

**PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO DE COMPRAS Y  
VENTAS DE LA EMPRESA JAIME OROZCO VELAZCO**



**MONICA CASTRO CASAS  
LISBETH MERIÑO SANJUAN  
BERNARDO ANDRÉ GALLARDO MARRUGO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2013**

**PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO DE COMPRAS Y  
VENTAS DE LA EMPRESA JAIME OROZCO VELASCO**



**MONICA CASTRO CASAS  
LISBETH MERIÑO SANJUAN  
BERNARDO ANDRÉ GALLARDO MARRUGO**

**VICTOR QUESADA IBARGUEN**

Trabajo de Grado presentado como requisito  
para optar el título de especialista en Gestión Gerencial

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2013**

**NOTA DE PRESENTACIÓN**

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Cartagena de Indias, Septiembre de 2013**

## DEDICATORIA

**CONTENIDO****PÁG.**

## INTRODUCCIÓN

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

## 2. JUSTIFICACIÓN

## 3. OBJETIVOS

## 3.1 OBJETIVO GENERAL

## 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

## 4. MARCO METODOLÓGICO

## 5. MODELO CONCEPTUAL

## 6. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES, DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO, INVENTARIOS, DESPACHOS, DISTRIBUCIÓN, ENTREGAS, FACTURACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACIÓN DENTRO DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL DE COMPRAS Y VENTAS EN LA EMPRESA.

## 6.1 PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

## 6.2 PROCESO DE VENTAS

## 6.3 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS DENTRO DE LA LOGÍSTICA DE LA GESTIÓN DE SUMINISTRO, ABASTECIMIENTO Y VENTAS DE LA EMPRESA JAIME OROZCO VELASCO

## 6.3.1 Propuesta del Organigrama del área de Compras

## 6.3.2 Actualización del Manual de Funciones del área de Compras y Ventas.

### 6.3.3 Manual de Procedimientos del Área de Compras y Ventas de la Empresa

#### 6.3.3.1 Propuesta del Mapa de Procesos Compra y Venta.

#### 6.3.3.2 Políticas, Procesos y Procedimientos del área de Compras y Ventas

## 7. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE COMPRAS Y VENTAS EN LA EMPRESA Y SU FICHA TÉCNICA

### 7.1 INDICADORES DE COMPRA Y ABASTECIMIENTOS

#### 7.1.1 Certificación de proveedores

#### 7.1.2 Calidad de los pedidos generados

#### 7.1.3 Volumen de compra

#### 7.1.4 Entregas perfectamente recibidas

### 7.2 INDICADORES DE INVENTARIOS.

#### 7.2.1 Rotación de mercancía.

#### 7.2.2 Duración del Inventario

### 7.3 INDICADORES DE ALMACENAMIENTO Y BODEGAJE

#### 7.3.1 Costo unidades almacenadas

#### 7.3.2 Costo metro cuadrado

#### 7.3.3 Entregas a Tiempo

#### 7.3.4 Costos logísticos vs. ventas

#### 7.3.5 Costos logísticos vs. Utilidad bruta

### 7.4 INDICADORES DE COSTOS Y SERVICIO AL CLIENTE

#### 7.4.1 Entregas Perfectas

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ANEXOS

## LISTA DE TABLAS

**Pág.**

Tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros

Tabla 2. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de Ventas.

**LISTA DE FIGURAS****Pág.**

Figura 1. Las tres dimensiones del planeamiento.

Figura 2. Pasos del Pensamiento Estratégico.

Figura 3. Modelo centralizado de Gestión de Compras.

Figura 4. Integración interna

Figura 5. Las etapas de mejoramiento del Supply Chain Management

Figura 6. Mapa de Proceso

Figura 7. Propuesta del Mapa de Integración del marketing/ventas y el servicio con la cadena de valor guiada por un adecuado direccionamiento hacia el cliente



**LISTA DE DIAGRAMAS****Pág.**

Diagrama 1. Proceso de la investigación

Diagrama 2. Ciclo interno del abastecimiento de materiales.

Diagrama 3. Diagrama funcional de la cadena de abastecimiento

Diagrama 4. Proceso de producción y contratación en la empresa Jaime Orozco Velasco.

Diagrama 5. Diagrama de Flujo Propuesto del Proceso de Compras y Ventas

Diagrama 6. Diagrama de flujo propuesto del Proceso de Selección, Evaluación y revaluación de Proveedores

Diagrama 7. Diagrama de flujo, propuesto, del Proceso Recepción e Inspección de Materiales, Productos y/o elementos

Diagrama 8. Diagrama de flujo, propuesto, del Proceso Recepción e Inspección de Materiales, Productos y/o elementos

**LISTA DE ANEXOS****Pág.**

- ANEXO A. Selección de proveedores (F-CJOV-0001)
- ANEXO B. Resultado de la encuesta desarrollada al talento Humano que labora en el área de compras en la empresa Jaime Orozco Velazco
- ANEXO C. Solicitud de materiales (F-CJOV-0002)
- ANEXO D. Lista de precios actualizados (F-CJOV-0003)
- ANEXO E. Historial de precios por productos
- ANEXO F. Evaluación de proveedores (F-CJOV-0005)
- ANEXO G. Ordenes de compras (F-CJOV-0006)
- ANEXO H. Formato registro de ordenes de compras (F-CJOV-0007)
- ANEXO I. Criterios de selección de proveedores
- ANEXO J. Listado de proveedores (F-CJOV-0006)
- ANEXO K. Seguimiento a proveedores (F-CJOV-0007)
- ANEXO L. Formato inspección de recepción F-CJVO-0008

## INTRODUCCIÓN

Hoy día, han surgidos cambios significativos en el mundo tanto económico, político y cultural, que provoca que las organizaciones sufran grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión. Por estas y otras tantas transformaciones que han surgido en el entorno ha obligado a examinar, revisar y evaluar los procesos interna y externamente en las organizaciones de servicios y manufactura.

Es por ello que la aplicación de un planteamiento estratégico, permite identificar los objetivos a mediano y largo plazo, así como también las diferentes etapas o pasos que se han de seguir para alcanzar dichos objetivos. En esta planeación, la logística, juega un papel importante, en lo referente al flujo eficiente de bienes y servicios hacia el consumidor final, ya no desde el momento que se adquiere la materia prima, sino desde que el proveedor adquiere ésta de sus proveedores, hasta el consumidor final (Monterroso, 2006).

Se puede afirmar, entonces que en el ambiente globalizado y competitivo del mundo de los negocios, los consumidores son cada vez más exigentes en la demanda de sus productos y servicios, razón por la cual, la logística juega un papel importante en el ámbito empresarial, dado que se encuentra relacionada de forma directa con las actividades que conforman los procesos de compra, fabricación, almacenaje y distribución de los productos, por lo que se hace necesario crear sistemas de información y control para lograr un flujo continuo de productos al menor costo posible, evitando así, largos plazos de entrega al cliente e inventarios excesivos, constituyéndose, el proceso de compras, de vital importancia para lograr productos con estándares de calidad y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Pallares, 2007).

Es por ello que ante el desarrollo tecnológico de la economía y la pérdida en la diferenciación en la calidad de los productos y servicios, es notorio que las personas y procesos de la cadena de abastecimiento adquieran habilidades técnicas, administrativas, operativas y personales que permitan cumplir con responsabilidades los objetivos y metas de las empresas.

Usualmente, en la cadena de abastecimiento el proceso de compras cumple un papel importante dentro de lo que se llama la sostenibilidad, es decir, el enfoque que busca que todos los procesos con base en su gestión contribuyan en el logro de los objetivos estratégicos y la rentabilidad de la empresa.

El estudio que se presenta a continuación, como requisito para optar el título de Especialista en Gestión Gerencial, es el resultado de la aplicación de conocimientos teórico - prácticos sobre este área de saber, lo que permite desarrollar, proponer y concluir acciones de mejora al PROCESO LOGISTICO DE COMPRAS Y VENTAS EN LA EMPRESA DE INGENIERIA CIVIL JAIME OROZCO VELASCO, ubicada en la Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.

Para la ejecución del proyecto investigativo, se desarrolla inicialmente un modelo conceptual a partir del análisis de la gestión logística de compras y ventas, lo que permite construir las bases científicas del procedimiento para la construcción de los indicadores del proceso logístico de compras y ventas, en la empresa Jaime Orozco Velasco.

Posteriormente se evalúan los procesos actuales, de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información dentro del proceso logístico actual de compras y ventas en la empresa, con el fin de establecer Indicadores claves de desempeño de la gestión logística de compras y ventas, en la empresa y a través de ello poder diseñar la ficha técnica de los indicadores de Gestión Logística, establecidos en la empresa.

Con el presente trabajo investigativo, se generara una mejor perspectiva en la empresa, en cuanto a la importancia estratégica de la Planeación del Proceso de Compras y Ventas dentro de la Logística de Gestión de Suministros y Abastecimiento, elementos estos, que garantizan la rentabilidad económica y financiera de una empresa del área de Construcción y Obras y Civiles.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Hoy día, han surgido cambios significativos en el mundo tanto económico como político y cultural, que provocan en las organizaciones algunos impactos sobre su capacidad para cumplir las metas, objetivos e indicadores de gestión. Por estas y otras tantas transformaciones que han surgido en el entorno, las organizaciones se han visto obligadas a examinar, revisar y evaluar los procesos interna y externamente.

De igual manera, en las empresas de la construcción, ha surgido un crecimiento vertiginoso y se han dado algunos cambios representativos en la estructura y métodos que conllevan a una manifiesta tendencia de buscar permanentemente la excelencia en la oferta de sus productos y servicios.

En el sector empresarial, se ha dado cada día más la necesidad de evaluarse, con el fin de monitorear sus metas, compararse con otras empresas y productos; pero los procedimientos y métodos utilizados para tal fin establecen diferentes variables cuantitativas y cualitativas, generando heterogeneidad en la evaluación y en el proceso de establecer indicadores, siendo, en algunos casos, insuficientes los procedimientos utilizados como alineación en el establecimiento y seguimiento de sus mediciones, y no dándose claridad metodológica para procesar toda la información generada de estas evaluaciones.

Igualmente, se han elaborado, en muchos casos, indicadores de gestión para el control de los procesos administrativos, sin considerar el enfoque de procesos y de mejora continua. Las empresas del sector de la construcción, no son la excepción, dado que al igual que las demás empresas, requieren de una buena planeación y

estrategias para poder destacarse dentro del mercado, en el cual actúan y lograr un posicionamiento y reconocimiento dentro del mismo.

Es así como, hoy día el objetivo de la compra y venta en la empresa, no es solo la previsión de posibles variaciones de la demanda que pueda existir, sino la obtención de los factores productivos al menor costo posible dentro de los patrones o estándares de calidad y teniendo en cuenta aspectos como selección de ofertas, ejecución de los pedidos, seguimiento de éstos, entre otros, y a pesar de que todas las empresas son diferentes y por lo tanto sus necesidades también lo van a ser (por su giro, tamaño, organización, situación geográfica), poseen algunas semejanzas en sus actividades de compra y venta, las que pueden ser centralizada o descentralizada.

La empresa Jaime Orozco Velasco, desde el año 1983, ofrece soluciones infraestructurales en el campo de la construcción de obras civiles a un significativo sector de población, de la región Caribe colombiana y del Distrito de Cartagena, en especial. Este sector de la economía (la construcción), presenta un crecimiento anual con grandes perspectivas que junto con el contexto de aceleración de crecimiento económico, auguran un comportamiento expansivo para el sector, lo que obliga a la empresa en estudio, estar preparada para los retos que se aproximan y el crecimiento de la competencia, debiendo replantearse políticas de calidad, estrategias y acciones, tendientes a desarrollar esquemas de procesos de gestión más eficientes, entre los que se encuentra el proceso de compras y ventas, para lo que se deberán generar mejoras, aportando, incluso alternativas de solución, que conlleven a un menor costo y entrega oportuna de sus proyectos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los procesos de medición requeridos dentro del proceso logístico de compras y ventas de la empresa Jaime Orozco Velasco?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la falta de información, control y el poco estímulo de competitividad que poseen algunas empresas, son elementos que evidencian los desajustes en la consecución de indicadores. Contar con un sistema de indicadores, no solamente serviría para controlar y evaluar los resultados económico- financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otros procesos misionales, estratégicos, y de apoyo, como es el proceso logístico de compra y venta, fomentando nuevas capacidades y activos intangibles que se necesitarían para el crecimiento futuro, dado que al incorporar a los procesos de la empresa, elementos de gestión que permitan evaluar los logros o señalar las falencias, es posible aplicar los correctivos necesarios, adelantándose, incluso a las ocurrencias de las dificultades e identificando con mayor exactitud las oportunidades.

Con el resultado de ésta investigación no se pretende reemplazar las mediciones actuales ya establecidas, sino complementarlas e incorporarles valor, particularizando en las características de la organización objeto de estudio, de tal modo que reflejen acabadamente la amplitud y complejidad del sistema, vinculando los elementos decisivos del proceso logístico a las estrategias de desarrollo organizacional en que se apoya la herramienta de control.

La justificación del enfoque de gestión de los procesos logísticos de compra y venta, consiste en la contribución a los objetivos estratégicos de la empresa, es así que los enfoques modernos de la gestión subrayan la importancia de la disponibilidad de algún método de medida de los resultados, que permitan mediciones regulares y objetivas, sin las cuales cualquier proyecto no cumpla con sus objetivos. En las empresas industriales, las auditorías se han centrado, casi y exclusivamente, en auditar la conformidad con unas predeterminadas exigencias de gestión. Aunque estas medidas pueden al menos alertar a los directivos sobre

problemas en sus niveles de servicio o de conformidad, se echa frecuentemente en falta un esfuerzo de medición interno que apoye y corrobore las medidas externa e interna, y sirva de base para un enfoque proactivo en la gestión. (Camisión, 2007).

Con la realización del presente trabajo investigativo, se busca realizar un procedimiento de medición de la gestión mediante la construcción de indicadores en el proceso logístico de compras y ventas en empresa Jaime Orozco Velasco, que incluye entre otras, tiempo de llegada de materiales, control de calidad de materiales solicitados, capacidad de respuesta a los clientes y servicio postventa y ventas.

La aplicación de los principios y conceptos de la logística y el Supply Chain Management o cadena de suministros, como herramienta de mejora de los procesos productivos propone un estudio para la organización en la gestión logística de compras, pero también de ventas, así como la aplicación de las teorías de administración impuestas desde la época de Taylor y Fayol, con sus múltiples y variadas normas establecidas para el direccionamiento de estos sistemas, aportando elementos de juicio para asumir dentro de la empresa, como un escenario de sinergias tanto internas como externas, de gran contribución al desarrollo económico y social de una región o país.

