveedor envia la factura correspondiente al servicio/bien prestado.	Proveedor
	Teniendo en cuenta la solicitud interna se genera la OC donde se ingresa los bienes/servicios prestados.	Auxiliar de compras
	Si la orden de compra es correcta se recepciona en el sistema Oracle de lo contrario se debe verificar nuevamente el bien/servicio prestado.	Coordinador de Servicios- Coordinador de Bienes- Auxiliar de compras
	Se recepciona la orden de compra en el sistema garantizando que fue recibido lo facturado por el cliente.	Auxiliar de compras
	Se entrega factura al área de contabilidad.	Auxiliar de compras
	Una vez la factura es contabilizada se procede al realizar el pago de la misma	Contabilidad-Tesorería

Fuente: Elaboración propia, según información del área de compra.

A continuación se explicará cada uno de los subprocesos que hacen parte del proceso de compras de la empresa objeto de estudio, identificando las problemáticas existentes en cada uno de ellos y que están afectando la gestión de compras.

8.1.2. Descripción de subprocesos del proceso de compras

8.1.2.1. Evaluación y selección de proveedores. El coordinador de negociación es quien recibe la solicitud de compra y/o prestación de servicio por parte del cliente. Luego de ello se define el tipo de compra y/o servicio para realizar la búsqueda en el mercado de proveedores potenciales que puedan responder a la solicitud del cliente para finalmente seleccionar el proveedor idóneo.

En lo que respecta a la evaluación y selección de proveedores actualmente se tiene un procedimiento claramente definido, sin embargo no hay un control y seguimiento que garantice que una vez se selecciona el proveedor este es creado en el sistema, la no creación de un proveedor en el sistema generaría reprocesos e inconvenientes al momento de facturar o realizar el pago al proveedor. Lo mencionado anteriormente genera un impacto negativo en los costos de la compañía así como el deterioro de la relación comprador-proveedor a causa de los pagos realizados inoportunamente.

8.1.2.2. Negociación con proveedores. Para llevar a cabo el proceso de negociación con los proveedores, el Coordinador nacional de negociación analiza toda la información con el fin de definir alternativas para cotizaciones, luego de ello solicita al proveedor cotizaciones, acuerdos de servicio, alternativas para evaluar las cotizaciones y analizar las propuestas entregadas por el proveedor. Después de realizar los análisis ya mencionados anteriormente se pasa al proceso de negociación con el proveedor para revisar descuentos por volúmenes de compra teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales en la gestión de compras es reducir costos, de igual forma se establecen tiempos de entrega del servicio y/o bien solicitado para finalmente garantizar el pago al proveedor una vez sea entregado el bien y/o servicio solicitado.

En el proceso de negociación es de suma importancia establecer políticas y acuerdos de pagos con el proveedor con el objetivo de evitar inconformidad por parte de los mismos, para este caso la compañía tiene establecido que el pago a los proveedores es a 30 días, sin embargo no se tiene definido en la negociación políticas de pago por lo cual los proveedores asumen que obtendrán el pago en las fechas que ellos mismos tienen establecidas o desde el momento en que

cumplen con la entrega de lo requerido por el cliente. Lo anterior le ha generado sobrecostos a la compañía y demandas por mora, ya que hay proveedores que generan cobro adicional por demora en el pago de la factura.

8.1.2.3. Gestión de solicitudes y órdenes de compra. Los solicitantes (Directores, Gerentes, Responsables administrativos, y ejecutivos de cuenta) realizan la solicitud interna en el sistema, del servicio prestado y/o bien entregado, en el proceso de creación de la solicitud en ciertas ocasiones los solicitantes no tienen en cuenta que los artículos al ingresar deben estar creados y parametrizados de igual forma no hay una verificación de las cantidades y los valores en el sistema por lo cual se ingresan artículos o conceptos, valores y cantidades que no corresponden al servicio prestado, ocasionando reprocesos y demoras para lograr que finalmente la solicitud interna sea creada a manera correcta en el sistema.

Una vez es aprobada la solicitud interna se procede a la adjudicación de la misma, es decir que la solicitud interna es convertida en una orden de compra, por lo cual si una solicitud interna se realiza incorrectamente la orden de compra también va a ser incorrecta y esto implica la cancelación de la misma seguido de la creación de una nueva orden de compra.

8.1.2.4. Recepción Oracle mercancía o servicio. Las facturas son recepcionadas en el sistema Oracle siempre y cuando tengan ya asignada una orden de compra. Al realizar la recepción en el sistema se especifica si la factura corresponde al gasto o al costo, una factura corresponde al gasto cuando el servicio ha sido prestado directamente a la compañía, para el caso del costo se da cuando una factura corresponde a un servicio prestado a un determinado cliente.

El proceso de recepción de facturas implica garantizar e inspeccionar que las cantidades que se encuentra relacionadas en el sistema corresponden a lo facturado por el cliente.

8.1.2.5. Entrega de facturas a contabilidad y pago a proveedores. Una vez las facturas son recepcionadas se hace entrega de las mismas a contabilidad, los cuales se encargan de programar el pago al proveedor teniendo en cuenta que la compañía tiene como política establecido que el pago a proveedores es a 30 días.

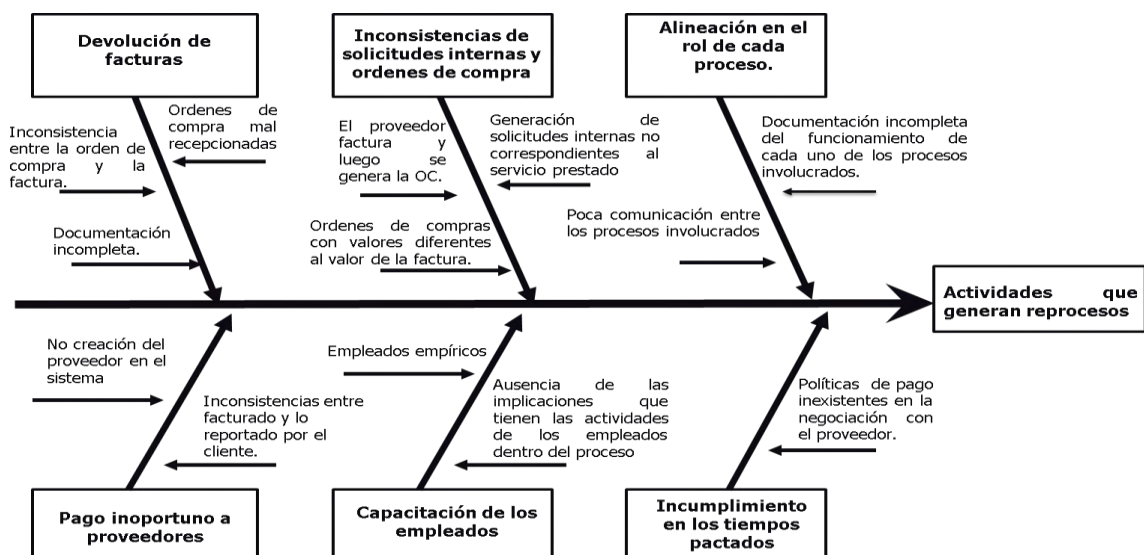
Antes de realizar el proceso de entrega de facturas a contabilidad no existe un control en la revisión de las mismas, donde se garantice que el valor de la orden

de compra corresponde al valor de la factura. Estas inconsistencias no solo se dan por el hecho de no tener un control de revisión de facturas sino también a causa de que el proveedor haga envío de la factura sin una orden de compra que la anteceda, lo cual se presenta frecuentemente en el proceso de facturación y es por esto que las inconsistencias entre órdenes de compra y facturas son reiterativas.

Lo mencionado anteriormente afecta en gran manera el pago a proveedores, ya que se generan reprocesos y por ende implica que el pago se postergue y en muchas ocasiones se realice fuera de los tiempos establecidos.

8.1.2.6. Diagrama de Ishikawa. Teniendo en cuenta los subprocesos mencionados anteriormente y con el fin de analizar la situación actual del proceso de compras e identificar las causas que conlleva a la problemática existente se realizará un diagrama de Ishikawa.

Figura 7. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia basada en el diagrama de Ishikawa.

8.1.3. Evaluación del actual proceso de compras de la empresa

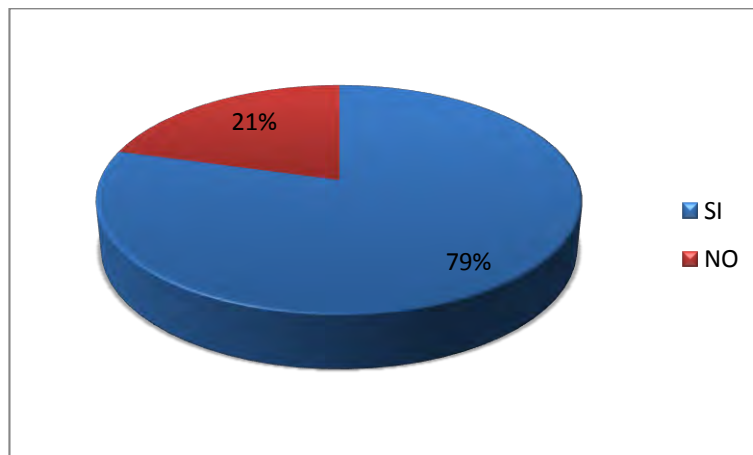
8.1.3.1. Encuesta. Las siguientes preguntas se realizaron a las directivas y empleados de la empresa, con el propósito de conocer el estado actual del proceso de compras:

- ¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?

Tabla 1. Definición de productos y requisitos de proveedores

Definición de productos y requisitos de proveedores	n	%
SI	23	79
NO	6	21
Total	29	100

Gráfico 1. Definición de productos y requisitos de proveedores



De acuerdo al gráfico, se tiene que para el 79% de los encuestados, si se tiene por escrito los productos y los requisitos solicitados por los proveedores.

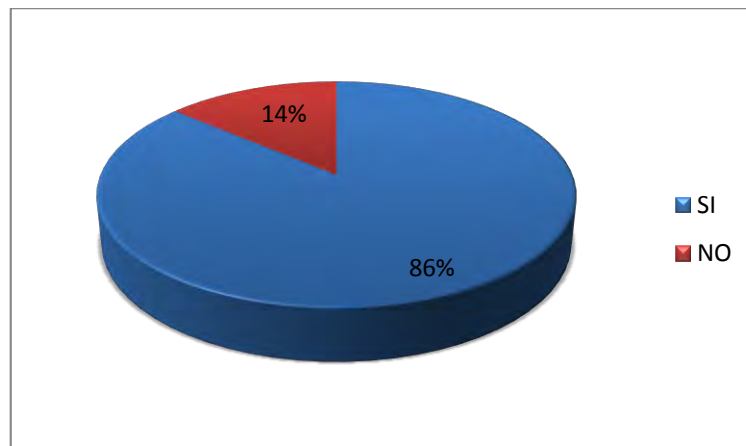
Tanto los productos como los requisitos se envían por escrito en un formato. Pero no se tiene por escrito los requisitos para los proveedores.

- ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?

Tabla 2. Selección y definición de los criterios de selección

Selección y definición de los criterios de selección	n	%
SI	25	86
NO	4	14
Total	29	100

Gráfico 2. Selección y definición de los criterios de selección



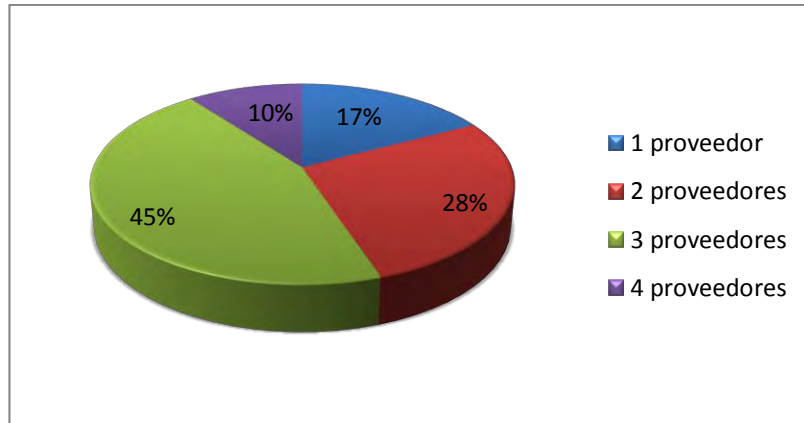
De acuerdo al gráfico, se puede ver que el 86% de los encuestados conocen los criterios de selección de los proveedores y el 14% no sabe que están definidos estos criterios.

- ¿Cuántos proveedores se evalúan para realizar las cotizaciones?

Tabla 3. Número de proveedores evaluados

Número de proveedores evaluados	n	%
1 proveedor	5	17
2 proveedores	8	28
3 proveedores	13	45
4 proveedores	3	10
Total	29	100

Gráfico 3. Número de proveedores evaluados



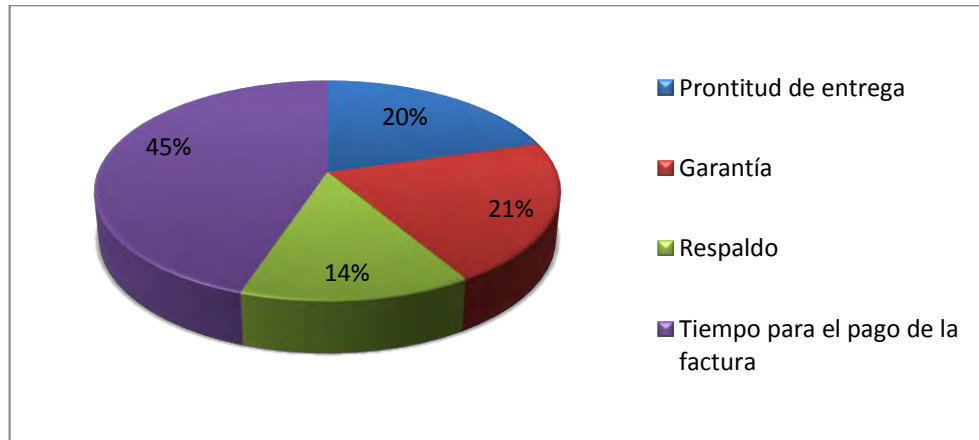
Del total de encuestados, el 45% afirmó que se tiene en cuenta 3 proveedores, para el 28% 2 proveedores, para el 17% se tienen en cuenta 1 proveedor y para el 10% 4 proveedores, lo cual demuestra que hay de información sobre este factor del proceso de compras en la empresa.

- ¿Qué factores tienen en cuenta para la elección de proveedores en la empresa?

Tabla 4. Factores elección proveedores

Factores elección proveedores	n	%
Prontitud de entrega	6	21
Garantía	6	21
Respaldo	4	14
Tiempo para el pago de la factura	13	45
Total	29	100

Gráfico 4. Factores elección proveedores



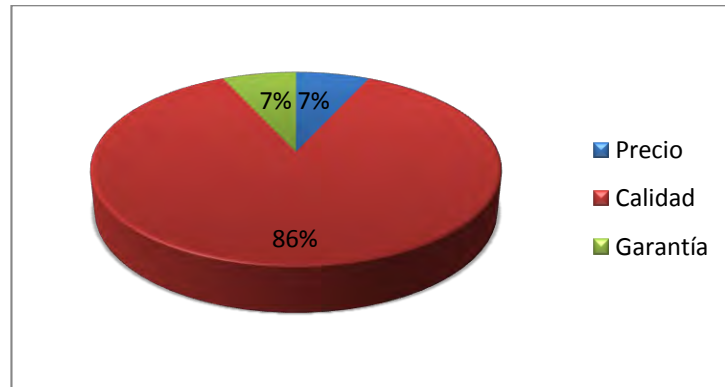
Según el gráfico anterior, para el 45% de los empleados encuestados se tiene en cuenta la prontitud o tiempo de entrega como factor para elegir los proveedores, para el 21% la garantía, para el 20% la prontitud de entrega, y para el 14% el respaldo.

- ¿Qué factores se tienen en cuenta para comprar un producto o adquirir un servicio?

Tabla 5. Factores para compra de productos o servicios

Factores para compra de productos o servicios	n	%
Precio	2	7
Calidad	25	86
Garantía	2	7
Total	29	100

Gráfico 5. Factores para compra de productos o servicios



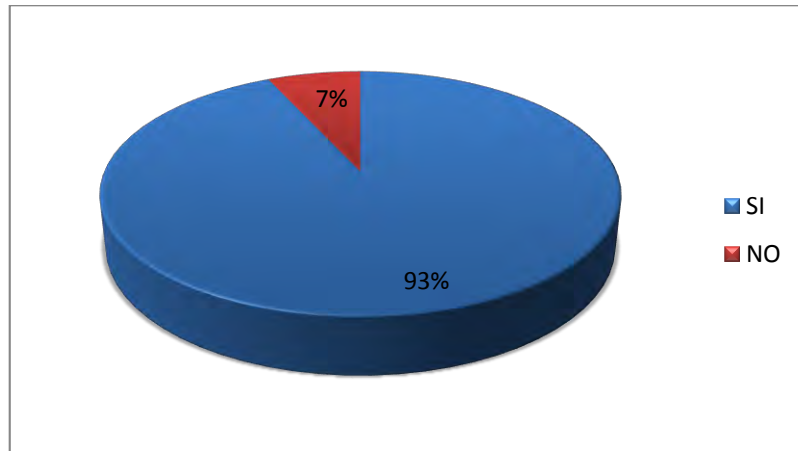
Según el 86% de los encuestados, se tiene en cuenta la calidad en el momento de elegir un producto o servicio, para un 7% de ellos, se tiene en cuenta el precio y para el 7% restante se tiene en cuenta la garantía.

- ¿La empresa cuenta con un proceso de compras definido?

Tabla 6. Proceso de compras

Proceso de compras	n	%
SI	27	93
NO	2	7
Total	29	100

Gráfico 6. Proceso de compras



De acuerdo al gráfico anterior, para el 93% de los empleados, la empresa cuenta con un proceso de compras definido y para el 7% de ellos, no lo tiene.

Actualmente, se utiliza el siguiente procedimiento para realizar las compras en la empresa:

En la empresa, los residentes de la obra, son los encargados de hacer la solicitud de compras utilizando un formato, el cual va dirigido al jefe de compras y este a su vez verifica hacia dónde va destinada la compra. El jefe de compras procede a realizar tres cotizaciones, luego en el comité de compra se evalúa y se escoge una de estas cotizaciones, posteriormente el jefe de compras pasa la orden de compra al departamento financiero, el cual autoriza el pago y tesorería decide a realizar el pago. Finalmente el jefe de compras coordina la entrega del pago y la recepción del producto con el proveedor.

El proceso de compras actual, toma de 12 a 18 días hábiles. Sin tener en cuenta el tiempo del pago para las facturas.

En el actual formato de solicitud de compras solo se describe el producto y la cantidad del mismo que se necesita.

8.1.4. Actual proceso de compras

Actualmente el proceso de compras en la empresa, se realiza de la siguiente manera:

Tabla 7. Actual proceso de compras

Actividad	Encargado	Descripción	Tiempo determinado	Tiempo actual
Solicitud de compra	Residentes de la obra	Realizan la solicitud de compras utilizando un formato para esta tarea.	1 día	1 día
Verificar orden de compra	Jefe de compras	Revisa quien solicita el producto, la cantidad y que no haya en bodega existencia.	1 día	2 a 3 días
Realizar cotizaciones	Jefe de compras	Realiza 3 cotizaciones	1 día	2 a 3 días
Evaluar y escoger proveedores	Comité de compra	Se evalúan las 3 cotizaciones	1 día	2 a 3 días
Autorización de pago	Departamento financiero	Se autoriza el pago del producto	1 día	2 a 3 días
Pago de factura	Tesorería	Se paga la factura al proveedor	30 días	30 días
Coordinación de entrega de producto	Jefe de compras	Se coordina la entrega del producto con el proveedor	1 día	2 a 3 días

Fuente: Elaboración propia.

8.1.5. Diagnostico

8.1.5.1. Factores que causan retraso en el proceso de compras.

Los factores que retrasan el proceso de compras están determinados por el tiempo que toma en revisar y aprobar cada paso en cada área de la empresa.

Se pudo determinar que el departamento financiero y tesorería, son las áreas que, debido al volumen de documentación que reciben y actividades relacionadas con su trabajo, demoran la autorización con respecto a la autorización del pago, esto se debe también debido a que los pagos deben ser revisados por el administrador de la empresa, quien hace parte del departamento financiero.

El tiempo establecido para realizar el proceso de compras sin tener en cuenta el tiempo del pago de las facturas, es de 6 días en total. Sin embargo actualmente se está tomando hasta tres veces ese tiempo, desde que se solicita hasta que se entrega a la empresa.

En este sentido, se determinó que el que la mayoría de las causales que generan reproceso en el área de compras son el resultado de la falta de herramientas de gestión de calidad, insuficiente mano de obra.

Definir adquisiciones sin tener en cuenta al proceso de gestión de compras pone en riesgo la rentabilidad de la compañía y el resultado de la operación.

La devolución de una factura generada por falta de documentación genera reprocesos y está ligado al pago inoportuno al proveedor, de igual forma una orden de compra mal recepcionada afecta la gestión del proceso ya que no se está garantizando que lo que el proveedor está facturando realmente fue recibido.

La inconsistencia en una solicitud interna implica que una orden de compra se genere incorrectamente y es ahí donde en la mayoría de los casos no es consecuente el servicio prestado y lo facturado por el cliente generando inconformidad en las dos partes involucradas y esto también conlleva a la revisión de las órdenes de pago de las facturas, por lo tanto se debe de realizar de nuevo el proceso, lo que termina llevando hasta tres veces el tiempo establecido para el proceso de compras.

8.1.5.2. Debilidades detectadas en el proceso de compras. Las siguientes debilidades, fueron identificadas luego de realizar la lista que chequeo del proceso de compras (Ver anexo A):

Tabla 8. Debilidades detectadas en el proceso de compras.

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
Políticas y Procedimientos	Informalidad por parte de la Administración del área de compras en las instrucciones del proceso.	Debilidades en la documentación de las políticas y procedimientos del proceso de compras	Establecer, documentar y realizar el correspondiente proceso de divulgación de las políticas y procedimientos del proceso de compras, considerando los siguientes aspectos y/o actividades de control: <ul style="list-style-type: none"> •Objetivo •Alcance • Niveles de aprobación y anulación de las cuentas por pagar de acuerdo al monto de la cuenta. • Evidencia de las aprobaciones realizadas. • Responsables
	Falta de compromiso por parte de la Alta Gerencia en fortalecer el sistema de control interno.	Falta de completitud en la documentación de las políticas y procedimientos de la organización.	Fortalecer la documentación de las políticas y procedimientos de la organización, considerando los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> •Objetivo •Alcance • Niveles de aprobación y anulación de las cuentas por pagar de acuerdo al monto de la cuenta. • Evidencia de las aprobaciones realizadas. • Responsables
	Riesgos no considerados en el proceso de compras	Las políticas y procedimientos no se encuentran actualizados para todos los involucrados en el proceso de compras	Actualizar y socializar las políticas y procedimientos del proceso de compras, de acuerdo con las prácticas y controles ejecutados. Dicha actualización debe considerar la inclusión de los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgos y controles. • Objetivo • Responsables • Niveles de aprobación

Tabla 8. (Continuación)

	<p>Actividades de control no definidas o no consideradas en el proceso de compras</p>	<p>Los procedimientos establecidos para los involucrados en el proceso de compras no consideran cada una de los requisitos solicitados a los proveedores, los criterios de selección, el número de proveedores que se evalúan; la relevancia de los factores tienen en cuenta para la elección de proveedores; la importancia de los factores se tienen en cuenta para comprar un producto o adquirir un servicio.</p>	<p>* La redacción y registro del proceso de compras. * La socialización del proceso de compras por parte de todos los involucrados. * La evaluación periódica del proceso de compras por parte de la gerencia de dicha área. * El establecer una estrategia de compras orientada a la reducción de costos, alineándose así con los objetivos estratégicos de la empresa. * El establecer una evaluación de certificaciones de los proveedores. * El tener un registro oficial de todas las propuestas de insumos solicitadas a los proveedores. * El tener un comité interdisciplinario que evalúa periódicamente la estrategia del proceso de compras. * El desarrollar aplicaciones que permiten la generación de pedidos y facturas electrónicas, ahorrando tiempo y costos.</p>
	<p>Intereses en cumplir las metas de ingresos, sin tener que considerar el cumplimiento de controles.</p>	<p>Ausencia de políticas y procedimientos relacionados con el proceso de compras</p>	<p>Establecer, documentar y divulgar las políticas y procedimientos del proceso de compras, considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables • Segregación de Funciones • Niveles de aprobación • Actividades clave de control.

Tabla 8. (continuación).

	<p>Desconocimiento de las políticas y procedimientos del proceso de compras de la empresa, por falta de divulgación a todos los colaboradores.</p>	<p>Informalidad en las políticas y procedimientos ejecutados en la organización</p>	<p>Formalizar y divulgar las políticas y procedimientos correspondientes al proceso de compras así como incluir dentro los mismos la definición de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción y registro del proceso de compras. * Socialización del proceso de compras por parte de todos los involucrados. * Evaluación periódica del proceso de compras por parte de la gerencia de dicha área. * Establecer una estrategia de compras orientada a la reducción de costos, alineándose así con los objetivos estratégicos de la empresa. * Establecer una evaluación de certificaciones de los proveedores. * Realizar un registro oficial de todas las propuestas de insumos solicitadas a los proveedores. * Tener un comité interdisciplinario que evalúa periódicamente la estrategia del proceso de compras. * Desarrollar aplicaciones que permiten la generación de pedidos y facturas electrónicas, ahorrando tiempo y costos.
	<p>Desconocimiento de las políticas y procedimientos del proceso de compras de la empresa, por falta de divulgación a todos los colaboradores.</p>	<p>Ausencia de un plan de capacitaciones para los colaboradores de la organización en el área de compras.</p>	<p>Realizar un plan de capacitaciones a todos los colaboradores vinculados al proceso de compras, de forma periódica, así como mantener registros tanto de las capacitaciones como de sus participantes, fomentando así el conocimiento de las normas y la aplicación de las mismas sin excepción alguna.</p>

Tabla 8. (continuación).

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
<p align="center">Selección y Vinculación de Proveedores</p>	<p>Falta de criterios técnicos, financieros y de cumplimiento para la selección de proveedores</p>	<p>Informalidad en los criterios establecidos para la selección de proveedores.</p> <p>Ausencia de una evaluación financiera, técnica y legal para la vinculación de proveedores. ,</p>	<p>Definir, formalizar y divulgar los criterios que deben ser considerados para la vinculación de los proveedores, considerando, entre otros los siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Comité de Evaluación de compras · Niveles de autorización requeridos de acuerdo al valor y la clase de la compra. · Criterios técnicos, financieros, de capacidad instalada y legales a considerar de acuerdo al tipo de compra. · Análisis comparativo de los proveedores. · Visitas a las plantas de los proveedores.
	<p>Proveedores vinculados que no corresponden con los aprobados.</p>	<p>Informalidad en la aprobación de los proveedores seleccionados.</p>	<p>El Comité de evaluación del proceso de compras, deberá dejar documentada por medio de acta y/o documento equivalente tanto la selección de proveedores, como los criterios que fueron considerados para la misma, por lo cual deberán adjuntar los cuadros comparativos del análisis realizado con los correspondientes resultados.</p>

Tabla 8. (continuación).

	<p>Proveedores vinculados que no corresponden con los aprobados.</p>	<p>Informalidad en la aprobación de los proveedores seleccionados.</p>	<p>La política de selección de proveedores, deberá establecer los criterios con los cuales se entiende que los proveedores han sido efectivamente seleccionados por el Comité de evaluación del proceso de compras.</p> <p>Dentro de dichos criterios, se deben considerar aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones virtuales del Comité de evaluación del proceso de compras. - Acta de aprobación de los proveedores vía correo electrónico. <p>Tiempos de respuesta para emitir la comunicación de aprobación del Acta.</p>
	<p>Vinculación a proveedores que incumplen con los servicios ofrecidos.</p>	<p>Incumplimiento de los criterios establecidos para la selección de proveedores.</p>	<p>Dar cumplimiento a la Políticas de proveedores del proceso de compras que establecen que las compras deben cumplir con los siguientes números de propuestas:</p> <p>Complementar la política de vinculación de proveedores, clasificando las condiciones necesarias con que debe cumplir la selección de proveedores, dependiendo de la clase y el valor de la compra.</p>

Tabla 8. (continuación).

	<p>Vinculación de proveedores que no ofrecen las mejores condiciones a la Organización .</p>	<p>Ausencia de criterios claros para la vinculación de proveedores, pues no todos los conocen.</p>	<p>Establecer y comunicar a todos los del área de compras, los criterios de selección de proveedores así como los niveles responsables de aprobar su vinculación, de tal forma que los mismos no sean seleccionados por un único funcionario.</p> <p>De igual forma, se deberá establecer que en aquellos casos en que la especialidad de la compra no permite contar con el mínimo número de propuestas de proveedores, la decisión de vincular al único proveedor del mercado, deberá ser documentada y aprobada por el Comité de evaluación del proceso de compras.</p>
	<p>Vinculación de proveedores sin contrato o sin el aval jurídico</p>	<p>Insuficiencia de parámetros jurídicos para la vinculación de proveedores.</p>	<p>Incluir dentro de la Política de Vinculación de proveedores, los requerimientos jurídicos con los cuales debe ser vinculado un proveedor, según la clase y el monto de la compra, para lo cual debe considerar, entre otros lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Suscripción de contratos con el aval jurídico. · Órdenes de Compra. · Entrega de documentación soporte, tal como estados financieros, certificaciones de experiencia, certificaciones de calidad según corresponda, etc.

Tabla 8. (continuación)

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
<p>Pedidos / Órdenes de Compra</p>	<p>Deficiencias en el conocimiento del mercado</p> <p>Comprar a un solo proveedor por su vínculo de familiaridad o antigüedad en la prestación del servicio</p>	<p>Ausencia de evaluaciones periódicas que permitan considerar los precios y calidad de los proveedores vinculados.</p>	<p>Establecer periódicamente el desarrollo de evaluaciones de proveedores, que consideren los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Investigación de precios y calidad ofrecida por otros competidores. · Actualización periódica de las condiciones de vinculación de los proveedores. · Número mínimo de propuestas de diferentes proveedores, para avalar la calidad y precios ofrecidos. · Presentar una oferta pública para conocer nuevos proveedores, así como las condiciones de la industria. <p>De otra parte, se debe considerar el establecimiento de cláusulas contractuales que regulen el incremento de precios, de tal forma que las mismas no sean una decisión unilateral del proveedor, sino que consideren el comportamiento del mercado y las necesidades de la organización.</p>

Tabla 8. (continuación).

	<p>Compra a proveedores registrados en el sistema pero no autorizados por falta de actualización de la información</p>	<p>Deficiencias en la actualización de información y registro de los proveedores en el Sistema.</p>	<p>Actualizar periódicamente la información de los proveedores, considerando la implementación de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información a entregar. • Fecha de actualización. • Responsable de la actualización. • Actividades a seguir cuando la actualización no cumple con los requisitos establecidos.
	<p>Compras sin el cumplimiento de los requisitos</p>	<p>Órdenes de compra sin la totalidad de los requisitos establecidos para su ejecución.</p>	<p>Dar cumplimiento a las políticas del proceso de compras, que establece que toda Orden de compra expedida debe estar soportada con la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 5 ofertas comerciales. · Soportes del estudio realizado para la selección del proveedor. · Acuerdo de presentación de servicios.
	<p>Solicitud de compras que no son necesarias para la organización</p>	<p>Órdenes de compra abiertas, con más de 10 días de expedición.</p>	<p>Establecer una fecha límite para la apertura de órdenes de compra, partiendo de lo establecido en el Política de Compras, así como definir un control de monitoreo que permita identificar oportunamente las órdenes de compra aprobadas y no ejecutadas, para realizar su correspondiente anulación. Implementar indicadores de seguimiento.</p>

Tabla 8. (continuación).