En la actualidad, las empresas en el sector de la construcción, están transformando sus sistemas organizacionales, en especial, en el área, en estudio, cambiando sus subsistemas para adecuarse a las características de las nuevas sociedades y sus mercados internos y externos, apuntando a los objetivos estratégicos de las organizaciones, los cuales deben responder a las exigencias del entorno social, político y económico, y de allí la importancia de superar el enfoque de trabajo centrado en tareas, por otros orientadas a la gestión de resultados, por



lo cual se hace necesario encontrar formas más eficientes de implementar la estrategia en que la organización sea más eficiente y productiva

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un procedimiento de medición, del proceso logístico de compras y ventas de la empresa Jaime Orozco Velasco, mediante indicadores logísticos que le permitan a la empresa contar con información constante, real y precisa que faciliten la toma de decisiones.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Desarrollar un modelo conceptual a partir del análisis de la gestión logística de compras y ventas, que permita construir las bases científicas del procedimiento para la construcción de los indicadores del proceso logístico de compras y ventas, en la empresa Jaime Orozco Velasco.
- ✚ Evaluar los procesos actuales, de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información dentro del proceso logístico actual de compras y ventas en la empresa.
- ✚ Establecer Indicadores claves de desempeño de la gestión logística de compras y ventas, en la empresa.
- ✚ Diseñar la ficha técnica de los indicadores de Gestión Logística, establecidos en la empresa.

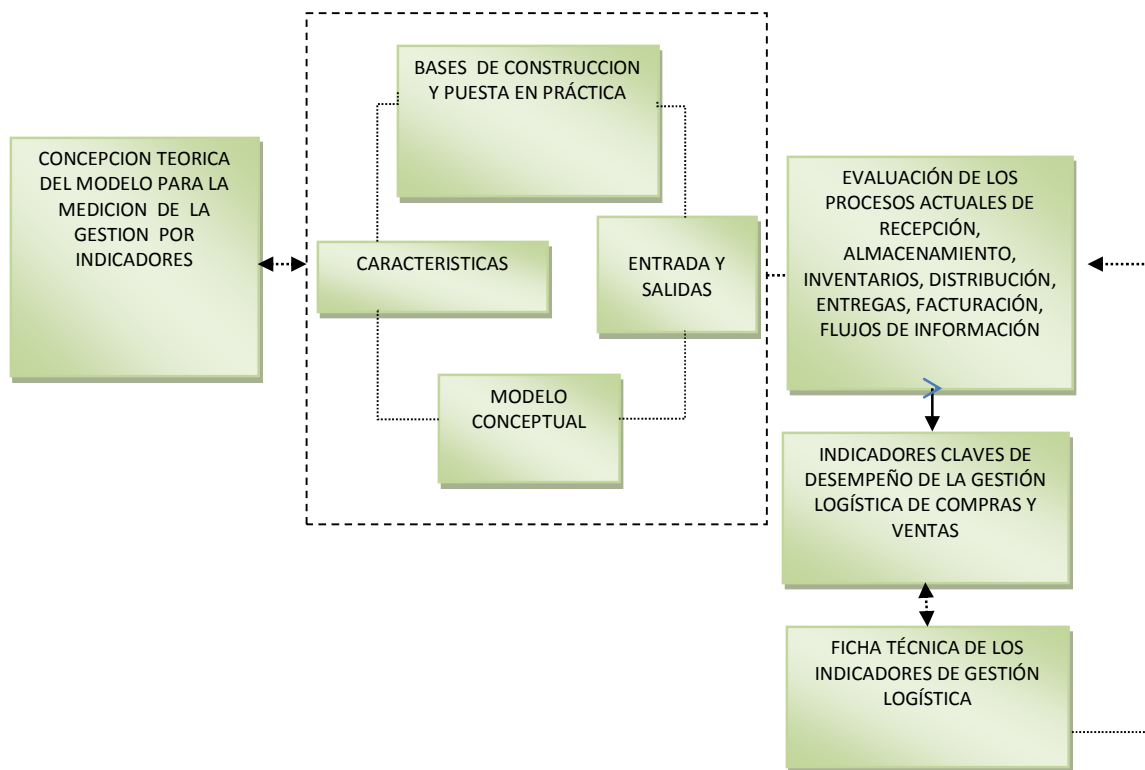
#### **4. MARCO METODOLÓGICO**

El estudio se realizará mediante una investigación descriptiva, analítica y proponente, dado que permitirá identificar los aspectos internos y externos presentes actualmente en la organización, en el área de compras y ventas, hallar los puntos críticos de la mismas, al igual que identificar las fortalezas y oportunidades, que conlleven al fortalecimiento y aprovechamiento al máximo de éstas.

A través del análisis se describirá cada una de las situaciones actuales de la empresa, en la gestión de compras y ventas y la elaboración de un diagnóstico, lo que facilitará la fijación de metas y objetivos que conlleven al establecimiento de indicadores.

Realizar investigación de fuentes bibliográficas y recolección de información a través de encuestas, entrevistas, técnicas y métodos estadísticos para el procesamiento de información y formulación de las bases para la construcción de indicadores claves que sean prioritarios para el objetivo propuesto, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

Diagrama 1. Proceso de la investigación



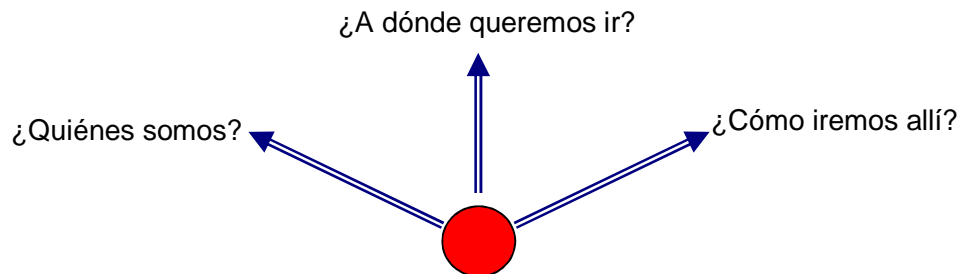
## 5. MODELO CONCEPTUAL

En la dinámica empresarial actual la toma de decisiones no puede soportarse sobre prácticas de improvisación. En ella casi todo se planea anticipadamente. La planeación figura entonces como la más importante función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para las proyectar las acciones organizacionales.

Russell Ackoff, definió esta planeación como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Russell, 1988). Mientras que Luther Gulick, la define como la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración en la teoría clásica (Gulick, 1987).

A través del proceso de Planeación se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Figura 1).

Figura 1. Las tres dimensiones del planeamiento.



Fuente: Planeamiento y estrategia logística. Carlos Raúl Arredondo

Es un planeamiento único e integrado que sirve de marco y referencia para todos los sectores de la organización, requiriéndose del plazo suficiente para que la empresa logre los cambios necesarios para obtener ventajas en el mercado, apuntando a asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean logrados a través de la ejecución adecuada de las gerencias.

El término de Planeación estratégica, fue acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio (Ballesteros, 2007).

Ésta, proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable (Goosdtein, Nolan y Pfeiffer, 2004).

Se define también como el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se

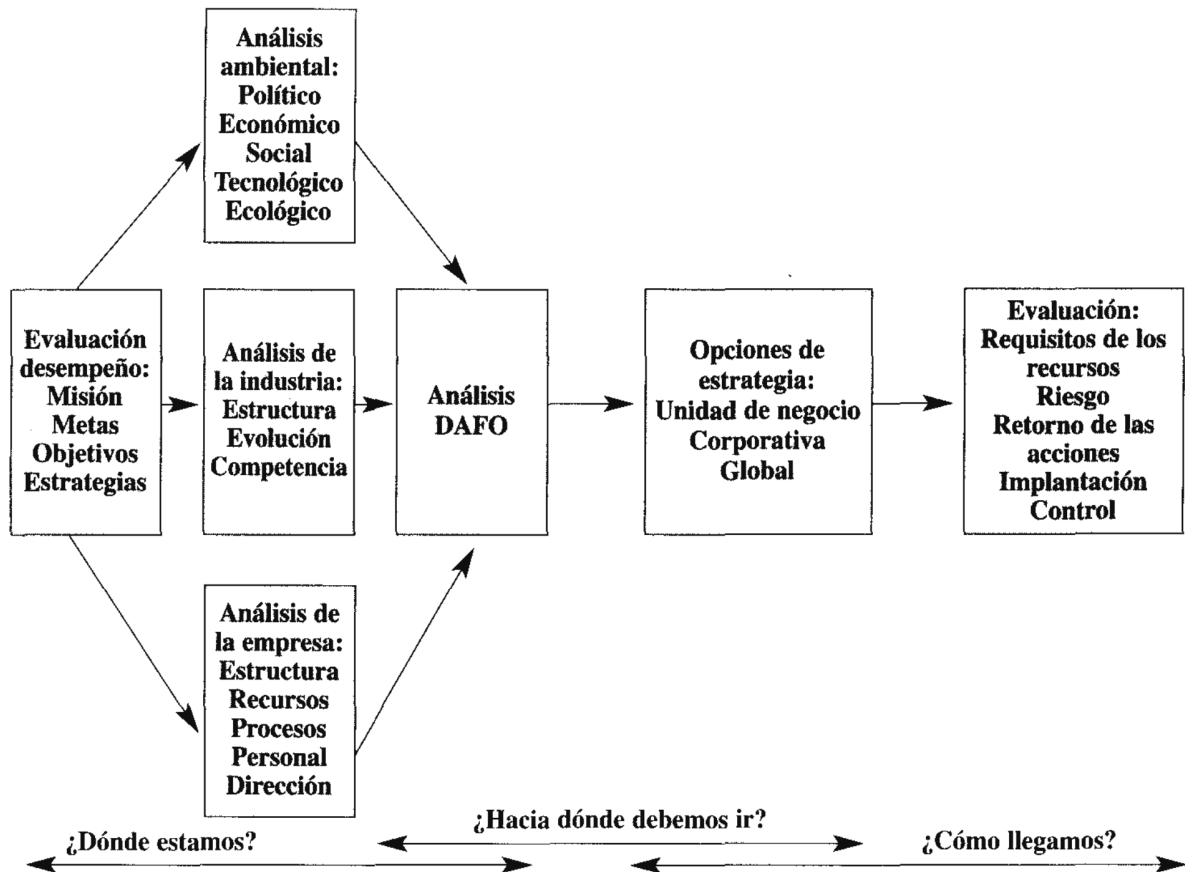
establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa. Se considera a su vez, el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y por consiguiente, puede controlar su destino.

Por último se tiene que la Planeación Estratégica, dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor.

Los pasos del pensamiento estratégico son:

Figura 2. Pasos del Pensamiento Estratégico.



Fuente: Ballesteros Díaz. Planeación estratégica.

El Análisis de Situación incluye:

- ✚ El análisis de los resultados de la operación (utilidades, crecimiento, penetración, etc).
- ✚ La recopilación y el análisis de los factores más importantes y decisivos que determinan el estado actual de las cosa

Los factores internos son elementos que pueden modificarse, corregirse y/o adecuarse a las necesidades.



- ✚ Rentabilidad / Situación financiera
- ✚ Estructura organizacional
- ✚ Operaciones / Calidad y costo
- ✚ RRHH / Disponibilidad y calidad
- ✚ Tecnología / Sistemas de información

Se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. Ese análisis interno generalmente implica dar un vistazo a la configuración de la empresa en aspectos, tales, como, su estructura económica; la cadena de valor; recursos capacidades y competencia; estilo de dirección. En mayor o menor medida estos factores dependen de la empresa.

Mientras que los factores externos son aquellos que están fuera del control propio.

- ✚ El consumidor / El cliente
- ✚ Competidores / Fuerzas del mercado
- ✚ Tendencias macroeconómicas / Tecnológicas
- ✚ Cuestiones legales / Regulaciones
- ✚ Características del producto / Del servicio

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades pues no pueden ser controladas por la empresa. Tal análisis generalmente abarca: los mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas; la competencia, es decir, las empresas que

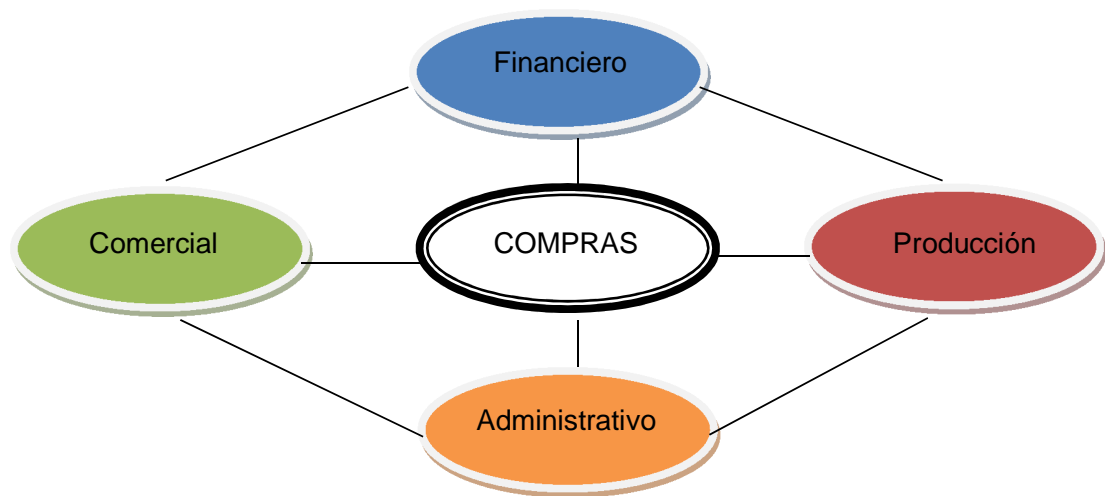
actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos recursos; los factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, ecológico, etc., que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas existentes en ella. Esencialmente son los factores que no podemos controlar.

Todos los componentes del medio general y específico hay que identificarlos convenientemente y revisar su influencia. De gran relevancia es la identificación de la estructura del sector industrial o rama de actividad, y situación en el mismo y etapa del ciclo de vida, a fin de percibir el posicionamiento estratégico respecto a los principales competidores para finalmente identificar las amenazas y oportunidades.

A partir de aquí, se puede llegar a conocer la posición estratégica de una empresa en su sector o rama a través de: el análisis competitivo, es decir, la posición de la empresa en relación a los competidores; el análisis de los grupos estratégicos; el análisis de los segmentos de mercado y el poder del mercado; el análisis de crecimiento o participación; el análisis del atractivo del mercado y la fortaleza de la empresa.

Igualmente, la gestión de compras, tiende a optimizar las compras de la empresa, a partir del análisis de las compras individuales de cada producto o categoría de éstos, con el objeto de conseguir un mejor costo en un entorno globalizado, lo que requiere de un sistema de información y control centralizado pero a su vez compartido entre las diferentes áreas de la empresa que conlleve a la integración de las necesidades, el análisis de los proveedores (Arredondo, 2010).

Figura 3. Modelo centralizado de Gestión de Compras. (Villagómez, 2010)



Fuente: Villagómez, Chinchay Juan Alberto. Gestión de Compras y Abastecimiento

La eficacia de la gestión de compras se mide en función del control de gastos y costos, el manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas para un período y, por lo tanto, el normal aprovisionamiento del mercado, la habilidad para encontrar fuentes alternativas de abastecimiento, tanto en el país como en el extranjero, la posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado, que puedan cumplir su función y a más bajo precio que los que se puedan diseñar internamente. También de las novedades que se produzcan en cuanto a avances tecnológicos, cambios de precios o nuevos usos con respecto a dichos insumos.

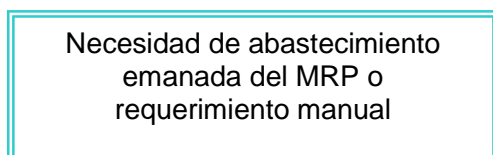
Otro aspecto clave en la política de compras es realizar la adecuada selección de proveedores, la que debe hacerse basados en aspectos claves, tanto técnicos, económicos, como logísticos, para lo cual se debe realizar la evaluación de proveedores (Anexo A), teniendo en cuenta el costo, servicios, transporte, calidad, suministro en cantidad y tiempo, capacidad tecnológica, flexibilidad para adaptarse a los cambios del cliente, estabilidad financiera. Evaluar, permite verificar la efectividad, eficiencia, coherencia y consistencia de las acciones

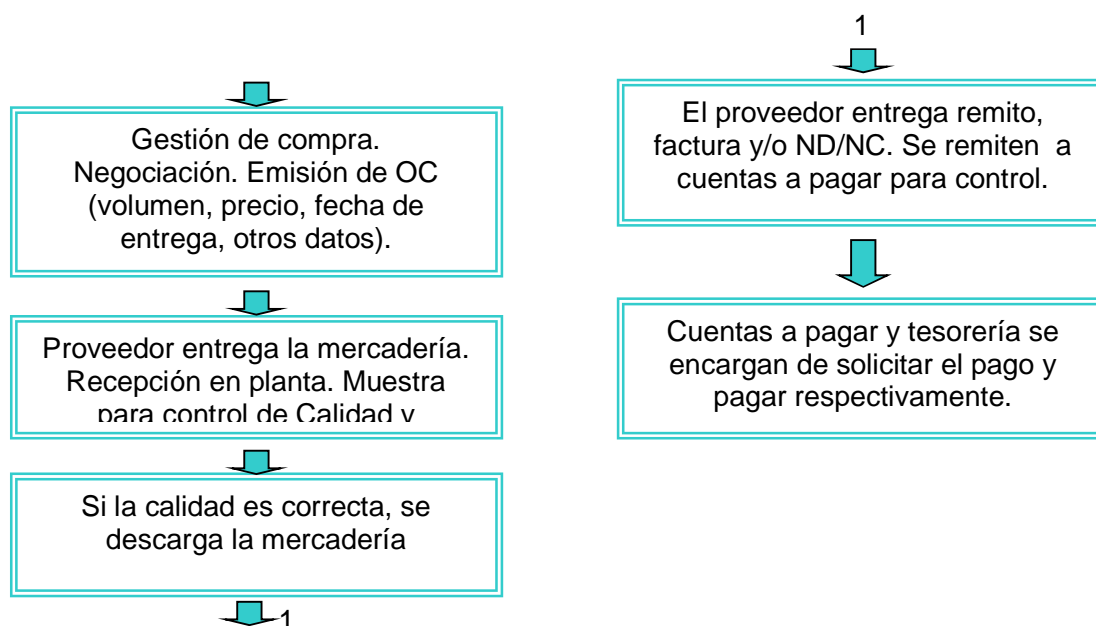
El diseño de la configuración de los sistemas logísticos involucra la definición de la función, capacidad y localización de cada uno de sus elementos, así como cuándo hacerlo. Constituye, entonces, un asunto estratégico por el alto monto de inversión involucrado, por su impacto en el nivel competitivo de la empresa a largo plazo y por el alto nivel de incertidumbre que acompaña su análisis.

Su propósito fundamental es el agrupamiento de funciones de dirección que apoyan el flujo de materiales desde las compras hasta la distribución del producto terminado. La American Production Inventory Society (APICS, Sociedad Estadounidense de Control de Inventarios y producción) define la logística de abastecimiento como el agrupamiento de funciones de dirección que apoyan el ciclo completo de flujo de materiales, desde las compras y el control interno de los materiales para la producción, hasta la planificación y control de trabajo en curso y el almacenamiento, envío y distribución del producto terminado.

El siguiente diagrama muestra el ciclo interno del abastecimiento de materiales

Diagrama 2. Ciclo interno del abastecimiento de materiales.



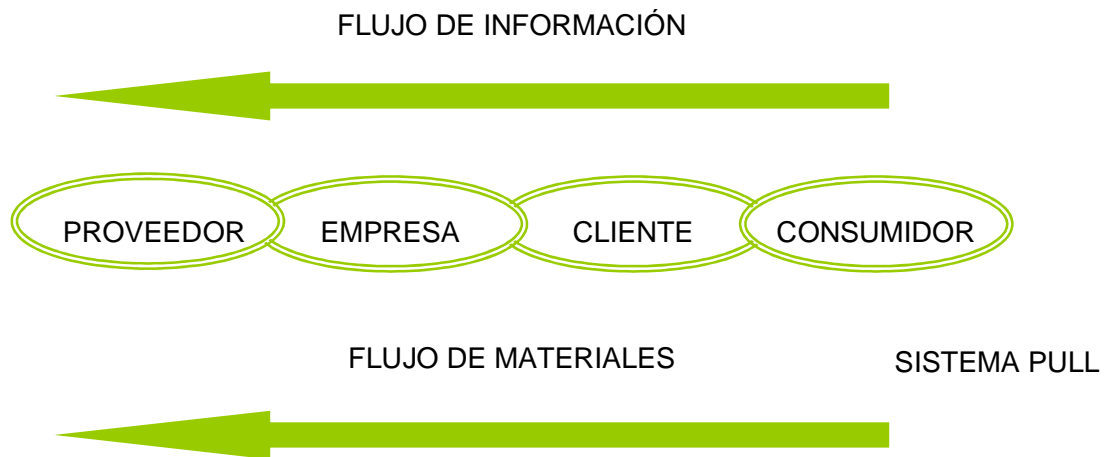


Fuente: Arredondo, Carlos Raúl. Gestión de Compras y Abastecimientos.

Actualmente, la gestión del aprovisionamiento tiene una importancia estratégica que difícilmente se percibía en tiempos pasados, cuando se le confundía con las labores administrativas que realizaba el área de compras. Uno de los cambios más importantes en la nueva concepción de los negocios es la llamada “Network Competition”. Hoy las empresas analizan continuamente como estructurar en forma diferente la organización, coordinar y manejar mejor la relación con sus socios estratégicos con el compromiso de ser mejores, más rápidos y estar más cerca de los consumidores, radicando, la clave del éxito en este escenario globalizado en el manejo estratégico de las alianzas con proveedores y clientes a partir de una estructura ágil, moderna y claramente orientada a resultados.

A continuación el diagrama funcional de la cadena de abastecimiento.

Diagrama 3. Diagrama funcional de la cadena de abastecimiento



Fuente: Arredondo, Carlos Raúl. Universidad Católica Argentina. Posgrado Especialización en Logística. Gestión de Compras y Abastecimientos.

El departamento de compras tiene un rol cada vez más importante en los resultados de la compañía, dado que la capacidad del sector para trabajar en busca de productividades, hace de éste un área cada vez más profesional.

Para lograr el equilibrio en la gestión de compras, es necesario considerar el costo financiero en las operaciones (condición de pago, nivel de inventarios) y mantener una estrategia de compras clara.

Así mismo ante una economía globalizada, es de vital importancia la integración de la cadena productiva, así como también el flujo de la compleja serie de procesos de intercambio, materiales e información entre éstos y su entorno, es decir dentro y fuera de la empresa, junto con sus proveedores y clientes.

Para que este proceso sea efectivo, se hace necesario un cambio de aptitud, para lo cual muchas empresas no se encuentran preparadas y se resisten al cambio, convirtiéndose, incluso, las normas en un obstáculo que muchas veces es difícil de superar, por lo que antes de implementar cualquier proceso, es necesario identificar

la realidad organizativa de la empresa, lo que facilita el proceso de implementación de cualquier cambio y entre ellos el Supply Chain Management o Cadena de Suministros, el cual se encuentra presente en todos los niveles de la empresa, tanto a nivel operacional como a nivel táctico y estratégico, con el fin de optimizar la gestión de los flujos de materiales, administrativos y de información a lo largo de la cadena logística – desde el proveedor hasta el cliente del cliente, lo que permite establecer la diferencia entre éste y logística.

La logística, implica la gestión de los productos físicos y los servicios, el flujo financiero y la información derivados desde el punto de origen al de consumo mientras que la Supply Chain Management, conlleva además la gestión, los procesos claves de negocio desde el proveedor al cliente. Cooper (1997) Citado por Espitia, Escuer Manuel Antonio y López, Campo Alfredo (2005). El Council of Logistics Management (1998) reafirma esta proposición al definir la logística como “la parte integrante de la Supply Chain Management, que planifica, implementa y controla el eficiente flujo y almacenamiento de materias primas, productos semiterminados, productos terminados y la información relativa desde el punto de origen al de consumo con el propósito de ajustarse a las necesidades de los clientes”.

En consecuencia, por Supply Chain Management, se entiende “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global” Mentzer, Dewitt, Min, Nix, y Zacharia (2001), citado por Espitia, y López (2005). No obstante éste concepto, muchas veces tiende a considerarse como una simple infraestructura, la que en ocasiones es deficiente ante la ausencia o bajos niveles de integración con proveedores y clientes, ausencia de colaboración, temor al cambio, perjuicios regionales, apego a las normas, entre otros.

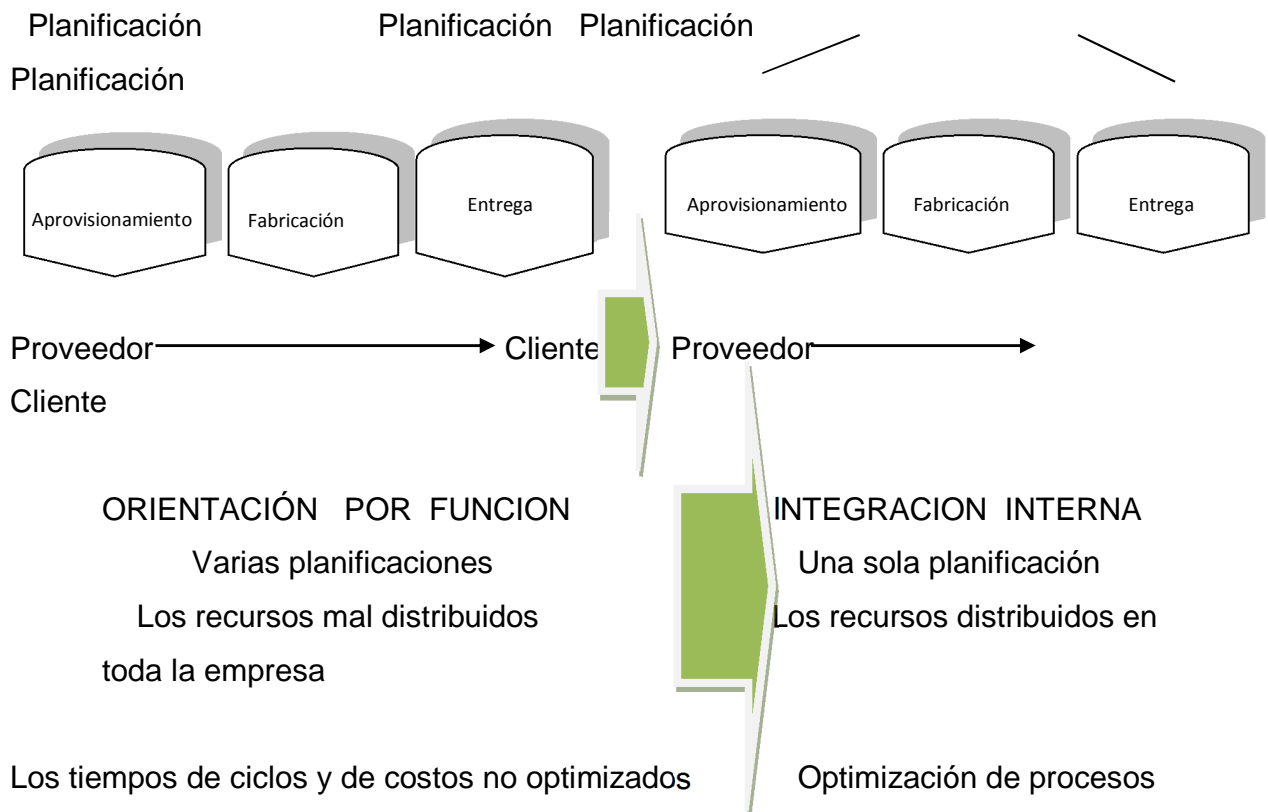
Igualmente, es necesario aclarar que Supply Chain Management, no es sinónimo de logística, dado que la logística representaba tradicionalmente la actividad de suministro de productos desde la planta de fabricación o el proveedor hasta la entrega al cliente final. Ahora se ha integrado al concepto de "Supply Chain Management" o SCM, en español Cadena de suministro, a través de la cual se planifican todas las actividades de la empresa como compras, producción y la distribución de productos, adecuándose y respetando las demandas de los clientes.