	<p>Falta de actualización de los saldos de inventario o errores en la comunicación de las necesidades de las áreas.</p>	<p>Compras de artículos que no corresponden a la naturaleza del área que los solicita o que generan un mayor saldo de inventario al esperado.</p>	<p>Establecer los niveles responsables de aprobar las compras, junto con los criterios que deben ser considerados para su aprobación.</p> <p>Revisar tanto los accesos como los métodos utilizados para la actualización y reporte de la información de los saldos de inventario.</p> <p>Implementar controles de monitoreo que permitan identificar deficiencias en el reporte de las compras solicitadas.</p>
	<p>Falta de conocimiento de las responsabilidades y funciones de los encargados de aprobar las órdenes de compra.</p>	<p>Deficiencias en los niveles de aprobación de las órdenes de compra</p>	<p>Capacitar y divulgar a los colaboradores de las áreas de compras en la Política de Compras, así como solicitar los registros de entendimiento y responsabilidades sobre las mismas al director del proceso de compras.</p>

Tabla 8. (continuación).

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
Recepción de la Compra	Ausencia de controles de verificación de los productos o servicios comprados.	Entrega de productos o servicios que no corresponden con la orden de compra.	<p>Establecer controles de verificación tanto manuales como automáticos, que permitan asegurar que las unidades solicitadas, la referencia de producto entregado o el servicio prestado, efectivamente corresponden con lo registrado en la orden de compra.</p> <p>De otra parte, las órdenes de compra deben tener numeración consecutiva automática, de tal forma que todas las órdenes de compra sean gestionadas y autorizadas.</p>
	Proveedores sin capacidad de producción.	Incumplimiento de los proveedores en la entrega de los productos o servicios contratados.	<p>Establecer y divulgar un cronograma de compras con los proveedores, de tal forma que ellos proyecten su capacidad de entrega de producto con su capacidad instalada.</p> <p>Incluir en los contratos suscritos con los proveedores, cláusulas de cumplimiento respaldadas con pólizas, así como la posibilidad de realizar visitas a los proveedores, para verificar tanto el cumplimiento de las normas que regulan dichas plantas como su capacidad instalada.</p> <p>Finalmente considerar proveedores alternos que puedan cubrir en calidad, cantidad y oportunidad de las deficiencias presentadas por el proveedor principal.</p>

Tabla 8. (continuación).

	Ausencia de parámetros para la verificación de producto comprado.	Recepción de productos en mal estado o incompleto.	<p>Establecer, documentar y divulgar los parámetros de verificación con los cuales debe cumplir cada uno de los tipos de producto comprado, garantizando tanto la validación de las cantidades como la calidad de las mismas.</p> <p>También, se deberán implementar indicadores de seguimiento, que permitan monitorear la prestación del servicio del proveedor en cuanto a calidad, cumplimiento en horarios y cantidades, así como en la atención y solución de los reclamos presentados.</p>
	Productos entregados sin orden de compra.	Recepción de productos sin orden de compra	Capacitar a los funcionarios responsables de recibir los productos comprados, en las actividades de control que deben ser ejecutadas para ingresar un producto a la organización.
	Deficiencia en los accesos físicos y medidas de seguridad en la zona asignada para recibir los productos comprados.	Deficiencias de seguridad en las zonas que limitan con las zonas de descarga.	<p>Solicitar al área de seguridad la implementación de las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cámaras de seguridad. · Puertas de seguridad. · Aislamiento de las zonas de descargue de la circulación peatonal. · Registro de la identificación de los conductores asignados para entregar el producto.

Tabla 8. (continuación).

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
Seguimiento a proveedores	Acuerdos de beneficios entre los proveedores y los colaboradores de la organización, por fuera las políticas y los principios éticos de la organización	Insuficiencia de parámetros de seguimiento ético para el relacionamiento con los proveedores.	<p>Incluir dentro de la Política de Compras de la organización, los siguientes lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Citar el Código de Ética de la organización, como principio fundamental sobre el cual se basa la Política de Compras. · Divulgar la línea ética de la organización con los proveedores. · Realizar reuniones periódicas con los proveedores, para conocer situaciones irregulares con los colaboradores de la organización o simplemente conocer sus expectativas. · Implementar y monitorear, indicadores de fraude en el relacionamiento con los proveedores.
	<p>Incumplimiento de los proveedores por falta de capacidad para la prestación del servicio.</p> <p>Dependencia</p>	Ausencia de criterios para monitorear la vinculación de proveedores.	<p>El gerente o director del área de compras, deberá establecer los procedimientos a seguir para monitorear el cumplimiento de las condiciones con los cuales fueron vinculados los proveedores, considerando aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Visitas periódicas a las plantas de producción · Auditorías de cumplimiento específicas de acuerdo al tipo de vinculación. · Actualización periódica de la documentación de la vinculación. · Consulta automática y/o periódica en las listas restrictivas. · Proveedores Alternos

	de un solo proveedor	Ausencia de indicadores de seguimiento con relación al servicio prestado por el proveedor.	<p>Implementar indicadores de seguimiento, al servicio prestado por los proveedores, considerando los siguientes ítems para su evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Número de reclamos registrados a cada proveedor por deficiencias en la entrega de los productos. · Calificación anual del servicio prestado por los proveedores. · Tiempos de respuesta para las solicitudes o reclamos presentados. · Comunicación oportuna con los asesores.
	Falta de seguimiento a los precios pactados con los proveedores	Cambios en los precios registrados en la oferta económica vs. los precios facturados	Implementar un control de monitoreo periódico, que permita verificar las listas de precios con las cuales se factura vs. los precios entregados en la oferta económica, así como definir el nivel responsable de dicha verificación.
	Falta de seguimiento a las garantías	Pago de mantenimientos que pueden ser cubiertos por la garantía.	<p>Implementar un control de seguimiento a las fechas de vencimiento de las garantías, de tal forma que antes de incurrir en los pagos de un mantenimiento, el mismo sea cubierto con la garantía.</p> <p>De otra parte, se deberá establecer un sistema de archivo de las garantías, facilitando su ubicación y seguimiento.</p>

Tabla 8. (continuación).

Actividad del proceso de compras	Causas del Riesgo	Debilidad	Actividades a realizar
Registro y Pago	Anulaciones de órdenes de compra y pagos sin un nivel de autorización definido	Informalidad en la anulación de órdenes de compra y pagos. Inadecuada segregación de funciones para la preparación, ejecución y anulación de los pagos.	Complementar los procedimientos de pago establecidos, de tal forma que se incluyan los niveles responsables de anular las órdenes de compra y pagos, dejando así de ser una decisión autónoma del funcionario que prepara el pago o la orden de compra.
	Pagos a proveedores por fuera del cronograma de pagos.	Ausencia de recursos económicos por pagos realizados anticipadamente a los programados.	Incluir dentro de la Política de Compras los períodos de pago establecidos con los proveedores, de tal forma que el Flujo de Caja de la compañía no sea vea afectado por pagos que no corresponden a los programados.
	Falta de seguimiento a los convenios financieros.	Informalidad en el seguimiento de los acuerdos bancarios.	Establecer una política para la definición y seguimiento de los acuerdos establecidos con las entidades financieras, de tal forma que se propendan por disminuir los costos financieros para la organización. Dicha política, deberá considerar aspectos tales como: · Nivel responsable de las negociaciones y del monitoreo del cumplimiento de dicho acuerdos. · Actividades de seguimiento al cumplimiento del servicio. · Niveles responsables de cada actividad del proceso de compras.

Fuente: Elaboración propia.

8.2. PROCESO DE COMPRAS PARA MEJORA DE TIEMPOS

8.2.1. Cronograma y responsables del nuevo proceso de compras.

Tabla 9. Nuevo proceso de compras.

Actividad	Encargado	Descripción	Tiempo esperado
Solicitud de compra	Residentes de la obra	Realizan la solicitud de compras utilizando un formato para esta tarea.	1 día
Revisión orden de compra	Administrador de obra	Revisa quien solicita el producto, la cantidad y que no haya en bodega existencia.	1 día
Realizar cotizaciones	Jefe de compras	Realiza 3 cotizaciones	1 día
Si los proveedores cumplen con los requisitos son tenidos en cuenta, sino se continúa la búsqueda de proveedores			
Evaluar y escoger proveedores	Administrador de la empresa	Se evalúan las 3 cotizaciones	1 día
Coordinación de entrega de producto	Jefe de compras	Se coordina la entrega del producto con el proveedor	1 día
Recepción, revisión y almacenamiento	Jefe de bodega	Se recibe, revisa el material de acuerdo a los requisitos solicitados	1 día
Si los materiales que se van a recibir cumplen con lo solicitado, se reciben, sino, se realiza la devolución o nota que hace falta cantidad de material solicitado.			
Autorización de pago	Departamento financiero	Se autoriza el pago del producto	1 día
Pago de factura	Tesorería	Se paga la factura al proveedor	30 días.

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo que se espera en que se realice el proceso de compras propuesto, (sin tener en cuenta los días que la empresa paga la factura), es de 7 días máximo. Lo cual sería una reducción importante, teniendo en cuenta que el actualmente se toma en realizar las compras de la empresa de 12 a 18 días.

8.2.2. Políticas del nuevo proceso de compras

En el nuevo proceso de compras, se recomienda a la empresa realizar las siguientes directrices:

➤ **Objetivo**

Establecer las directrices bajo las cuales se orientan las compras realizadas por la compañía, propendiendo por garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades reales de la organización.

➤ **Alcance**

Aplica para la compra de bienes y servicios partiendo desde la solicitud, aprobación, entrega y aceptación de todo bien o servicio adquirido por la organización.

La presente política aplicara en casa empresa y cada una de las sedes. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados en este documento.

➤ **Definiciones:**

Contrato: Acuerdo de voluntades entre las partes, por medio del cual una de ellas se obliga a entregar o hacer algo en contraprestación a un pago en dinero.

Orden de Compra: Son aquellos acuerdos de compras entre las partes por una cuantía inferior a \$ 5.000.000.

Solicitud de Compra y/o pedido: Documento por el medio del cual se formaliza la necesidad de la compra.

Concepto Técnico: Proceso por medio del cual un experto evalúa y confirma los requerimientos de compra que cuentan con un nivel de especialización.

Evaluación Técnica: Proceso por medio del cual los funcionarios competentes y especializados evalúan si los bienes y/o servicios ofrecidos por los proveedores, cubren las necesidades del requerimiento técnico realizado.

Forma de Pago: Son las condiciones de pago que establece la compañía con sus proveedores, según el acuerdo realizado.