Es por ello que, el concepto de Supply Chain comienza con la demanda global (mercado total) y finaliza con la cobranza; la SCM no sólo se aplica únicamente a las actividades de ejecución, tales como la toma de pedido, la fabricación y la expedición. Comprende igualmente las actividades de planificación, las capacidades de producción y de venta, las actividades de infraestructura tales como la selección de proveedores y la gestión de datos para la configuración de productos y de precio. Para alcanzar un alto nivel de performance, se debe considerar como un conjunto solidario a estos procesos de ejecución, de planificación y de infraestructura (enfoque sistemático). Se comprende fácilmente que un proceso de gestión de pedidos eficaz (ejecución) no puede funcionar si solo está asociado a los sistemas de información de disponibilidad de producto (planificación); además, necesita la información diaria de los precios (infraestructura) para no generar errores que serán causas de litigio e insatisfacción por parte del consumidor Bajuk (2000).

Sin integración, los eslabones de abastecimiento, de fabricación, de entrega y de ventas, son planificados separadamente siguiendo la orientación de cada una de estas funciones. La integración interna agrupa estos eslabones dentro de una planificación común. Mientras que el enfoque por función produce en exceso, el enfoque integrado afina y equilibra la producción en función de una planificación de punta a punta (Figura 4).



Figura 4. Integración interna



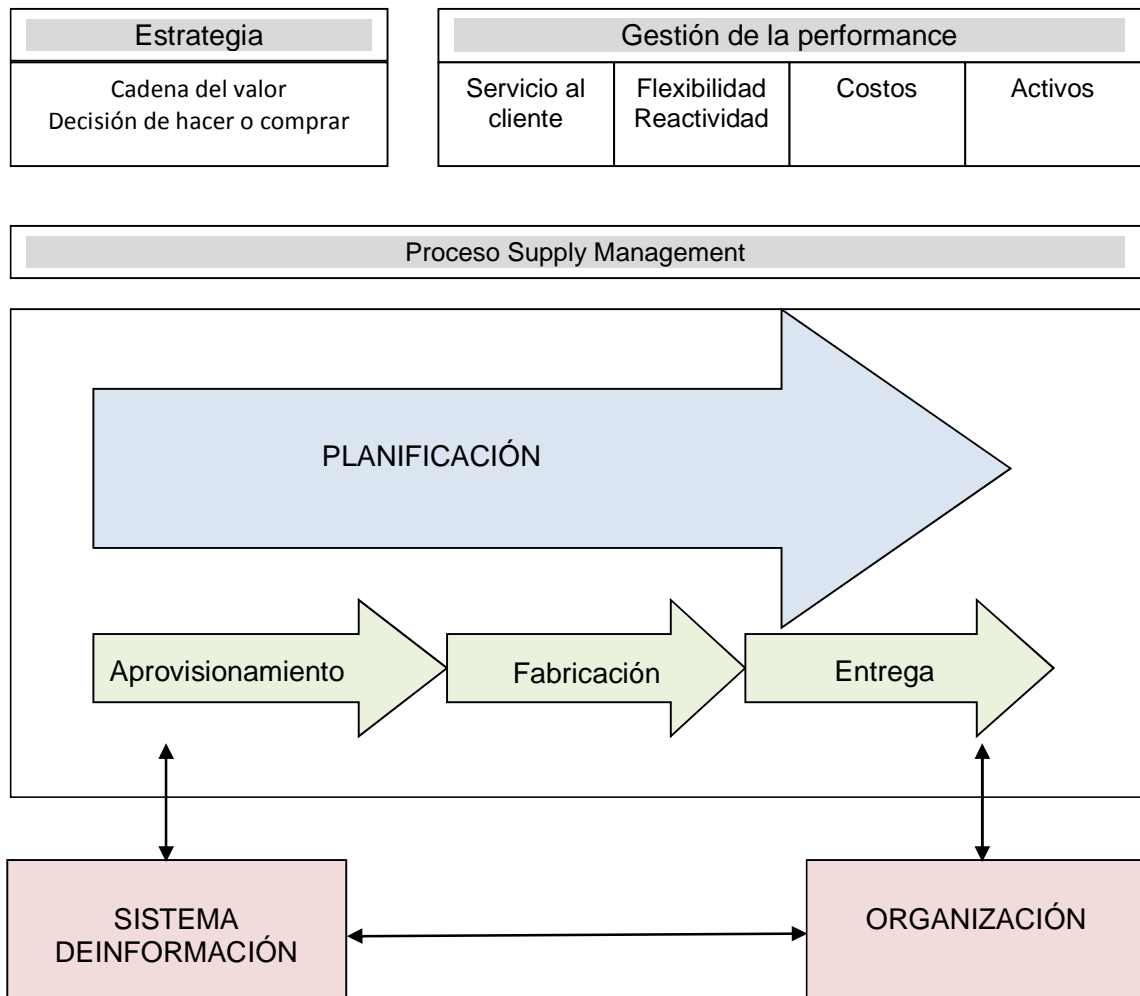
Fuente: Bajuk, 2000

Se tiene, entonces que la gestión de la cadena logística Supply Chain Management es una nueva disciplina de gestión que se construye alrededor de 5 elementos claves (Figura 5):

- .- Un proceso estratégico de la cadena logística.
- .- Los procesos comerciales de Cadena de Suministro (CS).
- .- Un cuadro de gestión de la performance KPI's (Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado)
- .- Un modelo de organización

- Un sistema de información integrado

Figura 5. Las etapas de mejoramiento del Supply Chain Management



Fuente: Bajuk, 2000

- Estrategia: una gestión que apunta a desarrollar una cadena logística orientada al negocio y que va a servir de base al desarrollo del conjunto de procesos, de objetivos, de la organización y de los sistemas de información. La concepción de la estrategia logística comienza por la implementación de un principio organizador que va a estructurar las operaciones y los procesos y funciones de la estrategia general de la empresa. La estrategia logística deberá suministrar las respuestas a un conjunto de preguntas claves tales como: ¿qué canales de

venta?, ¿qué estrategias de producción?, ¿tercerización?, etc. Ella da un valor logístico a los objetivos financieros. Los factores específicos en una empresa pueden ser determinantes para la estrategia logística. Así, una empresa que posee una tecnología propietaria, una tecnología avanzada o una notoriedad muy fuerte sufrirá una débil presión en sus demoras de entrega. Para esta empresa, estas demoras no serán un factor determinante de éxito. Por el contrario, para la empresa que se encuentra en el décimo lugar en importancia y del mismo sector, un pedido que no puede ser liberado dentro del tiempo estándar es un pedido perdido. Una estrategia de "alta disponibilidad de producto" será un vector de performance que le permitirá captar las partes del mercado sobre su líder. Es este tipo de decisión que será tomado en el cuadro de definición de una estrategia logística (Monterroso, 2000).

- Procesos: un modelo de procesos específicos que describe las actividades, las relaciones, las prácticas requeridas y los indicadores de performance. Una vez establecido el alcance de la gestión de la Supply Chain, la etapa siguiente consiste en construir una gestión que se descompone en cuatro procesos genéricos: planificación, abastecimiento, fabricación, distribución.
- La gestión de la performance: un cuadro coherente de medidas que permiten fijar los objetivos de performance de la cadena logística y de implementar su gestión y evaluación. Muchas empresas utilizan un número importante de medidas de la performance. Pero, la mayoría de los indicadores que existen en las empresas son solo financieros (el valor de los stocks, el costo de producción, las ventas). Si bien son útiles, estos elementos no permiten controlar eficazmente los procesos de la cadena logística. Más que una indicación de resultados futuros, los indicadores financieros dan una visión retrospectiva de la conducción de la empresa. Asimismo, los indicadores financieros de más alto nivel, tales como el precio por acción, se relacionan ahora con los indicadores de la Supply Chain. Las empresas se comprometen en un trabajo de formación para hacer asimilar

estos vínculos entre la performance diaria y la performance general y financiera de la empresa

A nivel de management, los indicadores son utilizados para construir una hoja de control que complementa a los indicadores financieros tradicionales. Gracias a estas hojas de control específicas, los gerentes determinarán los objetivos cuantificables por indicador teniendo en cuenta la estrategia logística. El resultado final de este análisis será empleado en la definición de los presupuestos y en la determinación de los objetivos de performance a nivel de cada gerente (Saldarriaga, 2005).

- Organización: un enfoque global que structure las relaciones de management y que determine las capacidades, las estructuras organizacionales y las misiones claves por función. La creación de nuevos puestos corresponde a las nuevas necesidades de management de la cadena logística. Así, en los puestos de gerente de cuentas y responsable de desarrollo se ven atribuirles funciones ampliadas para integrar las implicaciones del servicio al cliente de la cadena logística. En algunas empresas, un puesto de "Gerente de Canales Logísticos" (Channel Logistics Manager) ha sido creado. Para asegurar una verdadera reactividad y una gestión de los activos se ha creado el puesto clave a nivel de planificación de "Gerente de Demanda/Abastecimiento" (Demand Supply Manager).
- Sistemas de Información: las herramientas necesarias para la ejecución, la planificación y la toma de decisión para los procesos de la cadena logística. La integración de la Supply Chain ha vuelto necesaria la puesta a punto de sistemas que toman a cargo simultáneamente los procesos de ejecución y de planificación.

Hasta hace poco tiempo todavía los sistemas de ejecución estaban centrados en zonas funcionales tales como el almacenamiento, la fabricación, la gestión de

pedidos, etc. Los sistemas estaban conectados por interfaces que realizaban el vínculo entre las aplicaciones, y que además eran lentas. Los datos de cada sistema estaban organizados de forma diferente y demandaban una coordinación manual. Los efectos negativos en la performance de todos estos obstáculos en la circulación de la información eran considerables. Así, en una empresa de electrónica, los planificadores de fabricación gestionaban los inventarios para sus familias de productos pero ignoraban el grado de cumplimiento de la entrega en el mercado. Una parte del problema venía de la separación entre el sistema de gestión de almacenamiento, que gestionaba los pedidos de los clientes, y los sistemas de fabricación que gestionaba las órdenes de producción. De este modo, los responsables que tomaban las decisiones críticas con respecto a los proveedores no tenían alguna visibilidad sobre el impacto de sus decisiones. Hoy, numerosas empresas en el mundo rempazan los sistemas clásicos por aquellos de la nueva generación que se imponen como estándar (Bajuk, op cit p25).

Es por ello que cuando se desea evitar confusiones al momento de emplear el término y a su vez identificar que empresas tienen implementado Supply Chain Management, se hace necesario tener conocimiento de cómo se encuentra estructurada su red, en la cual se identifican tres aspectos primarios:

- ✚ Integrantes de la Supply Chain Management, para ello es necesario, evitar procesos improductivos, identificar que participantes son críticos para el éxito de la empresa y de la Supply Chain, al igual que los ejecutivos que deban dedicarle tiempo y recursos. Los integrantes de una supply Chain, son todas las compañías u organizaciones con las que la compañía objetivo interactúa directa o indirectamente a través de sus proveedores y clientes, desde el punto de origen al punto de destino. Pero para lograr que una red muy compleja sea más gerenciable es apropiado distinguir entre participantes primarios y secundarios o de soporte. La definición de los primeros, se encuentra basada en el intercambio de ideas de miembros del The Global Supply Chain Forum, el

concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter y la definición de proceso de negocio de Davenport. Se define, entonces como "Todas aquellas compañías autónomas o unidades estratégicas de negocio que desarrollan actividades operativas o de management en un proceso de negocio diseñado para producir un resultado específico para un cliente o mercado determinado". Mientras que los participantes secundarios o de soporte son compañías que solamente proveen recursos, conocimiento, servicios o bienes para los miembros primarios de la supply chain. Es así, como se hace posible definir el punto de origen (sin proveedor primario) y el punto de consumo de una supply chain (no se agrega más valor y se consume el producto o servicio) (Uhia, 2008).

✚ Dimensiones estructurales de la Red. Existen tres dimensiones estructurales en la red, son ellas: la estructura horizontal, la vertical y la posición horizontal de la empresa objetivo entre los puntos extremos del Supply Chain. La primera (vertical) indica el número de proveedores o clientes que existen en cada uno de los niveles, esta puede ser angosta, con pocas compañías en cada nivel o ancha, con muchos proveedores y/o clientes en cada nivel. La estructura horizontal, hace referencia al número de niveles que componen la Supply Chain, ésta puede ser larga con muchos niveles o corta con pocos niveles, y por último la tercera dimensión estructural o posición horizontal de la compañía objetivo dentro de la supply chain, puede estar cerca o ser la fuente de abastecimiento inicial, cerca o ser el último consumidor o en cualquier lugar entre los puntos extremos de la cadena. Por lo general, en las empresas, se da una combinación de éstas variables. Cuando las empresas pertenecen a la Supply Chain de otra, se hace necesario la interrelación entre ellas (Uhia, op cit p12).

✚ Los diferentes tipos de vínculos de los procesos a través de la supply chain. Resulta inapropiado integrar y gestionar los vínculos de proceso de negocio a través de la Supply Chain, debido a que los inductores para integrar un proceso son eventuales y diferentes entre vínculos de procesos, los niveles de

integración pueden variar de un vínculo a otro e inclusive con el transcurso del tiempo. Por lo que algunos resultan más críticos que otros. Existen o se pueden diferenciar cuatro tipos diferentes de vínculos de procesos de negocio entre miembros de una supply chain. Son ellos: vínculos de procesos de negocio administrados (la empresa objetivo integra un proceso con uno o más clientes y/o proveedores); vínculos de procesos de negocio monitoreados (no son tan críticos, pero deben estar integrados y administrados entre otras empresas participantes, por lo que la empresa objetivo sólo monitorea o audita la forma cómo se encuentra integrado y administrado el vínculo con la frecuencia necesaria); vínculos de procesos de negocio no administrados (la empresa objetivo no se encuentra involucrada activamente, ni son tan críticos que justifiquen la inversión de recursos para monitorearlos), y por último, vínculos de proceso de negocio de no participantes (influenciadas por decisiones tomadas de otras cadenas vinculadas).

De acuerdo a estudios realizados en Colombia, se pudo identificar que muchas empresas por el simple hecho de poseer relaciones comerciales con proveedores y clientes del primer nivel, consideran que poseen una cadena de suministro y son líderes. No obstante, carecen de estrategias que pongan de manifiesto tal liderazgo, especialmente en los procesos de integración, bajo el enfoque de Supply Chain o Cadena de Suministro.