➤ **Lineamientos:**

- Para todas las compras superiores a \$ 5.000.000., deberá realizarse un contrato entre las partes, avalado por el área jurídica y previo proceso de evaluación y selección del proveedor.
- La suscripción de contratos es competencia única y exclusiva del Representante Legal de la organización o su delegado.
- El delegado del Representante Legal para la suscripción de contratos, deberá contar con la aprobación de la Junta Directiva.
- Toda compra realizada por un valor inferior a U\$ 5.000.000., se realizará por medio de una orden de compra emitida por el Departamento de Compras y previo soporte del requerimiento realizado por el Jefe de la Oficina que realiza la solicitud.
- Las órdenes de compra serán válidas únicamente con la autorización del Director del Departamento de compras y sin exceder el monto anteriormente descrito.

- Toda compra superior a \$ 5.000.000., deberá ser aprobada por el Comité de Compras y el cual deberá estar conformado por los siguientes cargos: Director nacional de compras y Coordinador Nacional de negociación.
- Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política estará a cargo del Comité de Compras.

➤ **Directrices Generales**

- Todos los proveedores vinculados con la empresa deberán ser escogidos por un proceso de selección abierto, que evaluará la viabilidad financiera, técnica y de cumplimiento.
- Todo proceso de selección de proveedores deberá dejar un registro formal de cada una de las directrices evaluadas junto con el correspondiente análisis comparativo de cada una de las propuestas.
- Anualmente se deberá hacer la evaluación y correspondiente elección de los proveedores, garantizando que las condiciones tanto técnicas como financieras sean acordes a lo ofrecido en el mercado y a las necesidades de la organización.
- La selección de proveedores deberá contar con un proceso de invitación pública, que garantice como mínimo la recepción de tres ofertas.
- A continuación se relaciona la información mínima que deberán presentar los proveedores al momento de presentar su propuesta.
 - Formato de Solicitud de vinculación diligenciado y firmado.
 - Copia del documento de identidad del Representante Legal.
 - Certificado de Impuestos y/o exención de los mismos
 - Informe de la situación financiera de la empresa

- Referencias comerciales
- Referencias Bancarias
- Propuesta económica
- Propuesta técnica
- Experiencia y certificaciones de sus funcionarios
- Valor agregado ofrecido

Nota: De acuerdo al tipo de compra realizada, cada área evaluará los demás documentos necesarios a requerir para el correspondiente análisis de selección.

- Todos los proveedores vinculados con la compañía deberán autorizar ser consultados en listas restrictivas así como en las correspondientes centrales de riesgo del país, siendo lo anterior un factor determinante e independiente en la aprobación de su vinculación. Los resultados de dichas consultas deberán anexarse a la documentación de cada cliente.
- Mínimo dos veces al año se deberá realizar una visita al proveedor que permita identificar la idoneidad de los procesos de producción, el cumplimiento de las normas y el pago oportuno de sus obligaciones laborales entre otros, de acuerdo a la industria a la que corresponde.
- El pago a los proveedores se hará 30 días después de entregada la factura.
- Los proveedores serán evaluados únicamente con la totalidad de la documentación soporte solicitado.
- La documentación de los proveedores deberá ser actualizada cada xx meses, validando así periódicamente la situación económica y operativa del proveedor.
- Anualmente se revisarán los niveles de autorización otorgados al Comité de Compras y al Director nacional de Compras, ajustándolos tanto a las necesidades

del mercado como a las condiciones financieras de la compañía. Dichas condiciones serán divulgadas formalmente.

- Toda solicitud de compra deberá contar con el correspondiente pedido.
- Toda compra deberá contar con la correspondiente asignación presupuestal.
- Toda factura deberá relacionar la correspondiente orden de compra asignada.
- Todos los proveedores deberán estar creados en el software ABC tanto en el módulo contable como de compras.
- Se deberá llevar un registro de indicadores con relación a las devoluciones, el proveedor vinculado con mayor participación de órdenes de compra y el comportamiento de compras por departamento, entre otros.

➤ **Pedidos y/o Solicitud de Compra**

Toda Solicitud de compra o pedido deberá partir de lo siguiente:

- Análisis de inventarios
- Proyección de ventas
- Programación de producción
- Suministro de insumos periódico.
- Proyección de crecimiento estructural (planta física, personal, incremento de ingresos)

➤ **Autorización de compras**

Las compras contarán con los siguientes niveles:

- Toda compra superior a \$ 5.000.000., deberá ser aprobada por el Comité de Compras.
- Toda compra inferior a \$ 5.000.000., deberá ser aprobada por el Director de compras previa solicitud del Jefe del área que requiere la compra.
- Las compras superiores a \$ 5.000.000., deberán ser sometidas a la aprobación de la Junta Directiva, previo concepto del Comité de Compras.
- Toda compra de maquinaria o software, así como de servicios especializados deberá contar tanto con el Concepto Técnico como la Evaluación Técnica.

➤ **Requerimiento de Compras**

- El área autorizada para emitir las órdenes de compras previa solicitud formal de pedido es la Dirección de Compras.
- Todo contrato deberá tener adicional al aval del área jurídica, el aval de la Dirección de Compras, quién validará tanto los términos como las condiciones comerciales del contrato.
- Todo contrato superior a \$ 5.000.000, deberá ser validado por la Dirección Financiera.
- Se deberá contar con una lista de proveedores autorizados anualmente.
- Todos los contratos y/o órdenes de compras serán custodiados por la Dirección de Compras.

➤ **Entrega y Aceptación de la Compra**

- La compra de bienes deberá ser verificada al momento de su entrega, validando lo ordenado con lo entregado, así como la calidad de los productos entregados.

- Toda diferencia entre lo ordenado, lo facturado y lo entregado deberá ser solucionada en un período de tiempo no mayor a xx días.

➤ **Otras disposiciones**

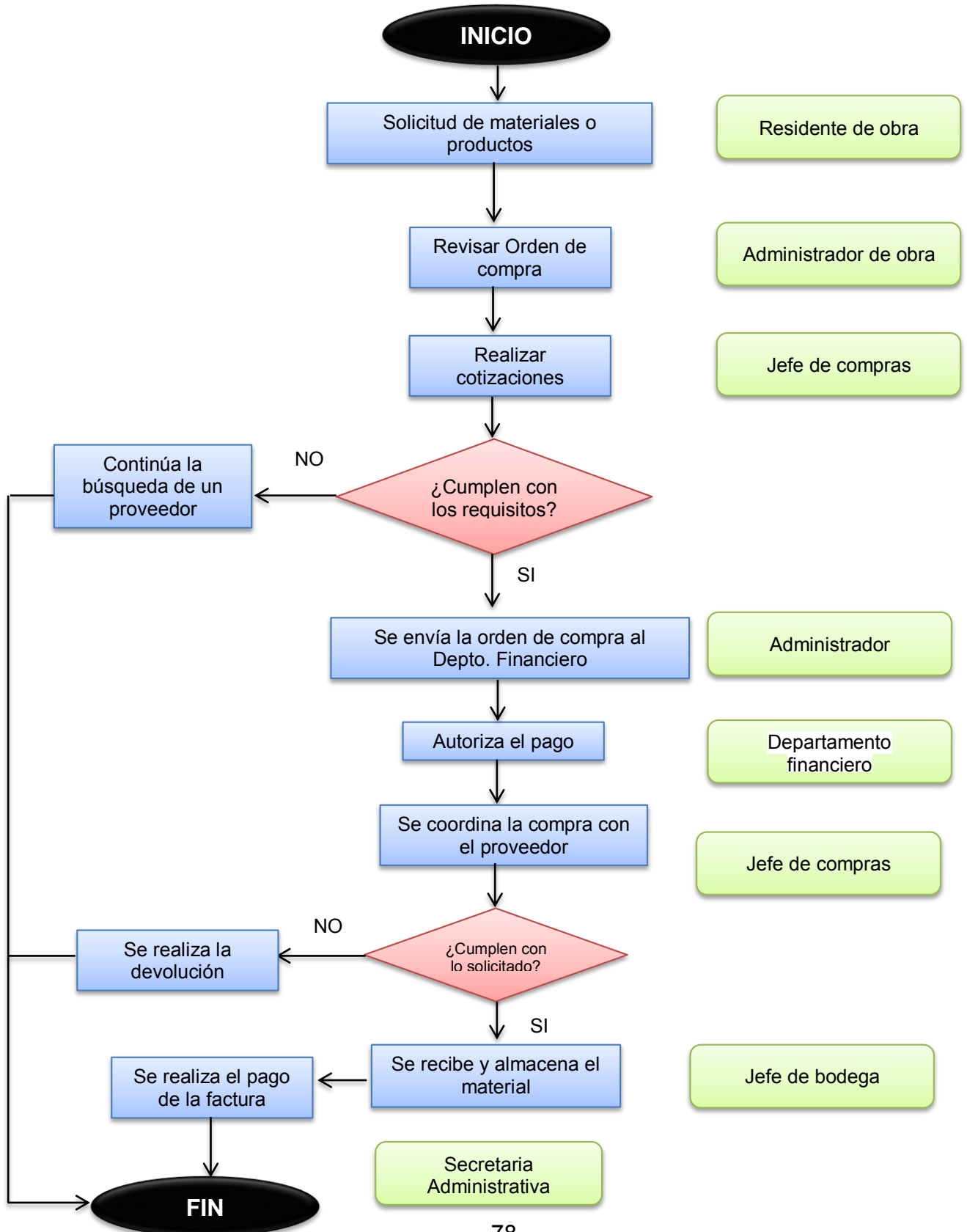
- Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Comité Administrativo de la organización.

- En caso que algún de los lineamientos dados en esta política, no pueda ser aplicado en alguna de las sedes por cambios en la operación o del mercado, dicha situación deberá ser escalada por el Gerente de cada filia al Comité Administrativo, para su revisión y modificación.

- Tanto las compras de bienes y servicios deberán contar con sus correspondientes procedimientos desarrollados a la luz de la presente política.

8.2.3 Políticas de proveedores. En las políticas de proveedores se establecen los lineamientos para la selección de proveedores de bienes y servicios, así como los niveles responsables de la vinculación... (Ver Anexo B.)

Figura 8. Flujo grama del nuevo proceso de compras



8.3. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR LAS INEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE COMPRAS

La empresa deberá utilizar los siguientes principios para dar solución al problema planteado en el presente proyecto el cual es el retraso en los tiempos de entrega de los materiales comprados, lo cual ocasiona incremento en el tiempo de las entregas totales de las obras, aumentando el riesgo contractual que varía entre un 10-50% del valor del contrato establecido, así como el aumento de costos totales entre 1-10%.

En primer lugar se recomienda implementar el nuevo proceso de compras, que se describe en el punto o numeral anterior. Como segunda medida, se recomienda realizar las siguientes actividades, que aplican para la mejora del área de compras, de la empresa actualmente y para cualquier momento, pues no depende de ningún proceso de evaluación.

Para lo cual se propone las siguientes fases:

- Planeación.
- Dirección.
- Control.