Para que una empresa sea líder, es necesario que posea un alineamiento dinámico y adecuado que le permita alcanzar su máximo desempeño, para ello se debe poseer un conocimiento del mercado de la empresa, su capacidad de respuesta hacia los clientes, su capacidad cultural y la aplicación de un estilo de liderazgo (Feres, 2007).

A partir de éste conocimiento y gestión surgen los procesos estratégicos en Supply Chain Management, donde además de darse la administración de las

relaciones con los clientes, la cual, aparte de constituirse en un proceso, es una filosofía empresarial en la que se pretende entender y anticiparse a los requerimientos de los clientes reales y potenciales, para lograr su satisfacción, se da la administración de servicios al cliente, con la que se maximizan los recursos y centralizan procesos con la flexibilidad para adaptarse rápidamente al cambio.

Otros procesos implementados, es la administración de la demanda, en la cual, ésta se encuentra relacionada con la elaboración de las previsiones y sincronización de las actividades logísticas necesarias para servir a los clientes. Es así como se sincronizan las actividades logísticas de acuerdo con la demanda.

Además de ello, se tiene el proceso de gestión de la orden, administración del flujo de manufactura, administración de las relaciones con proveedores, administración del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios y por último la administración del entorno, donde además de darse cuatro condiciones, entre las que la demanda puede exceder su capacidad máxima, óptima, estar equilibradas o por debajo de su capacidad óptima, se abordan los diferentes segmentos de la empresa como un “todo”

Este interés creciente, por adoptar el modelo de Cadena de Suministro, se debe primordialmente a la globalización de los mercados y el desarrollo tecnológico. El primero ha originado una competencia mundial, con la proliferación de productos innovadores y con ciclos de vida cortos, que en muchos países es desigual. La calidad del producto, que anteriormente se consideraba como una estrategia de diferenciación, hoy día, se constituye en una exigencia de los mercados actuales, donde la cadena de suministro trasciende los límites de la empresa, donde proveedores, productores, distribuidores y consumidores se encuentran localizados en diferentes puntos del globo terráqueo.

No obstante, no existe un modelo de relación, sino que estos factores se encuentran vinculados a la realidad de los mercados actuales y del sector en el cual



se encuentra la empresa. Esta relación puede requerir, entonces una evolución más allá del trato transaccional y competitivo, a un vínculo de cooperación. Igualmente, existen dos factores que aparecen esquematizados, con ellos, la equidad para compartir los riesgos y beneficios y la credibilidad y/o confianza que existe entre las empresas involucradas, las cuales sientan sus bases en la transparencia y consistencia.

Igualmente, existen unos componentes que hacen parte del Supply Chain Management y determinan la forma en que se integra y administra cada vínculo y se dividen en dos grupos, el primero físico y técnico e incluye aquellos componentes visibles, tangibles, mensurables, y fáciles de cambiar, entre los que se destacan los métodos de planeamiento y control; flujo de trabajo/estructura de la actividad; estructura de la organización; estructura para la comunicación y flujo de información y estructura para el flujo del producto.

El segundo grupo se encuentra integrado por los componentes de comportamiento y gestión, los cuales son menos visibles y difíciles de alcanzar y cambiar. Éstos definen el comportamiento organizacional y tienen influencia en la forma en que se implementan los primeros componentes. Si estos componentes, no están alineados para facilitar un comportamiento organizacional que apoye la operación y los objetivos de la Supply chain, seguramente esta será menos competitiva y rentable. Igualmente, si se cambia uno o más componentes del grupo físico y técnico, se deberán realizar los ajustes en el grupo de gestión y comportamiento (Uhia, op cit p14).

Entonces, las bases conceptuales del Supply Chain, lo identifican como una red, que éste no se puede asumir éste como sinónimo de logística, que las fuerzas del comportamiento del comprador son determinantes para el éxito de la empresa, lo cierto es que el término, el cual se conoce en la lengua hispana, como Administración de la Cadena de Suministro, aparece en los años ochenta

describiendo un enfoque alternativo de administración logística o administración del flujo de materiales, basado en estrategias ínter organizacionales, con objetivos comunes y medidas de desempeño globales, contrario al enfoque tradicional, que hasta entonces se venía haciendo, por áreas funcionales.

Jay Wright Forrester (1958), establece que el éxito de la empresa depende de la interacción entre los flujos de información, materiales, mano de obra, equipos, dentro y entre las empresas y sus mercados, su industria y economía nacional. Concluye que los sistemas complejos en los que intervienen fuerzas e intereses diversos presentan un dinamismo generador de errores, inexactitudes y volatilidad en la información que no puede ser analizado únicamente desde una perspectiva administrativa unilateral, requiere ser observado en su totalidad con un enfoque sistémico (Forester, 1958).

Se da entonces una relación entre la Cadena de Suministros y la concepción de Forrester, dado que ésta, consiste en planear, instrumentar y controlar eficiente y efectivamente estos flujos, en y entre los componentes de la cadena. Pero la cadena, es una red compleja y dinámica de instalaciones, organizaciones e individuos, con objetivos distintos y generalmente en conflicto: bajo costo unitario de producción, niveles de servicio altos, poco inventario. El reto es sincronizar la demanda con la oferta para encontrar un balance entre estos objetivos; cuando algún miembro de la cadena produce o adquiere más allá de la demanda real o reduce demasiado su inventario intentando minimizar costos locales, toda la cadena sufre el efecto. Se requiere entonces integración dentro de la firma, colaboración entre las organizaciones y sincronización de todo el sistema para lograr flujos de productos e información sin interrupción, sin cuellos de botella. Es importante notar que el consumidor final forma parte de la Cadena de Suministro; la demanda del consumidor final, es el motor de la cadena y ésta no sólo depende del precio o de la disponibilidad del producto sino también del mercado y la economía en su conjunto.

Se puede concluir, que el objetivo de Supply Chain Management es controlar el efecto Forrester, como se conoce hoy día, que es la distorsión de la demanda observada por los componentes de la cadena de suministro que están más alejados del consumidor final. De allí que son las grandes empresas detallistas quienes han implementado con mayor éxito este modelo; al estar en contacto directo con la demanda del consumidor final, logran sincronizar oferta y demanda a través de alianzas colaborativas con los productores (Gigola, 2010).

Finalmente, se tiene existen hasta 16 comportamientos de compras, pero generalmente no se logra identificar más de tres ó cuatro en un mercado en particular. Igualmente, se definen tres ó cuatro tipos de cadenas de abastecimiento (Lean, Ágil, reabastecimiento continuo y claramente flexible), lo que implica distintos procesos, estructuras de organización diferentes y grupos de personas con mentalidades distintas, para continuar teniendo una cadena de suministro única pero combinando componentes de manera distinta, que una vez identificados se da inicio a una propuesta de valor, sostenida por trece o catorce segmentaciones estratégicas (Gattorna, 2010).

Al identificar los tres o cuatro segmentos del mercado sin importar el sector en el cual se encuentre la empresa, es posible determinar el segmento innovar, exigente, eficiente y el colaborador; e igual sucede, si por el contrario se realiza al lado de la oferta, donde es posible identificar, entonces la demanda, pudiendo, así segmentar a los proveedores, basados en su mentalidad, manteniendo una reabastecimiento continuo, una cadena ágil, Lean y una cadena flexible. La realidad es que incluso, con cuatro tipos de cadenas de abastecimiento, la mayoría de las empresas tienen híbridos.

Este concepto se denomina, entonces 'de alineación dinámica' porque conserva su validez bajo condiciones cambiantes y ofrece, la oportunidad de diseñar y accionar supply chains que estén a la altura de clientes y consumidores, y que, a

su vez, evolucionen con el paso del tiempo. La lógica subyacente de la estructura de alineación dinámica es que una empresa necesita estar alineada con sus clientes o mercados en el contexto de un ambiente operativo predominante. El poder de esta estructura recae sobre su habilidad para revelar la interacción entre las necesidades de los clientes, ayudando a formular estrategias apropiadas de respuesta, y la ejecución exitosa de esas estrategias por el liderazgo pertinente.

Igualmente, para contar con una Cadena de Suministros exitosa, la empresa necesita contar con un talento humano competitivo, por lo que obliga a identificar, reclutar con el perfil adecuado, desarrollar y retener el personal valioso en el área. En muchos casos, las empresas con el fin de reducir costos no realizan un adecuado programa de selección y reclutamiento del talento humano, lo que no les permite contar con el perfil necesario para enfrentar situaciones de cambio o emergencia compleja, lo que al momento de darse éstas, lo que hacen es incrementar los costos.

Es por ello, que se considera necesario contar con indicadores de gestión los que se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades e igualmente en lo referente a efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización (Mora, 2007).

Se define, entonces, un indicador, como una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. (Mora, op cit. p26).

Por otro lado los indicadores logísticos, se definen como relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión Logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Estos incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones). (Mora, op cit. p31).

## **6. EVALUACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICO ACTUAL DE COMPRAS Y VENTAS EN LA EMPRESA JAIME OROZCO VELAZCO.**

### **6.1 PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

Teniendo en cuenta los objetivos y preguntas que orientan el presente estudio, los resultados de la aplicación de los instrumentos en las distintas instancias administrativas y operativas responsables de los procesos y subprocesos de la empresa Jaime Orozco Velasco (Anexo A), permitieron una caracterización de los mismos, como elementos fundamentales para la comprensión de la situación actual de la planeación en el proceso de compras dentro de la logística de gestión de

suministro y abastecimiento de la empresa Jaime Orozco Velazco. Tal como se plantea en la metodología del estudio, los resultados encontrados se describen a continuación:

- ✚ En lo referente a la documentación previa sobre el Proceso de Compras y flujogramas para su respaldo, con que cuenta la empresa, se pudo establecer que los encuestados estuvieron medianamente de acuerdo, dado que la empresa posee una documentación previa sobre el Proceso de Compras y flujogramas para su respaldo, pero no los implementan, por lo que las personas encargadas de la consecución del proceso de compras se basan en la experiencia. Todo esto implica que cada vez que se renueve la plaza del Jefe de Compras en la empresa, las mejoras realizadas por la persona encargada con base a su experiencia se pierden puesto que no se registran.
- ✚ En cuanto, a los formatos para diligenciar el Proceso de Compras, se estuvo en desacuerdo, debido a que éstos no se encuentran debidamente establecidos, por lo que es común ver heterogeneidad en la forma como se procesa la información por cada uno de los encargados de los procesos.
- ✚ Las etapas en las cuales la empresa, realiza el proceso de compras, se estuvo de acuerdo, ya que coinciden con las etapas que se realizan al interior de la empresa, las cuales son dos, generándose inicialmente, la requisición por parte del Almacén, en donde se revisa si se poseen existencias del material pedido, si lo tiene es enviado a producción, sino se direcciona esa misma requisición al Dpto. de compras descontando los materiales que se encontraban en almacén y solicitando el material necesario, para posteriormente, en el Departamento de Compras se solicite la cotización de los materiales requeridos y recibida ésta, es enviada a la gerencia para ser aprobada y/o realizar las correcciones correspondientes. Una vez hecho esto, la cotización es enviada a compras para generar la orden de compra, sin embargo, actualmente éste proceso no se realiza estrictamente, debido a que muchas veces, se saltan las etapas por el afán y la prisa de requerir urgentemente el material, ocasionando desorden en la estructura del proceso y en el flujo del mismo.

- ✚ En la empresa se da el proceso de planificación de Compras, se estuvo totalmente en desacuerdo, dado que no existe un proceso de planificación de las compras, pues la empresa produce bajo pedido, generando la lista de materiales cada vez que se tiene un proyecto, por lo que la lista corresponde a los materiales necesarios para ese proyecto específicamente.
- ✚ En el ítem, se encuentra establecido y debidamente documentado el inventario de los materiales, se estuvo en desacuerdo, dado que, cuando se inicia un proyecto es cuando se procede a hacer el inventario de los materiales, el cual es llevado, entonces, al departamento de compras para revisar manualmente los materiales que poseen en existencias. Si se encuentran los materiales requeridos para el pedido en almacén, se separan para que no sean utilizados en otro proyecto para aquellos materiales que no hay en almacén se genera una orden de compra al proveedor asignado.
- ✚ En lo referente al stock, este no se encuentra establecido, por lo que se estuvo totalmente en desacuerdo, y como se manifestó en el ítem anterior, las compras se hacen por proyectos, si llegase a sobrar algunos materiales de los proyectos ejecutados estos se almacenan y son utilizados en el momento que otro proyecto los requiera.
- ✚ En el ítem, los registros de salida de mercancía se encuentran actualizados y se llevan en forma correcta, se mostraron totalmente en desacuerdo, debido a que los registros de salida de mercancía no están actualizados en el sistema ni se llevan de forma correcta.
- ✚ En el ítem, la empresa utiliza un método para programar las compras, se está completamente en desacuerdo, dado que la empresa no emplea ningún método para programar las compras ya que produce bajo pedido y por lo tanto cada vez que tienen un proyecto se genera la lista de materiales necesaria para ese proyecto específicamente, se contacta la mano de obra y se solicita la compra de los materiales al proveedor.

- ✚ En la empresa se realiza la programación de la maquinaria, se está en desacuerdo, dado que las máquinas utilizadas en los procesos productivos de la empresa son de tipo universal, sin embargo, permanecen inactivas mientras no existen proyectos, por lo en ocasiones y cuando así las soliciten son arrendadas, constituyéndose este arriendo en otra fuente de ingreso para la empresa.
- ✚ En el ítem, cuando no se tiene un proveedor asignado o para la introducción de un nuevo proveedor, la empresa primero realiza la solicitud de la cotización, el análisis de la oferta y por último la adjudicación del pedido, se está de acuerdo, dado que el departamento de compras solicita la cotización al proveedor y una vez enviada la solicitud de la cotización de los materiales requeridos, el proveedor envía la lista de precios de los materiales y posteriormente, la empresa, evalúa los precios enviados para determinar cuál producto es más rentable comprar y a qué proveedor en términos de calidad, precio, cantidad y cumplimiento. Por último, la cotización es revisada por el gerente para verificar la exactitud de la información y ser aprobada eligiendo la más conveniente para la empresa.
- ✚ En lo referente al ítem, cuando llega el material a la empresa, se verifica la mercancía recibida contra lo especificado en la orden de compra, se está medianamente de acuerdo, dado que a pesar de darse este proceso, en ocasiones la factura llega después de la mercancía y es entonces cuando se revisan los precios facturados con los previamente acordados.
- ✚ En el ítem, la empresa posee un listado de proveedores en donde se señala el material suministrado, dirección, contacto, descuentos y forma de pago incluyendo la responsabilidad por el pago de los fletes de transporte, se está medianamente de acuerdo, dado que si se define con cada uno de sus proveedores acuerdos, en cuanto al transporte, tiempo de entrega, plazos, forma de pago y políticas de compras, todo ello, gracias a las relaciones de trabajo por varios años con algunos que la empresa tiene con ellos. Sin embargo, no poseen un documento formal en donde se consigne cada uno de éstos acuerdos,



dándose incluso, algunos casos de incumplimiento en los tiempos de entrega pactados con sus proveedores.