Tabla 10. Plan de mejoramiento

Fase	Actividad	Descripción
Planeación	Establecer propósitos	Son las acciones de tipo cualitativo que se perseguirán en forma permanente o semipermanente la empresa, los cuales se encuentran determinados por su misión, visión y política de calidad, etc.
Dirección	Dirigir los planes o propósitos planteados	Son las acciones del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación de cada uno de los colaboradores de la empresa.
Control	Evaluar y supervisar el desarrollo de los procesos de la empresa	Son las acciones para determinar lo que se está llevando a cabo, y determinar cómo se está realizando, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.1. Desarrollo de las fases y actividades del plan de mejoramiento.

8.3.1.1. Planeación

➤ Misión

Realizar el proceso de compras de acuerdo al presupuesto de la empresa.

➤ Política de calidad del proceso de compras

Se recomiendan las siguientes políticas con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos pactados con clientes y proveedores, especialmente en calidad y tiempo de entrega en cada una de las obras de la constructora.

Se deberá considerar elementos de negociación tales como:

- Proteger intereses.
- Evaluar las distintas opciones para llegar a acuerdos con sus negociadores.
- No sesgarse con una opción sino considerar distintas alternativas.

➤ **Políticas de manejo de conflictos**

La administración deberá trabajar con el fin de reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha del área de compras y sus resultados.

Entre las políticas que se proponen para resolver conflictos, están:

- Convocar a las partes en situación de conflicto.
- Elaborar cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
- Escuchar a las partes.
- Asumir una posición neutral sin preferencia por ninguna de las partes.
- Actuar como líderes mediadores dentro del conflicto buscando soluciones que satisfagan a ambas partes.
- Promover los valores entre el personal como lo son el respeto, tolerancia, escucha, dialogo y comunicación.

➤ **Políticas de administración de personal del área de compras**

Teniendo en cuenta la Misión de la constructora, es importante tener en cuenta las siguientes políticas de administración de personal:

- Se deberá seleccionar el personal de acuerdo a los perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta su capacitación, compromiso y liderazgo.

 - La empresa deberá realizar capacitaciones constantes para que el grupo de empleados conozca y adopte el conocimiento impartido en sus labores diarias y de esta forma aumentar su potencial y desarrollo personal.
- Motivación y promoción del personal. Crecimiento personal. La empresa, deberá incentivar a cada uno de sus colaboradores el crecimiento personal y profesional, brindándole capacitaciones en procesos productivos y charlas de crecimiento personal.
- Compromiso: Cada colaborador deberá estar comprometido con la labor desempeñada.
- Programas. Son los esquemas en donde se establecen, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución, de acuerdo a esto se proponen los siguientes programas:

Tabla 11. Programas

Objetivos	Tiempo requerido para su ejecución	Programa	Institución
1. Alcanzar niveles altos de calidad en el área de compras	Durante los primeros 6 meses.	Capacitación e investigación sobre el proceso de compras, materiales. (Seminarios).	Sena. Instituciones Técnicas
2. Disminuir los tiempos de entrega de los materiales por parte de los proveedores.	Durante el primer año.	Solicitud de proveedores con certificados en gestión de calidad.	Sena Icontec.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Presupuesto**

Cuadro 1. Presupuesto programas.

Programa	Institución	Presupuesto promedio en pesos.
Capacitación e investigación sobre el proceso de compras, materiales. (Seminarios).	* Sena. * Instituciones Técnicas	\$ 5.000.000.
Solicitud de proveedores con certificados en gestión de calidad.	* Icontec.	\$ 3.000.000.
Total		\$ 8.000.000

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Inventario.** Para agilizar el proceso de compras se propone realizar la siguiente clasificación del actual inventario de la empresa.

Para poder tener suficiente producto y que este a tiempo, será necesario contar con un buen inventario y que esté ordenado, para tal efecto se propone lo siguiente:

➤ **Clasificación de inventario.** El sistema ABC se deberá utilizar para clasificar a los materiales de acuerdo al valor económico que representan del inventario.

- Los materiales A representan contienen 75% del valor del inventario. Representan sólo el 20% de materiales que deben ir en inventario.
- Los materiales B representan 20% del valor del inventario y el 30% de los materiales en inventario.
- Los materiales C representan el 5% del valor del inventario y el 50% de los materiales en inventario.

Con este sistema se deduce que lo más conveniente que los materiales que mantienen mayor volumen en inventario, sean los que menor costo representen del mismo. Deben hacerse excepciones del sistema ABC para ciertos tipos de materiales:

- Materiales críticos para producción.
- Materiales grandes y voluminosos.
- Materiales voluminosos sujetos a robo.

➤ **Software de Gestión de inventarios: kardex tauro.** Se deberá utilizar un software de gestión de inventario, para lo cual se propone el software de Kardex Tauro, este un software gratuito para el manejo de inventarios, bodega y facturación POS, desarrollado por una empresa en Colombia denominada Sysmaya. El programa está disponible en la página de internet de la empresa, es

un software sin límite de fechas ni tope en la cantidad de información que se pueda ingresar.¹⁰

Se descarga y se instala siguiendo una serie de pasos que se describen de forma sencilla en su página web. Y también puede registrarse para acceder a otras opciones que la empresa ofrece.

➤ **Políticas de inventarios físicos.** Para la realización del inventario como actividad importante del proceso de compras, se deberá tener en cuenta las siguientes políticas:

- **Propósito.** Establecer las directrices bajo las cuales se definirán y desarrollarán los procedimientos para la planeación, ejecución, investigación y ajuste de diferencias a los inventarios realizados por la empresa y cada una de sus sedes.

- **Alcance.** Aplica a la empresa y cada una de sus sedes e incluye los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

- **Responsabilidades**

- La programación de los inventarios será responsabilidad del Gerente de cada uno de los centros de producción y distribución ubicados en la empresa.

- Todos los inventarios que se realicen en la organización deberán contar con una adecuada supervisión y control tanto por funcionarios del área de producción, distribución, administrativos y de contabilidad.

- Los Gerentes de Producción, Distribución y Contabilidad, así como todos los miembros que participan en la ejecución de los inventarios son responsable de dar cumplimiento a la presente Política.

¹⁰ Sin Autor. Kardex Tauro. [en línea] 2016. [consultado el 16 09 2016] Disponible en internet: <http://inventarios-kardex-tauro.sysmaya.net/>

- Es responsabilidad de cada Gerente de producción o distribución, el ordenamiento de la bodega, la identificación del inventario obsoleto y/o dañado, así como la entrega de los implementos de trabajo y seguridad que requieran los funcionarios que participan en el inventario.

- El Director de Contabilidad y Administrativo, deberán visitar la Bodega 1 día antes de la fecha de inicio del inventario, validando la adecuada organización de la bodega para el inventario.

- Es responsabilidad de los miembros de la Administración, llevar el registro y entrega de las planillas pre numeradas, así como de la devolución de aquellas planillas que presentan errores en su diligenciamiento.

- Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política estará a cargo del Comité Administrativo.

8.3.1.2. Dirección

➤ **Toma de decisiones del proceso de compras.** Se propone que antes de tomar decisiones se evalúen las alternativas, se defina y analice el problema, y así posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor convenga, tomando en cuenta los siguientes pasos específicos:

- Diagnosticar y definir el problema,

- Establecer metas,

- Buscar soluciones alternativas,

- Comparar y evaluar las soluciones alternativas,

- Elegir entre soluciones alternativas,

- Implementar la solución seleccionada y,
- Dar seguimiento y controlar los resultados.

➤ **integración.** Para la integración del personal del área de compras, se propone realizar las siguientes actividades:

Inducción. Cuando una persona se integre a la empresa: realizar la presentación de la empresa, su inducción al cargo, con las responsabilidades y actividades que deberá realizar, presentar a su jefe inmediato, realizar el contrato correspondiente.

➤ **Comunicación.** Se proponen los siguientes elementos:

Tener una buena comunicación dentro de la empresa, lo cual permitirá tener buenas relaciones con el personal de la empresa así como con los proveedores y clientes.

Para tener una buena comunicación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Comunicación multidireccional
- Amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- Implantación de las nuevas tecnologías

➤ **Supervisión.** Para realizar una supervisión efectiva, se proponen las siguientes actividades:

- Que la administración de la empresa emita órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.
- Mantener la disciplina de sus empleados por medio de la revisión de sus tareas y realización de las sugerencias para su respectiva corrección, a través de una acción coordinada.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de dar una orden al empleado:

- Emisión de la orden. De acuerdo a las órdenes emitidas así mismo podrá ser evaluada de forma más eficaz.
- Generalidad. La capacidad de quien dirige, depende en gran parte que una orden sea general o específica.
- Mientras más general sea una orden, mayor campo de decisiones se le entrega al subordinado.
- La reacción del subordinado ante el tipo de orden recibida es también un importante factor para determinar su generalidad o especificidad.
- Ordenes escritas versus orales. Para decidir si la orden se da por escrito u oral se deben tomar en cuenta factores tales como la complejidad de la orden (una instrucción muy complicada es preferible darla por escrito); la responsabilidad involucrada en la orden (la orden escrita permanece y puede comprobarse posteriormente a la acción desarrollada); la relación funcional que existe entre el superior y el subordinado, la distancia física.

➤ **Disciplina**

- Entre las reglas existentes, se propone hacer énfasis en:
- La puntualidad, en la hora de llegada al trabajo,
- Las normas de respeto en el trato entre empleados, entre empleados y clientes y entre empleados y directivas;
- El cumplimiento de un mínimo de trabajo,
- El uso de ciertos procedimientos especiales para casos particulares,

8.3.1.3. Control

➤ Elementos del control

- Establecimiento de estándares. Para establecer estos estándares, se deberá tener en cuenta las características de tipo cualitativo en las cuales se debe evaluar al empleado.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, podrá de algún modo modificar la misma unidad de medida, para medir los resultados se calificará valorarán los estándares establecidos para cada empleado.
- Corrección. Para ejercer la corrección respectiva se propone que la administración del área de compras, realice una reunión con cada uno de los empleados que fueron evaluados.
- Retroalimentación. Para realizar una óptima retroalimentación, se recomienda a la administración de la empresa y en especial del área de compras, escuchar las razones por las cuales el empleado ha incurrido en alguna falta a las normas de la organización y también se recomienda escuchar las sugerencias que el empleado tiene para con la organización.

➤ Proceso de retroalimentación. Más allá de las calificaciones con que se evalúe, al finalizar la experiencia se propone rescatar tres aspectos fundamentales del empleado:

- Resaltar fortalezas de la persona.
- Resaltar aspectos por mejorar de la persona (no lo llamen “debilidades”)
- Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos

➤ **Mecanismos de control.** En cuanto a los mecanismos de control a implementar para mantener la calidad en el área de compras, se recomiendan las siguientes acciones:

Realizar cada dos meses evaluaciones de desempeño, las cuales serán calificadas por el administrador. Estas evaluaciones tendrán como finalidad, conocer las debilidades de cada uno de los colaboradores para poder implementar actividades de mejoramiento y así brindar un mejor servicio. Dichas evaluaciones serán realizadas de acuerdo al cumplimiento de las actividades indicadas por las funciones de cada cargo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se identificó que los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los materiales para las obras, están relacionados en el proceso de compras con la entrega de materiales solicitados a los proveedores, donde se encontró que el actual proceso de compras toma de 12 a 18 días para su realización.