- ✚ En el ítem, sobre si en la empresa se poseen indicadores de desempeño para medir la actual Gestión de Compras, se estuvo totalmente en desacuerdo dado que en la empresa JAIME OROZCO VELASCO, no se poseen indicadores de desempeño para medir su actual Gestión de Compras.
- ✚ En lo referente a la existencia de control y planificación de los materiales comprados, se estuvo medianamente de acuerdo, dado que éste se realiza de forma empírica, simplemente se entrega el material necesario a cada operario según los proyectos a realizar y en caso de faltante se determina la necesidad de entregar la mercancía o el material requerido.
- ✚ En el ítem, “la empresa posee proveedores a nivel local y en el interior del país”, se está totalmente de acuerdo, dado que se poseen proveedores a nivel local y en el interior del país, por lo que el transporte puede ser asumido tanto por la empresa como por el proveedor según los términos de la negociación previamente establecida (tiempos de entrega, forma de pago, precios y descuentos).
- ✚ En el ítem, “la empresa tiene establecido con los proveedores el proceso para el manejo de las no conformidades”, se estuvo en desacuerdo, dado que la empresa negocia con sus proveedores las no conformidades de las materias primas e insumos, procediendo, si la no conformidad se debe a una equivocación en las especificaciones del material pero éste se puede utilizar para otra obra, el material es aceptado en la empresa y si por el contrario, la no conformidad se debe a una equivocación en las especificaciones del material, pero no se puede utilizar para otra obra, el proveedor investiga la causa de la no conformidad (si es por defecto de fabricación, del material o porque durante el transporte sufrió algún maltrato o la mercancía no fue empacada adecuadamente y llegó en mal estado a JAIME OROZCO VELASCO y si los resultados arrojan una equivocación por parte de los proveedores, éstos reciben la devolución del material suministrado reponiendo la cantidad con las especificaciones requeridas, según la negociación acordada.

- ✚ En lo referente al ítem, “las pólizas de seguro las definen con el proveedor y la empresa de transporte”, se estuvo en desacuerdo, dado que, hasta que la mercancía no llegue al Almacén de la empresa o al proyecto, de manera directa no se responsabiliza por algún daño ocurrido durante el transporte u otro inconveniente que pueda ocurrir.
- ✚ En el ítem, “los flujos de proceso para cada producto que maneja la empresa se encuentran totalmente diagramados y debidamente documentados”, se estuvo totalmente en desacuerdo, ya que en la empresa los procesos no se encuentran debidamente documentados, por lo tanto se carece de una diagramación y documentación de los flujos de proceso para cada producto que maneja la empresa.
- ✚ En la empresa, se realiza evaluación de proveedores, en este ítem se estuvo totalmente en desacuerdo, dado que actualmente la empresa no realiza evaluación a sus proveedores. No poseen procedimientos documentados, ni formatos que evidencien la evaluación de los mismos, tampoco tienen criterios establecidos para su calificación, simplemente realizan un análisis no muy profundo en términos de calidad, precio y cumplimiento; si el proveedor no les cumple con los pedidos optan por solicitar el material requerido a otro proveedor y debido a que no realizan una evaluación de los proveedores, no consideran la situación financiera de éstos, para determinar si son capaces de satisfacer y cumplir la demanda de la empresa, JAIME OROZCO VELASCO.
- ✚ La empresa, recibe servicio post-compra y/o servicio de asesoría por parte de sus proveedores, en este ítem se estuvo de acuerdo, dado que la empresa en estudio, recibe asesoría técnica por parte de algunos de sus proveedores, los cuales realizan visitas para suministrar información, entregar folletos del portafolio de nuevos productos y brindar capacitaciones a los empleados de la empresa cuando lanzan nuevas líneas, buscando fortalecer las relaciones empresa-proveedor.
- ✚ Ahora bien, atendiendo el resultado de las encuestas, el análisis de éstas, y las bases teóricas acerca de los procesos de compras, se pudo establecer la

caracterización del proceso actual, de compras de la logística de la gestión de suministro y abastecimiento de la empresa Jaime Orozco Velasco, en Cartagena de Indias.

- ✚ La empresa Jaime Orozco Velasco, actualmente no posee un proceso de compras, debidamente documentado, ni establecido como tal, las compras se hacen sobre la marcha, es decir cuando se genera un proyecto se hace la requisición de los materiales necesarios para el desarrollo del mismo. en ese momento se mira si en el almacén se encuentra en existencia algunos de los materiales que se requieren y si es así, estos son descargados de la lista y se solicita la cotización a los proveedores actuales, con el fin de establecer el presupuesto y la rentabilidad de la obra.
- ✚ Se tiene, así mismo, que la empresa, no posee una evaluación de proveedores, y que existen muchos de ellos con los cuales se trabaja desde hace mucho tiempo, los precios incluso no son verificados a tiempo, dado que la facturación llega a la empresa, en algunas ocasiones, alguno días después de la entrega de los productos, lo que impide se establezca un control y seguimiento de los precios, la calidad y las especificaciones de los productos y materiales solicitados. El control y planificación de materiales comprados se realiza de forma empírica.
- ✚ Igualmente, se carece de un proceso establecido para las no conformidades y éstas se manejan de acuerdo al proveedor e igual sucede con el pago de fletes, descuentos, tiempo de entre, donde no se posee un documento formal, lo que conlleva a incumplimientos en los tiempos de entrega pactados.
- ✚ Al no existir indicadores de desempeño para medir la gestión de compras, no es posible identificar errores y corregir estos a tiempo, ni implementar una mejora continua, por lo que se hace necesario identificar las necesidades y expectativas generadas dentro de la empresa en la relación con el sistema de gestión de compras y suministros a partir del análisis situacional elaborado.

A partir del análisis situacional, en relación con el sistema de gestión de compras y suministros, de la empresa Jaime Orozco Velasco se pudo establecer que los puntos más críticos se encuentran en la planificación de las compras, el stock de materiales, los registros de salida de mercancía, el método para programar las compras, la ausencia total de indicadores de desempeño para medir la actual gestión de compras y de flujos de procesos para cada uno de los productos que maneja la empresa, al igual que la ausencia de evaluación de proveedores.

Seguidamente, se encuentra la ausencia de los debidos formatos para diligenciar durante el proceso de compras, documentación del inventario de materiales, la programación de la maquinaria, el establecimiento de las no conformidades y la definición de las pólizas de seguro con el proveedor.

Igualmente en la empresa, se encuentran alguna documentación de algunos procesos de compras, los que no se cumplen a cabalidad, entre ellos, la verificación de la mercancía recibida, el listado de proveedores, el control y planificación de los materiales comprados, los que ante la falta de la debida documentación se hacen en forma empírica.

Son estos los aspectos, en el orden en el cual se han reseñados, que generan mayores necesidades y expectativas en la empresa, y sobre los cuales se debe basar la planeación y el proceso de mejora.

Tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
1	En la planificación de Compras	La falta de planificación en el área no permite establecer responsabilidades, se dificulta y debilita el proceso, no se tienen claras las políticas ni los objetivos de la misma, ni se promueve la eficacia y economía; además, no se tiene un enfoque claro y	Establecer un Manual de funciones y procedimientos para el área de compras, donde además de establecer las responsabilidades de establezca el procedimiento a seguir en la compra de bienes,

		específico en cómo realizar el proceso correspondiente	elementos, materiales de las diferentes áreas y proyectos en la empresa.
1	Stock para cada uno de los materiales	Además de no aprovechar los precios bajos en temporadas bajas de construcción, se corre el riesgo de necesitar un material en el momento que este escasea o la demora en la que muchas veces se incurre mientras se hace la solicitud de compra, el pedido, la cotización y el despacho por parte del proveedor	Realizar un estudio de los materiales que comúnmente se utilizan, se conservan y no sufren deterioro con el tiempo
	Registros de salida de mercancía	La falta de lo anterior, puede originar faltantes de inventarios, hacer mal uso de materiales y datos incorrectos de las existencias y los inventarios físicos con, incluso información ficticia e irreal.	Las entradas y salidas de los materiales y productos al almacén de la empresa o las obras y/o proyectos deben estar completamente documentados con el fin de ejercer un control estricto de estos que permita establecer el inventario, costos real,

Fuente: Autor del proyecto.

Continuación tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
	Método para programar las compras	Al no existir un método apropiado para programar las compras se puede incurrir en una selección inapropiada de proveedores, efectuar compras no autorizadas, que los materiales y bienes no sean entregados en tiempo oportuno. Igualmente la	Establecer un método para programar las compras, el cual debe estar documentado, quedando establecidos todos los procesos que intervienen en éstas.

		insuficiente revisión e inspección de materiales puede propiciar diferencias o faltantes en la recepción de materiales, también existe la posibilidad que se den errores e irregularidades	
	En la empresa se poseen indicadores de desempeño para medir la actual Gestión de Compras	Se incurre en errores sin que éstos se visualicen, e igualmente se puede incurrir en la no satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, lo que puede redundar en una baja rentabilidad y la pérdida de clientes	Establecer indicadores para la gestión de compras y abastecimiento, incluyendo indicadores de producción de inventarios, almacenamiento y bodegaje, transporte y distribución, costos y servicios al cliente, entre otros.
	Flujos de procesos para cada producto que maneja la empresa	Al no establecerse un manual de procedimientos, se corre el riesgo que se de una dualidad o en algunos casos reprocesos, dado que estos no se llevan a cabo con una secuencia lógica. Igualmente no es posible corregir los errores a tiempo.	Desarrollar el manual de procedimientos y establecer el flujo lógico de cada uno de los procesos en el área

Continuación tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
	Evaluación de proveedores	Al no realizar una evaluación de proveedores y seleccionar éstos de acuerdo al resultado de dicha evaluación se corre el riesgo de no contarse con el proveedor que maneje los mejores precios, la mejor calidad, los mejores	Realizar la selección de proveedores basados en la evaluación de los mismos e igualmente realizar evaluaciones periódicas del desempeño de éstos.

		sistemas de crédito y los mejores tiempos de entrega.	
2	Formatos para diligenciar durante el Proceso de Compras	No existe una homogeneidad para la procesar la información de los procesos, lo que dificulta su análisis	Al no existir formatos se da una heterogeneidad en el suministro, lo que puede conllevar a la toma de decisiones equivocadas
	Documentación del inventario de los materiales	Al no existir una debida documentación del inventario de materiales, no se tienen datos correctos de las existencias, la información que se obtiene puede ser incorrecta, no se ejerce un control sobre el mismo, lo que puede ocasionar faltantes, hacer mal uso de materiales y no se tienen datos correctos de las existencias y los inventarios físicos tampoco reflejan información correcta	Realizar en forma periódica inventario y dejar todo completamente registrado y documentado
	Programación de la maquinaria	Cuando el uso de la maquinaria de la empresa, no se encuentra programado, se da un tiempo de ocio que genera pérdidas económicas y disminuye la rentabilidad de la empresa	Establecer un cronograma de actividades, donde se incluya el uso de la maquinaria con el fin de disminuir los tiempos de ocio o que estas sean subutilizadas

Continuación tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
2	Manejo de las no conformidades con los proveedores	El no manejo de las no conformidades con los proveedores, le puede ocasionar a la empresa pérdidas por materiales averiados, o disminución o pérdida de la calidad de los productos	Establecer políticas claras para el manejo de no conformidades y dejar todo completamente documentado por escrito

2	Pólizas de seguro	Al no establecerse las políticas del pago de las pólizas de seguro la empresa corre el riesgo de tener pérdidas materiales, humanas y económicas	Establecer políticas claras y obligatorias para las pólizas de seguros, tanto los materiales, como el talento humano debe contar con los respectivos seguros con el fin de evitar las pérdidas de materiales, económicas y humanas. Igualmente se deben establecer talleres de capacitación para el manejo de los materiales y normas de seguridad para el talento humano que contribuya a disminuir los riesgos a los cuales se encuentran expuestos.
3	Documentación previa sobre el Proceso de Compras y flujogramas para su respaldo	Al no existir una documentación previa del proceso de compras y flujogramas para su respaldo, no existe un registro histórico de las compras de productos, bienes y servicios, e igual se puede propiciar diferencias o faltantes en la recepción de materiales, también existe la posibilidad que se den errores e irregularidades	Establecer toda la documentación del proceso de compras y abastecimiento y sus respectivos flujogramas.

Continuación tabla 1. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de compras y suministros.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
	Verificación de la mercancía recibida contra lo especificado en la orden de compra	Al no llevarse la respectiva verificación de la mercancía recibida contra lo especificado en la orden de compras, se corre el riesgo de recibir la mercancía equivocada, la cantidad y los	Establecer políticas claras para la verificación de la mercancía recibida.



		precios diferentes a lo especificado en la orden de compras y el acuerdo con el proveedor.	
	Listado de proveedores en donde se señala el material suministrado, dirección, contacto, descuentos y forma de pago incluyendo la responsabilidad por el pago de los fletes de transporte	Al no existir en la empresa el listado de proveedores con todas las especificaciones se corre el riesgo de que éste cambie los acuerdos establecidos y que no se pueda hacer la evaluación y seguimiento de su gestión	Establecer la lista de proveedores, con todos los acuerdos establecidos con anterioridad

Fuente: Autores del proyecto.

Por lo anterior se hace necesario establecer la planeación en el proceso de compras dentro de la logística de gestión de suministro y abastecimiento de la empresa Jaime Orozco Velasco.

## 6.2 PROCESO DE VENTAS

Ahora bien en el proceso de ventas, se pudo determinar:

La compañía JAIME OROZCO VELASCO está especializada en la Construcción de Obras Civiles, adecuación y/o reconstrucción de vías en las cabeceras municipales del Departamento de Bolívar en particular y de la región Caribe en general, siendo esta una de sus principales áreas de acción y de mayor demanda en la empresa; otras actividades se dan en orden a la construcción de edificaciones y soluciones de vivienda de interés social, contratadas de manera directa con entes territoriales del orden Distrital y Departamental. A pesar de la declaración que hace en su Misión, en cuanto a servicios de contratación con el sector privado, sigue siendo un indicador bajo en relación con la contratación con el sector público, constituyéndose este en un importante renglón para el análisis que se propone en el estudio, toda vez que la finalidad del servicio de la empresa está dirigido a satisfacer la demanda a la sociedad en un contexto determinado. Por ello, la exigencia de la calidad en

todos sus procesos es uno de los principales objetivos que debe seguir orientando las políticas de la organización.