De otro lado, mediante la implementación del nuevo proceso de compras propuesto, la empresa podrá reducir el tiempo del actual proceso de compras a 7 días, un día por cada subproceso o actividad. Con lo cual se espera mejorar los tiempos de entrega de los materiales para la organización. Lo anterior estará determinado por la inclusión de administrador de la obra en el proceso, quien deberá involucrarse mediante la revisión de los proveedores y verificación que estos puedan cumplir con los tiempos de entrega requeridos así como con los demás requisitos.

Así mismo, con la implementación del plan de mejoramiento en el área de compras, se concluye que se podrá lograr que dicho proceso de compras y sus involucrados trabajen con sinergia, pues conocerán el proceso o procedimiento de compras por parte de cada empleado de la empresa, mediante su capacitación de forma continua, tanto para los nuevos como para quienes lleven algún tiempo en la empresa.

Finalmente, se llegó a la conclusión que como estrategia administrativa del proceso de compras, se deberá exigir a las empresas proveedoras de materiales e insumos que cuenten con certificados de gestión de calidad, con el propósito de garantizar los tiempos de entrega de los productos solicitados.

RECOMENDACIONES

Para que no se repita el problema en el área de compras con el proceso de compras y recepción de materiales, se recomienda realizar evaluaciones periódicas no mayores a 6 meses tanto al personal del área de compras como a los proveedores que se tengan en lista.

Esto ayudará a disminuir el riesgo de incrementar los tiempos de entrega de estos materiales.

Se recomienda implementar el nuevo proceso de compras, teniendo en cuenta la capacitación del personal en conocimiento del proceso; la evaluación de los proveedores en el cumplimiento de los requisitos solicitados; la verificación de los productos comprados; la actualización del listado de los proveedores cada 6 meses, la realización de cotizaciones, la realización, registro y aprobación de órdenes de compra, y la facturación de las órdenes de compra en los tiempos establecidos.

Para lograr tener una mejora en el área de compras, se recomienda implementar el plan de mejoramiento dando a conocer a los empleados involucrados en el área de compras, los elementos de la planeación, dirección y control que ayudarán a mejorar esta área.

BIBLIOGRAFÍA

ARBONES, M. E. La Empresa Eficiente. Aprovisionamiento, Producción y Distribución Física. Colombia: Alfa omega. 2004. 262 p.

BARRY, Bruce. SAUNDERS, David. LEWICKI, Roy J. Fundamentos de negociación. Mc Graw Hill. México. 2012. 329 p.

BEER, Michael. La renovación de las empresas. A través del camino crítico. McGraw-Hill. Harvard Business School Press, 2000, S.A. Barcelona.2009. 169 p.

BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones. Cali: Universidad del Valle. 2011. 297 p.

BLANCHARD, Kenneth, RANDOLPH, Alan, GRAZIER, Peter. Trabajo en equipo. Barcelona. Deusto. 2006. 356 p.

CUATRO CASAS LUIS, Gestión integral de la calidad. Mc Graw Hill. 2008. 428 p.

CRUZ, L. Compras-un enfoque estratégico. México. McGraw-Hill. 2010. 532 p.

DEMING, Edwards. NICOLAU MEDINA, Jesús. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Díaz de Santos. Madrid. 1989. 236 p.

ESCANDON Fernando. Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. México. Mc, Graw Hill Interamericana, S.A. 2011. 369 p.

ESCUADERO, M. J. Gestión de aprovisionamiento. México: Thomson Learning Ibero, 2003. 357 p.

FERNÁNDEZ, Alfajarrin. Procedimiento para la mejora continua de la gestión de aprovisionamiento. En: Revista Ciencias Holguín. Cuba. Diciembre, 2007, Año XIII. no. 4, 225 p.

FUSTE, Juan. Logística aplicada reducción de costos de aprovisionamiento. Ciudad Habana. 5 ed. 2009. 232 p.

FRED, David, La Gerencia Estratégica, 9 ed. Legis, 2008. 324 p.

GINEBRA, Joan. Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. McGraw Hill, 2011. 192 p.

GOMEZ BRAVO, Luís. Pasos para el mejoramiento continuo [en línea]. Guatemala: Luís Gómez Bravo, 2002. [Consultado 17 marzo, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/15.htm>

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Mc. Graw Hill Interamericana, S.A., 2012. 233 p.

HITOSHI KUME, Herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad, Grupo editorial norma. 2013. 128 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santa fe de Bogotá D.C. ICONTEC, 2007, 111p. NTC 1486. 25 p.

MARRERO, D. F. Gestión de Inventarios. Cuba: Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas, 2005. 249 p.

MARTÍNEZ, E. Gestión de compras: Negociación y estrategia de aprovisionamiento. 4 ed. España: FC, 2007. 219 p.

NORMA ISO 9001 - 2000 – Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. 120 p.

PEREA, Hernando. La Importancia del proceso de compras en las pymes [en línea]: propuesta de un modelo gerencial. 2009. [consultado el 05 06 2016] Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml>.

SERRA, Roberto & KASTIKA, Eduardo. Estructuras empresariales dinámicas, Ediciones Macchi., 2011. 324 p.

SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia estratégica. RAM editores. 2007. 264 p.

SILICEO AGUILAR, Alfonso. CASARES ARRANGOIZ, David., y SLICEO, Alfonso. McGraw-Hill, 1999. 278 p.

Sin autor. Curso en línea: [en línea] Proveedores-compra y venta. [Consultada 11/03/2013] Disponible en internet: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compraventa/seleccion-proveedores-fases>.

Sin autor. Kardex Tauro. [en línea] 2016. (consultado el 16 09 2017) Disponible en internet: <http://inventarios-kardex-tauro.sysmaya.net/>

GONZÁLEZ, Martínez José Luis. McGraw-Hill, 1999. 220 p.

ANEXOS

Anexo A. Lista de chequeo del proceso de compras.

Tabla 12. Lista de chequeo del proceso de compras

Práctica	SI	NO	N/A
Se cuenta con políticas y procedimientos divulgados para el proceso de compras de insumos y suministros.		X	
Se ha diseñado un proceso de compras orientada a la reducción de costos, alineándose así con los objetivos estratégicos de la organización.		X	
El proceso de compras ha incluido que los proveedores cuenten con certificaciones ambientales, de tal forma que todo su proceso de producción propenda por proteger el medio ambiente.		X	
El proceso de compras parte de los lineamientos dados en contratación, generando sinergias en su integración que contribuyen a la adquisición óptima de materiales para la organización.	X		
El proceso de compras evalúa los siguientes aspectos para el plan de adquisición de materiales: <input type="checkbox"/> Los objetivos financieros de la organización (Ahorro en costos). <input type="checkbox"/> Las tendencias del mercado. <input type="checkbox"/> La evolución de la composición de los insumos que se van a adquirir. <input type="checkbox"/> La mejor calidad y precios de las meterías requeridas a nivel mundial. <input type="checkbox"/> La participación en el mercado de la organización y su estrategia de diferenciación.		X	
Se realizan análisis de costos y gastos para la adquisición de materiales, los cuales permiten tener la trazabilidad desde el momento que surge la necesidad de la compra, pasando por los niveles de aprobación, análisis de pertinencia y entrega de los mismos.	X		
Los funcionarios encargados de contactar a los proveedores son rotados periódicamente de tal forma que se minimicen las oportunidades de colusión.		X	

Continuación tabla 12.

Se ha establecido el otorgamiento de certificaciones a los proveedores, de tal forma que los mismos deban cumplir con estándares mínimos de calidad para los procesos de producción de la compañía.		X	
Dentro de la selección de los proveedores, se ha establecido como un requisito la presentación de certificaciones ambientales.		X	
Se considera al Director de Compras, como un cargo estratégico dentro de la organización.		X	
El perfil del Director de Compras incluye como mínimo su orientación tanto a los conocimientos del proceso de producción como a los niveles de calidad que busca la organización, así como en costos y en las tendencias de los proveedores.		X	
La Dirección de Compras centraliza las compras de toda la organización.	X		
El área de Compras apoya el área de innovación de productos, de tal forma que desde el proceso de innovación se buscan los mejores insumos del mercado, alineados en calidad y costos.			X
El área de Compras propende por el relacionamiento con los proveedores directos y no con comercializadores, de tal forma que se puedan realizar negociaciones entre compañías.	X		
Se lleva un registro oficial de todas las propuestas de materiales solicitadas a los proveedores, el cual permite verificar los costos, calidad, composición y demás aspectos de los materiales a adquirir, permitiendo hacer un análisis histórico entre un proveedor y otro.		X	
Los procesos de compras, cuentas por pagar y contabilidad, son revisados periódicamente de tal forma que dichos procesos están en línea, contando con información en tiempo real.		X	
En caso de no tener el módulo de compras, inventarios, cuentas por pagar y contabilidad en línea, se han implementado controles que permiten garantizar que la información entre un módulo y otro es completa y exacta.		X	
Se cuenta con un comité interdisciplinario que evalúa periódicamente la estrategia de compras de tal forma que se incluya tanto la necesidad de ahorro, calidad, así como las necesidades del cliente.		X	
Periódicamente se evalúa el nivel de segregación de funciones en el área de abastecimiento.		X	

Continuación tabla 12.

Los funcionarios de compras no son los responsables de la recepción de los insumos adquiridos.	X		
Se han establecido niveles de verificación al momento de recibir los materiales, garantizando que por la característica y composición química de los mismos, se reciban en las cantidades y medidas requeridas.		X	
Los empaques de los materiales, siempre que su presentación y composición química lo permita, son reciclados.		X	
Se han diseñado programas de incentivo de descuento financiero con los proveedores clave en la cadena de compras.		X	
Para los pagos a los proveedores, se propende por realizarlos por medio de canales electrónicos, siempre que se cuente con una autorización escrita que registre las cuentas bancarias a donde se espera que se traslade el pago.		X	
Se han desarrollado aplicaciones que permiten la generación de pedidos y facturas electrónicas, ahorrando tiempo y costos.		X	
Se hacen análisis periódicos que permiten garantizar la realización de las mejores compras, según los niveles requeridos.		X	

Fuente Elaboración propia.

Anexo B. Políticas de proveedores

➤ Propósito

Por medio de las políticas de proveedores, se deberán establecer los lineamientos para la selección de proveedores de bienes y servicios, así como los niveles responsables de la vinculación. Dichos lineamientos deben ser acogidos en todas las geografías por los funcionarios asignados, quienes deben asegurar que todos los bienes y servicios adquiridos cumplen con los estándares requeridos. (Tomadas de Auditor y adaptadas a la empresa)

➤ Alcance

La presente política debe ser aplicada en la empresa así como en sus sedes, para la vinculación de proveedores tanto de bienes como de servicios.

➤ Directrices

- La empresa encamina sus esfuerzos a vincular los mejores proveedores del mercado, de tal forma que garanticen el mejor precio, la calidad y el servicio, así como el que cumplan con las normas laborales y ambientales requeridas tanto a nivel nacional e internacional.
- Los requerimientos técnicos que el proveedor seleccionado debe cumplir, deben ser validadas por el usuario final del bien o servicio, pues es el mismo usuario final quien debe certificar que el producto o servicio entregado cumple con las condiciones de contratación.
- El criterio de selección de proveedores, debe partir del número de proveedores disponibles para prestar el bien o el servicio.
- Se realizará un proceso licitatorio, siempre que la compra sea superior a \$500.000. y la misma debe ser aprobada por el Comité del área de compras.
- Se solicitarán cotizaciones y/o propuestas a los proveedores, cuando la compra este en un rango de \$500.000. y hasta \$5.000.000.
- Las compras que no requerirán la presentación de las cotizaciones y/o propuestas solicitadas en el numeral 4, son todas aquellas compras realizadas por medio de caja menor y las cuales en ningún momento entre un mes y otro podrán superar \$5.000.000.
- La selección del proveedor siempre deberá partir de la calidad, solidez financiera, nivel de cumplimiento del mismo y garantías, bien sea por servicios

prestados con anterioridad o por el nivel de satisfacción confirmado con otros clientes.

- La verificación del cumplimiento de los estándares de calidad, será evaluada por el Comité de evaluación del área de compras para todas las compras superiores a \$ 5.000.000., y el cual evaluará junto con asesores especializados, si la misma cumple con los estándares requeridos.
- La situación financiera del proveedor, debe ser evaluada partiendo de los indicadores de: Análisis de los Plazos de Entregas, Cumplimiento de estándar de especificaciones técnicas, Calidad del Servicio que presta, Confiabilidad, dicha evaluación la debe realizar el área de compras.
- En caso de ser un proveedor que ya ha prestado sus servicios, se deberán considerar los resultados de su evaluación durante el tiempo en que prestó sus servicios, siendo uno de los ítems a considerar en la selección, pues la evaluación deberá considerar aspectos tales como el cumplimiento en las entregas, el número de reclamaciones, la calidad del servicio, la resolución de problemas y el cumplimiento de normas laborales y ambientales.
- De igual forma para la selección de los proveedores, se deberá evaluar si la capacidad de producción permite cubrir la demanda del producto requerida, por lo cual se deberán realizar visitas a las instalaciones de la organización.
- En caso de requerir un mayor número de unidades con relación a las cuales se realizó la contratación inicialmente, se deberá realizar un nuevo proceso de vinculación, invitando a la selección a XX proveedores, de tal forma que se evalúen nuevamente los criterios de calidad, financieros y capacidad instalada.
- Todo proveedor a ser vinculado, deberá presentar la siguiente información, según el tipo de vinculación:
 - Licitación:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - Propuestas / Cotizaciones
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.

- Todos los funcionarios que participan en la selección de los proveedores, así como los que realizan el requerimiento interno del producto, están en la obligación de reportar cualquier conflicto de interés durante la selección de los proveedores, dando cumplimiento a lo establecido en el Código de Ética y Conducta.
- La selección de todo proveedor, siempre deberá contar por lo menos con 3 cotizaciones y/o propuestas. En el caso de las licitaciones, mínimo se deberán recibir 5 proponentes.
- Toda selección de proveedores, deberá quedar registrada formalmente, incluyendo los siguientes aspectos evaluados:
 - Resultados del análisis financiero de cada uno de los oferentes.
 - Resultados del análisis de la calidad de cada uno de los oferentes.
 - Resultados del análisis de la capacidad instalada.
 - Concepto técnico.
 - Entrega del producto, considerando los tiempos de entrega para un pedido.
 - Servicio Postventa.
 - Descuentos por volumen o pronto pago.
 - Análisis de costo / beneficio para cada proponente.
 - Cuando la compra sea superior a \$ 5.000.000. deberá contar con el aval del Comité de compras, según lo establecido en el Manual de Contratación.
- Si la selección de un proveedor no cuenta con el número de propuestas y/o ofertas suficientes para realizar su análisis, porque es un producto especializado, los funcionarios encargados de realizar la oferta, deberán documentar las bases y consultas realizadas, así como las razones que permitieron concluir que era el único proveedor y que su precio es razonable.
- Toda compra deberá contar con su respectiva orden de compra, autorizada por el Jefe del área y en ningún caso podrá ser autorizada por niveles diferentes.
- El pago a los proveedores está subordinado al cumplimiento de los estándares de calidad entregados al momento de la selección, razón por la cual al momento de aprobar la selección, dicha condición deberá ser informada en la carta de aceptación como proveedor.
- La formalización de la contratación de los proveedores, deberá seguirse por lo establecido en la Política de Contratación.

➤ **Otras disposiciones**

- Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Director de compras.
- Entra en vigencia la presente política a partir del _____.
- El acta de aprobación de la presente política es el número ____ del _____.
- La presente política deberá ser revisada anualmente, así como cada vez que los cambios del mercado lo requieran.

Anexo C. Políticas de administración del inventario

➤ **Objetivo**

Las políticas administrativas, se realizaron para establecer los lineamientos con los cuales se define, clasifica, valora, ajusta, provisiona y retira el inventario. (Tomadas de Auditor y adaptadas a la empresa)

➤ **Alcance**

Aplica para todos los tipos de inventario de la organización, tal como materia prima, en proceso y producto terminado. La aplicación de la presente política deberá ser una vez se realice su divulgación.

➤ **Definiciones**

Materiales o materia Prima: Son todos aquellos artículos adquiridos para la producción y los cuales no tienen ningún proceso de transformación al momento de realizar el inventario.

Producto en proceso: Son aquellos artículos que se encuentran en etapa de producción o parcialmente terminados, y para los cuales en la medida que se perfecciona su producción, se aumenta el valor que adquieren.

Producto Terminado: Son todos los artículos que han pasado por el proceso total de producción, siendo transferidos del área de producción a distribución, y se encuentran listos para ser entregados al cliente final.

Inventario Activo: Es el inventario disponible para atender los pedidos de clientes durante un periodo de tiempo específico.

Inventario Obsoleto: Está conformado por todos aquellos productos que de acuerdo a sus características, no son comercializables en el mercado por su deterioro, vigencia o porque han sido sustituidos.

Inventario Vencido: Está conformado por los productos para los cuales su fecha de vencimiento ha expirado y por tanto no pueden tener ningún tipo de comercialización.

Inventario de lenta rotación: Son aquellos productos que su comercialización en el mercado es menor a la esperada y por tanto deben ser retirados.

Inventario dañado: Son los productos que por su mal estado no están disponibles para la venta.

Inventario Cíclico: Inventario físico en el cual son contados los productos con mayor rotación.

➤ **Directrices Generales o actividades**

- La compra de materia prima así como los saldos de inventario que se deben mantener en las bodegas, debe ser el resultado de la planeación de la demanda, la cual debe ser revisada y evaluada cada semana.
- La planeación de la demanda revisada cada semana, debe estar alineada con la planeación y el presupuesto anual, por lo cual cualquier variación en el abastecimiento de productos debe estar debidamente autorizada, soportada y justificada por la Dirección de Compras (Director de compras).
- El sistema de gestión de inventarios debe ser parametrizado anualmente, para proyectar la cantidad de productos a comprar y comercializar por el área de producción, según la información definida en el presupuesto y la planeación anual de la demanda de cada obra.
- Todas las bodegas de acuerdo al tipo de producto que almacenan deben contar con el stock mínimo y máximo de inventarios, manteniendo siempre un stock de seguridad.
- Todo abastecimiento de productos y/o materiales, debe realizarse por medio de la orden compra, la orden de producción, la orden de transferencia o la orden del Director de Compras según corresponda.
- Los despachos en mayor o menor cantidad a la solicitada deben ser explicados y ajustados por el área de compras, así como es responsabilidad de la Dirección de Compras, registrar los planes de acción correctivos con las áreas o funcionarios que realicen despachos de cantidades menores o mayores a las solicitadas.
- Todo abastecimiento mayor o menor al proyectado por el sistema AB, debe ser autorizado por el Director de Compras previa documentación soporte. Si el abastecimiento es mayor a \$ 5.000.000. deberá solicitarse el aval de Director Nacional de Compras.

- Las tomas físicas de inventarios se deberán realizar de la siguiente forma:
 - Una toma física a la totalidad de los inventarios anualmente, realizada entre la última semana de noviembre y la primera de diciembre.
 - Se realizará la toma de los inventarios físicos cíclicos mensualmente, para los productos que de acuerdo a su rotación tengan la más alta.
 - Semestralmente se deberá realizar una toma física de inventarios para los productos con mayor valor.
- Los registros manuales de la toma física de inventario no podrán tener tachaduras, enmendaduras, ni espacios en blanco, así como siempre deberán ser diligenciados con bolígrafo.
- Todos los ajustes de inventario deberán contar con la siguiente documentación soporte:
 - Documentación soporte de los movimientos de la referencia
 - Resultados del inventario físico cíclico, si aplica.
 - Inventario Valorizado
- Los siguientes son los niveles asignados para autorizar ajustes en los inventarios mensualmente de acuerdo a su valor:
 - Menos de U\$ 5.000.000. – Gerente de Obra.
 - Entre \$ 500.01. y U\$ 5.000.000. – Director de Compras
 - Superior a \$ 5.000.000. - Director nacional de compras
- Todas las bajas de inventario correspondientes a producto en mal estado o dañado son autorizadas por los siguientes niveles.
 - Menos de U\$ 5.000.000. – Gerente de Obra.
 - Entre \$ 500.01. y U\$ 5.000.000. – Director de Compras
 - Superior a \$ 5.000.000. - Director nacional de compras
- Todas las bajas de inventario por donación de productos son únicamente autorizadas por la Dirección nacional de compras, de acuerdo con los parámetros establecidos en la Política de Donaciones.
- Los inventarios se deben valorizar de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - La materia prima al costo real de su adquisición
 - La orden de fabricación se registra de acuerdo al costo promedio

- Toda provisión de inventario debe ser aprobada por el Director General, previo concepto de la Dirección de Contabilidad, Producción, Abastecimiento y Logística.
- Cada 30 días los saldos de los inventarios son conciliados con la cuenta contable del libro mayor, así como con los resultados los inventarios cíclicos.

- **Otras disposiciones**
 - Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Comité Nacional de Compras
 - Entra en vigencia la presente política a partir del _____.
 - El acta de aprobación en donde se registra la presente política es el número ____ del ____
 - La presente política deberá ser revisada anualmente.