La empresa en sus más de 20 años de servicio, ha desarrollado importantes proyectos provenientes tanto del sector privado como del sector público. Su listado de proyectos, confirma la proyección de la Empresa en el contexto local y regional, por lo que sus directivas interesadas en el posicionamiento de la organización y en cumplimiento de sus funciones misionales, se interesan en mejorar la calidad de los procesos y subprocesos de gestión y operación de la misma. Todo lo anterior demanda importantes esfuerzos para la entrega oportuna de los servicios u obras contratadas con la más alta calidad en cuanto a la estructura de las misma así como también el cumplimiento en la entrega de los productos o servicios en los términos y tiempos contratados, poniendo en evidencia la necesidad de actualizar sus procesos y los mecanismos para hacer más ágiles y efectivos los procedimientos.

En lo referente a las ventas, se lleva a cabo el análisis del diagnóstico, en el cual se pudo evidenciar:

- ✚ La Responsabilidad Gerencial. La dirección de la empresa tiene definida la responsabilidad, autoridad e interrelación de todo el personal que dirige, ejecuta y verifica el trabajo que afecta la calidad durante todas las etapas de fabricación y comercialización de los productos, así como las responsabilidades del personal que identifica, registra y realiza acciones para prevenir y corregir las no conformidades. Dentro de las debilidades se evidencia la carencia de un compromiso enfocado y dirigido hacia la calidad, no se tiene definida y documentada una política clara de calidad que permita establecer las directrices y objetivos generales encaminados a brindarle total confianza al cliente, además no se identifican plenamente los requisitos relativos a los recursos necesarios para administrar y realizar las actividades relacionadas con la calidad, ni se conservan registros que soporten algún tipo de revisión por la alta gerencia.
- ✚ En lo referente a la revisión de contratos. Dado que el departamento de ventas y mercadeo, efectúa todas las actividades previas a la aceptación de un contrato de venta de servicios, en cuanto a la definición y documentación de requisitos,

solución de discrepancias con el cliente, capacidad de cumplimiento, diligenciamiento de modificaciones a los contratos e identificación de los responsables de efectuarla en la empresa; la única debilidad encontrada es la ausencia de un procedimiento escrito que detalle la secuencia de esas actividades y los respectivos registros que evidencien que la revisión de los contratos de venta con los clientes se realiza.

- ✚ En cuanto al control del diseño, se pudo determinar que el área de diseño y desarrollo del producto, realiza todas las etapas para la planificación, identificación de los requisitos de entrada y salida, verificación y validación, necesarios para un óptimo control y verificación del diseño de los productos, pero no se dispone de documentación alguna que describa esa secuencia de actividades, ni se conservan registros que evidencien objetivamente y soporten cada uno de los resultados obtenidos.
- ✚ En el control de documentos y datos, la Dirección de la empresa, no tiene establecido ningún listado maestro o procedimiento escrito equivalente para el control adecuado de la documentación y los datos, que permita mantener actualizada y vigente toda la documentación pertinente al sistema de calidad, así como la seguridad de que no se utilice, se identifiquen y se retiren con prontitud aquellos documentos obsoleto y/o inválidos e las diferentes áreas y secciones dónde se efectúan operaciones esenciales para el desempeño eficaz y seguro del sistema.
- ✚ El área de servicio al Cliente, es el organismo encargado dentro de la empresa para atender las no conformidades de los clientes, presentadas dentro de un período normal de garantía, las cuales se cumplen a cabalidad, llevándose todos los registros pertinentes, incluidos resultados estadísticos necesarios para una adecuada retroalimentación, útil para la planificación de inventarios y como medio de información encaminadas a la toma de decisiones.

Tabla 2. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de Ventas.

	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE VENTAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>

	Responsabilidad Gerencial.	Al no encontrarse una carencia de un compromiso enfocado y dirigido hacia la calidad, siempre habrán No Conformidades, dado que no existen parámetros de calidad que permitan llevar a cabo un monitoreo y evaluación constante para determinar errores y falencias e igual sucede al no tener definida y documentada una política clara de calidad.	Establecer políticas claras de calidad.
	Revisión de Contratos	Ante la ausencia de un procedimiento escrito que detalle la secuencia de esas actividades y los respectivos registros que evidencien que la revisión de los contratos de venta con los clientes se realiza.	Desarrollar el manual de procedimientos para la revisión de contratos y llevar la secuencia de éstos
	Control del diseño	No se dispone de documentación alguna que describa la secuencia de actividades, ni se conservan registros que evidencien objetivamente y soporten cada uno de los resultados obtenidos.	Diseñar los formatos que describan la secuencia de las actividades de diseño y se lleven registros que soporten cada uno de los resultados obtenidos

Continuación de la tabla 2. Procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas en el área de Ventas.

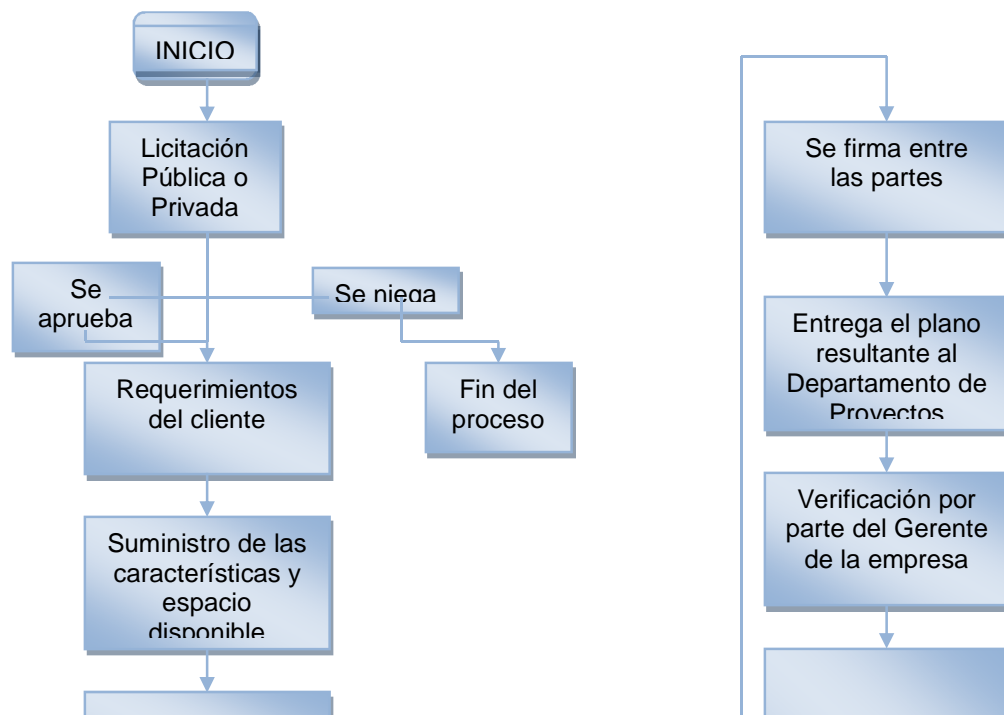
	<b>PROCESOS CRÍTICOS EN EL ÁREA DE VENTAS</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>ACCIÓN RECOMENDADA</b>
	Control de documentos y datos	Al no tener la empresa establecido ningún listado maestro o procedimiento escrito equivalente para el control adecuado de la documentación y los datos, que permita	Diseñar y mantener actualizada la documentación y los procedimientos

		<p>mantener actualizada y vigente toda la documentación pertinente al sistema de calidad, así retirar los documentos obsoleto y/o inválidos e las diferentes áreas y secciones dónde se efectúan operaciones esenciales para el desempeño eficaz y seguro del sistema, se corre el riesgo de llevar a cabo procesos desactualizados o cometer errores que generen pérdidas de recursos.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Autores del proyecto.

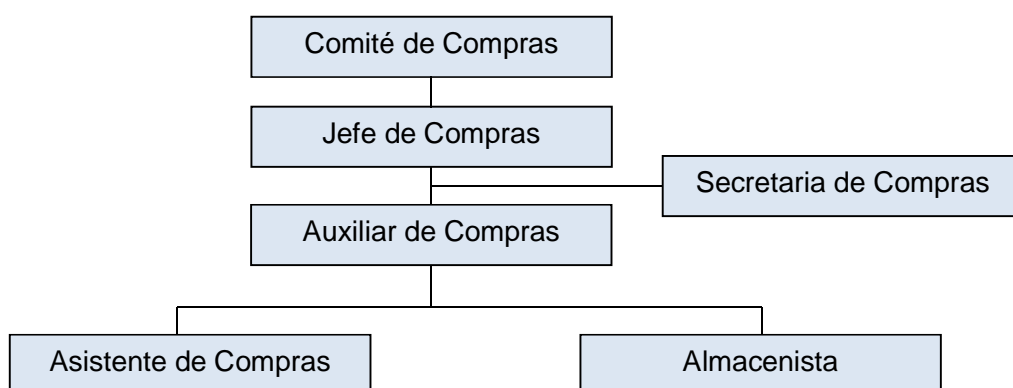
Ante lo expuesto y la determinación de los procesos críticos en el área de ventas, se hace necesario establecer la planeación en el proceso de ventas dentro de la empresa Jaime Orozco Velasco, por lo que propone

Diagrama 4. Proceso de producción y contratación en la empresa Jaime Orozco Velasco.



### 6.3 PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS DENTRO DE LA LOGÍSTICA DE LA GESTIÓN DE SUMINISTRO, ABASTECIMIENTO Y VENTAS DE LA EMPRESA JAIME OROZCO VELASCO

#### 6.3.1 Propuesta del Organigrama del área de Compras



Fuente: Autores del proyecto

### 6.3.2 Actualización del Manual de Funciones del área de Compras y Ventas.

Una de las primeras etapas a cumplir para evitar falencias es actualizar el manual de funciones del área, dado que los Manuales de Funciones, son los instrumentos que resultan básicos para orientar los programas de inducción y reinducción de una empresa, así como para adelantar programas de entrenamiento en el puesto de trabajo cuando se cambia de empleo (Amaya, 2010).

Fundamentalmente, consisten en “una descripción de las diferentes acciones y procesos que se realizan en un determinado cargo, iniciando por los más importantes, hasta aquellos secundarios, ojala en una secuencia lógica que permita apreciar y visualizar la globalidad de un determinado puesto de trabajo” (Urdaneta, 1997).

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
JEFE DE COMPRAS	NA
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
DIRECTOR DE LOGISTICA	(3) AUXILIAR DE COMPRAS
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Profesional en el área de Mercadeo, Ingeniería Industrial, Administrador de Empresas, con experiencia no menor de tres (3) años	Poder de negociación. Conocimiento del mercado de productos farmacéuticos La Ley 100/93. Excelentes relaciones interpersonales
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Asegurar la oportunidad en cuanto a la compra de productos, teniendo en cuenta el control de los niveles máximos y mínimos de cada uno de los productos requeridos.	

3. RELACIONES					
3.1 INTERNAS			3.2 EXTERNAS		
Jefe de facturación, auxiliar de compras, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística.			Proveedores.		
4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES					
4.1 FUNCIONES					FRECUCENCIA
					D
Evaluar y seleccionar el proveedor teniendo en cuenta lo precios y calidad de los productos, según previo criterio del comité de compra.					X
Realizar y aprobar ordenes de compras en el sistema, teniendo en cuenta los resultados de las cotizaciones.					X
Velar por que se haga la entrega de la orden de compra al proveedor y personal de almacén para la recepción.					X
Hacer seguimiento de la orden de compra, hasta que la mercancía llegue a la empresa.					X
Realización compras Insumos según stop máximo y mínimo (punto de reorden) con contrato de suministro de insumo.					X
Enviar cotizaciones a diferentes distribuidoras para la compra de insumos					X
Revisión lista de precios de proveedores.					X
Actualización directorio de proveedores.					X
Evaluación de proveedores (comité)					X
Diligenciar la solicitud de créditos de los proveedores					X
Negociar precios con proveedores					X
Diligenciamiento y archivo de las actas de aprobación a nuevos proveedores, previamente evaluados por el comité de compra.					X
Alimentar el criterio de venta de los nuevos productos					X
Realizar el proceso de devolución a los proveedores según política del mismo.					X
Convocar al comité de compras para realizar las reuniones pertinentes.					X
Garantizar que se mantenga el archivo de los documentos de los proveedores, actualizados.					X
Realizar compras de emergencia cuando se requiera.					X
Realizar y archivar en orden cronológico la Causación de las facturas de los proveedores, para legalizar la compra.					X
Garantizar la efectiva creación de los productos en el sistema antes de realizar las órdenes de compras.					X
Mantener el archivo de toda la información de los proveedores actualizada en carpetas por proveedor.					X
Leer e implementar los procesos, procedimientos, instructivos y formatos concernientes al proceso de compras del sistema de gestión de calidad.					X
Realizar las compras de materiales diversos					X
Solicitar a los proveedores el cumplimiento de las fechas de entrega					X
Realizar evaluación anual de proveedores					X
Mantener al día la documentación de los proveedores					X



Solicitar autorización al Comité de Compras, integrado por el Gerente, un representante de la Junta Directiva de Socios, por compras superiores a \$20.000.000					<b>X</b>
Realizar otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean compatibles con su cargo.					<b>x</b>
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCACIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Equipo de cómputo.					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Efectivo de la empresa hasta por un monto de \$100.000.000					
<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>					
Informe mensual de compras.					
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>					
Orden de compra, documentos de proveedores.					
<b>5. AUTORIDAD</b>					
Llamados de atención personal auxiliares de compras verbales, compras a proveedores de emergencia, convocar comité de compra, aprobación de órdenes de compra.					

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
Auxiliar de compras.	3
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
Jefe de compras	NA
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Técnico en Administración de Empresas	Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de expresión Poder de negociación Organizado
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Realizar compras según las indicaciones del jefe de compras.	
<b>3. RELACIONES</b>	
<b>3.1 INTERNAS</b>	<b>3.2 EXTERNAS</b>

Jefe de facturación, auxiliar de compras, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística.	Proveedores.				
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.1 FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>				
	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>O</b>
Realizar cotizaciones y evaluación de las mismas para las compras de equipos, materiales e insumos.	x				
Realización ordenes de compras en el sistema, teniendo en cuenta los resultados de las cotizaciones.	x				
Realización compras e insumos según stop máximo y mínimo (punto de reorden) con contrato de suministro de insumo.	x				
Solicitar cotizaciones a diferentes distribuidoras para la compra de materiales, herramientas e insumos	x				
Revisión lista de precios de proveedores.	x				
Actualización directorio de proveedores.	x				
Archivo de las actas de aprobación a nuevos proveedores, previamente evaluados por el comité de compra.	x				
Mantener el archivo de los documentos de los proveedores, actualizados.	x				
Realizar compras de emergencia cuando se requiera.	x				
Realizar y archivar en orden cronológico la Causación de las facturas de los proveedores, para legalizar la compra.	x				
Realizar creación de los productos en el sistema antes de realizar las órdenes de compras.	x				
Mantener el archivo de toda la información de los proveedores actualizada en carpetas por proveedor.	x				
Leer e implementar los procesos, procedimientos, instructivos y formatos concernientes al proceso de compras del sistema de gestión de calidad.	x				
Recibir las solicitudes de las dependencias de la empresa y clientes para solicitar las cotizaciones	x				
Informar a los proveedores sobre la evaluación a los mismos					x
Mantener actualizada la información de la empresa, precios y productos	x				
Realizar otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean compatibles con su cargo.	x				
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCASIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Equipo de cómputo.					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Por pérdidas que tengan la empresa por equipos recibidos en mal estado, por devoluciones por no cumplir éstos los estándares de calidad requeridos por los clientes.					
<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>					
Informe de nuevos proveedores, de listas de precios					
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>					
Orden de compra, documentos de proveedores.					

<b>5. AUTORIDAD</b>
NA.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
Secretaria de compras.	NA
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
Jefe de compras	NA
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Técnico en Secretariado	Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de expresión Organizada Reservada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Actúa como un soporte del departamento de Compras en la búsqueda de satisfacer las necesidades de la empresa. La secretaria de Compras al efectuar sus funciones estará ayudando a un buen desempeño para la consecución de los objetivos fijados por el departamento de Compras.	

<b>3. RELACIONES</b>					
<b>3.1 INTERNAS</b>			<b>3.2 EXTERNAS</b>		
Jefe de Compras, Jefe de facturación, auxiliar de compras, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística.			Proveedores.		
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.1 FUNCIONES</b>					<b>FRECUENCIA</b>
	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>O</b>
Atender al gerente en todo lo que se refiere a comunicación con proveedores proporcionando la información que reciba en materia de Administración Interna y relaciones con otros departamentos.	x				
Recibe requisiciones, revisa, registra y turna al jefe de Compras	x				
Digita órdenes de compras, efectúa modificaciones a la misma y distribuye copias a los departamentos afectados.	x				
Atiende llamadas telefónicas.	x				
Realiza comunicaciones	x				
Recibe proveedores.	x				
Recibe cotizaciones, registra y turna al comprador.	x				
Recibe muestras y boletería en general.	x				
Efectúa y actualiza catálogo de proveedores.	x				
Archiva y actualiza información histórica de proveedores.	x				
Digitación indistintos comunicados.	x				
Efectúa labores administrativas y actualiza controles de compras.	x				
Mantener el archivo de toda la información de los proveedores actualizada en carpetas por proveedor.	x				
Leer e implementar los procesos, procedimientos, instructivos y formatos concernientes al proceso de compras del sistema de gestión de calidad	x				
Recibir las solicitudes de las dependencias de la empresa	x				
Informar a los proveedores sobre la evaluación a los mismos					x
Mantener actualizada la información de la empresa y productos	x				
Realizar otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean compatibles con su cargo.	x				
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCASIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Equipo de cómputo, Caja Menor.					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Por pérdidas de información. Por no entregar la información a tiempo, por no cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes.					
<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>					
Informe de nuevos proveedores, de listas de precios					
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>					
Orden de compra, cotizaciones, correspondencia, documentos de proveedores.					
<b>5. AUTORIDAD</b>					

NA.
-----

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
Almacenista.	NA
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
Jefe de compras	NA
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Técnico en Logística	Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de expresión Organizado Reservada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, equipos, medicamentos y otros rubros que se lleven en el almacén, recibiendo,	

clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades.					
<b>3. RELACIONES</b>					
<b>3.1 INTERNAS</b>			<b>3.2 EXTERNAS</b>		
Jefe de Compras, Jefe de facturación, auxiliar de compras, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística, Secretaria.			Proveedores.		
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.1 FUNCIONES</b>					<b>FRECUENCIA</b>
	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>O</b>
Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, equipos, insumos	x				
Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén	x				
Lleva el control de las salidas de equipos, instrumentos, insumos, en el almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado	x				
Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén	x				
Elabora saldos de mercancía e insumos que quedan en existencia e informa a su superior inmediato	x				
Guarda y custodia la mercancía e insumos existente en el almacén	x				
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.	x				
Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía	x				
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	x				
Dirigir, coordinar y verificar la clasificación, organización y almacenamiento de los bienes, insumos, equipos, muebles o devolutivos e inventarios que están a cargo de la Sección.	x				
Verificar que se incorpore al sistema del almacén todos los elementos de consumo y devolutivos adquiridos por la Administración mediante las correspondientes órdenes de compra y contratos	x				
Responder por la aplicación de los métodos y procedimientos del sistema de control interno y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo	x				
Leer e implementar los procesos, procedimientos, instructivos y formatos concernientes al proceso de Almacén del sistema de gestión de calidad	x				
Recibir las solicitudes de las dependencias de la empresa	x				
Mantener actualizada la información del Almacén	x				
Realizar otras funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean compatibles con su cargo.	x				
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCASIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Maneja constantemente equipos, insumos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos, insumos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Es responsable directo de custodia de materiales, insumos y equipos.					

<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>
Informe de nuevos ingresos y salidas del almacén
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>
Orden de compra, cotizaciones, correspondencia, documentos de proveedores, orden de pedido.
<b>5. AUTORIDAD</b>
NA.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
Asistente de Compras.	NA
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
Jefe de compras	NA
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Técnico en Logística	Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de expresión Organizado Reservada
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	

Organizar, coordinar y controlar la adquisición y entrega de mercancías, suministros, documentos, bienes y demás elementos necesarios para el desarrollo normal de las actividades					
<b>3. RELACIONES</b>					
<b>3.1 INTERNAS</b>			<b>3.2 EXTERNAS</b>		
Jefe de Compras, Jefe de facturación, auxiliar de compras, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística, Secretaria, Almacenista.			Proveedores.		
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.1 FUNCIONES</b>					<b>FRECUENCIA</b>
					<b>D</b>
					<b>S</b>
					<b>Q</b>
					<b>M</b>
					<b>O</b>
Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa y suministrar información al Jefe de Compras.					x
Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el desarrollo de los objetivos					x
Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por Gerencia o el Jefe de Compras					x
Preparar a la Gerencia y Jefe de Compras un programa mensual de compras e informarle de su ejecución					x
Recibir los artículos, productos, insumos y mercancías entregadas por los proveedores verificando que estén de acuerdo con las especificaciones, la calidad y cantidad estipulada en los pedidos.					x
Velar por la organización, codificación de las existencias en Almacén y mantenerlas dentro de los límites máximos y mínimos					x
Mantener la retroalimentación de la información con los proveedores mediante comunicación escrita; sobre rechazos, devoluciones y demás observaciones sobre los productos					x
Elaborar y presentar informes mensuales de las estadísticas de compras clasificadas en sus diferentes rubros					x
Mantener estricta reserva de la información confidencial por motivos de su cargo					x
Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas en forma regular u ocasional por su superior inmediato					x
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCASIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Maneja constantemente equipos, insumos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos, insumos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Es responsable directo de custodia de materiales, insumos y equipos.					
<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>					
Informe de nuevos ingresos y salidas del almacén					
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>					



Orden de compra, cotizaciones, correspondencia, documentos de proveedores, orden de pedido.
<b>5. AUTORIDAD</b>
NA.

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>1.1 NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>1.2 NUMERO DE CARGOS IGUALES</b>
Jefe Comercial.	NA
<b>1.3 CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b>	<b>1.4 CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b>
Gerente	NA
<b>1.5 REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>1.6 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
Ingeniero Civil, Especialista en Mercadeo	Excelentes relaciones interpersonales Facilidad de expresión Organizado Reservada

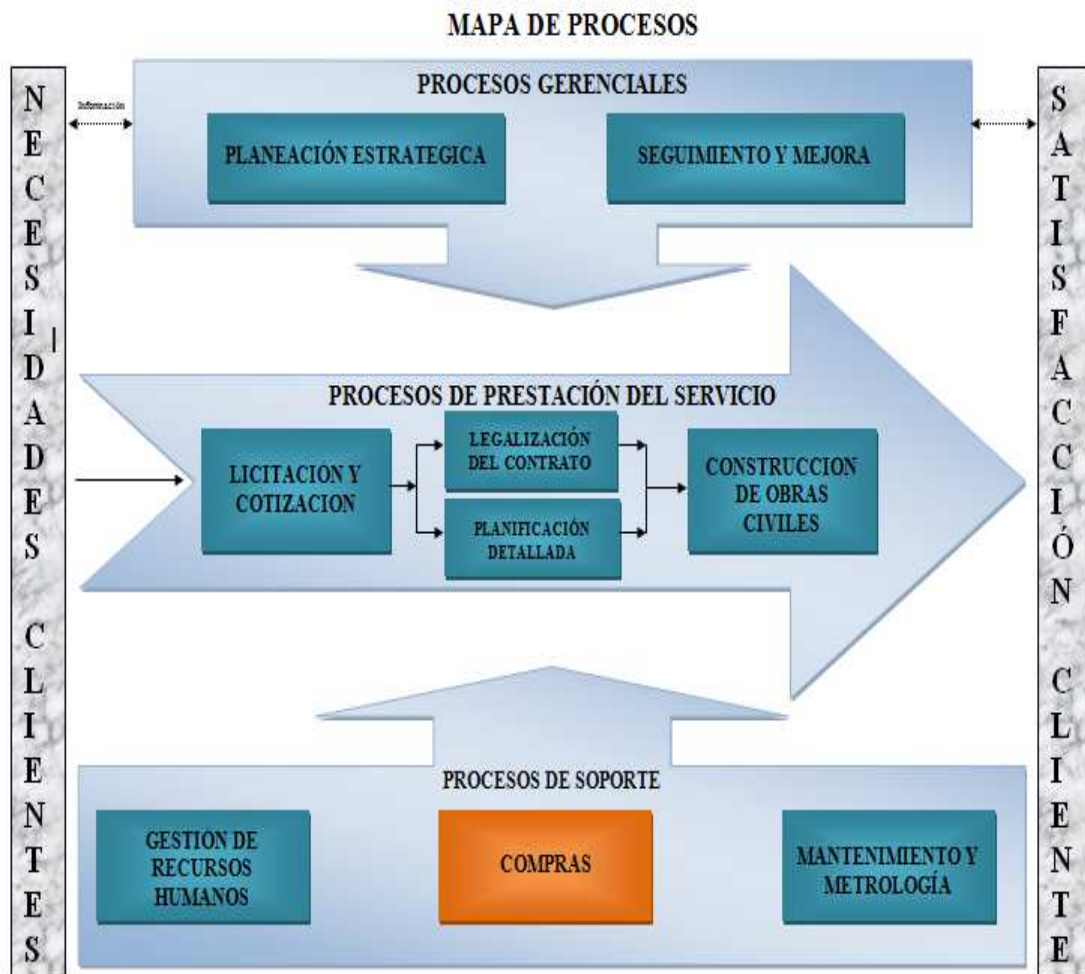
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>					
Organizar, coordinar y controlar las acciones de relaciones públicas y venta de proyectos, sistemas de pago, muestra de diseños, manejo efectivo de reclamaciones y exigencias de los clientes y demás pertinentes temas pertinentes a las ventas					
<b>3. RELACIONES</b>					
<b>3.1 INTERNAS</b>			<b>3.2 EXTERNAS</b>		
Jefe de proyectos, Jefe de facturación, Gerente, Secretaria, jefe de contabilidad, coordinador de calidad, director de logística, Directora de Sala de Ventas.			Clientes externos.		
<b>4. FUNCIONES DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.1 FUNCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>				
	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>Q</b>	<b>M</b>	<b>O</b>
Administrar el recurso humano mediante el desarrollo de competencias que permitan alcanzar los objetivos, la competitividad y el éxito empresarial.	x				
Obtener, recolectar, clasificar y analizar información de los clientes nuevos con el fin de tomar decisiones acertadas que permitan la satisfacción de necesidades, la supervivencia, rentabilidad y crecimiento.	x				
Establecer relaciones con actuales y nuevos clientes, con el fin de generar ventas rentables que garanticen la estabilidad y el crecimiento económico de la empresa	x				
Mantener continuo contacto con el cliente con el fin de conocer el grado de satisfacción del servicio recibido para conservar la relación y garantizar el crecimiento	x				
Servir de canal entre los clientes y las salas de ventas de cada uno de los proyectos	x				
Elabora un plan estratégico de mercadeo que busque la maximización de compra de los usuarios			x		
Establece compromisos de entrega de la obra con los clientes	x				
Vigila el cumplimiento de los tiempos de entrega	x				
Se mantiene vigilante del cumplimiento de lo pacto en el contrato	x				
Hace entrega del proyecto al cliente	x				
<b>D: DIARIO S: SEMANAL Q: QUINCENAL M: MENSUAL O: OCASIONAL</b>					
<b>4.2 RESPONSABILIDADES</b>					
<b>4.2.1 RESPONSABILIDADES POR MAQUINA Y/O EQUIPO</b>					
Maneja constantemente equipos, insumos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos, insumos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta					
<b>4.2.2 RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS</b>					
Es responsable directo de custodia de materiales, insumos y equipos.					
<b>4.2.3 RESPONSABILIDADES POR INFORMES</b>					
Informe de nuevos ingresos y salidas de la empresa					
<b>4.2.4 RESPONSABILIDADES POR DOCUMENTOS Y PAPELES</b>					

Cotizaciones, promesa de compra venta, contratos, correspondencia, documentos legalización de contratos y compras.
<b>5. AUTORIDAD</b>
NA.

### 6.3.3 Manual de Procedimientos del Área de Compras y Ventas de la Empresa

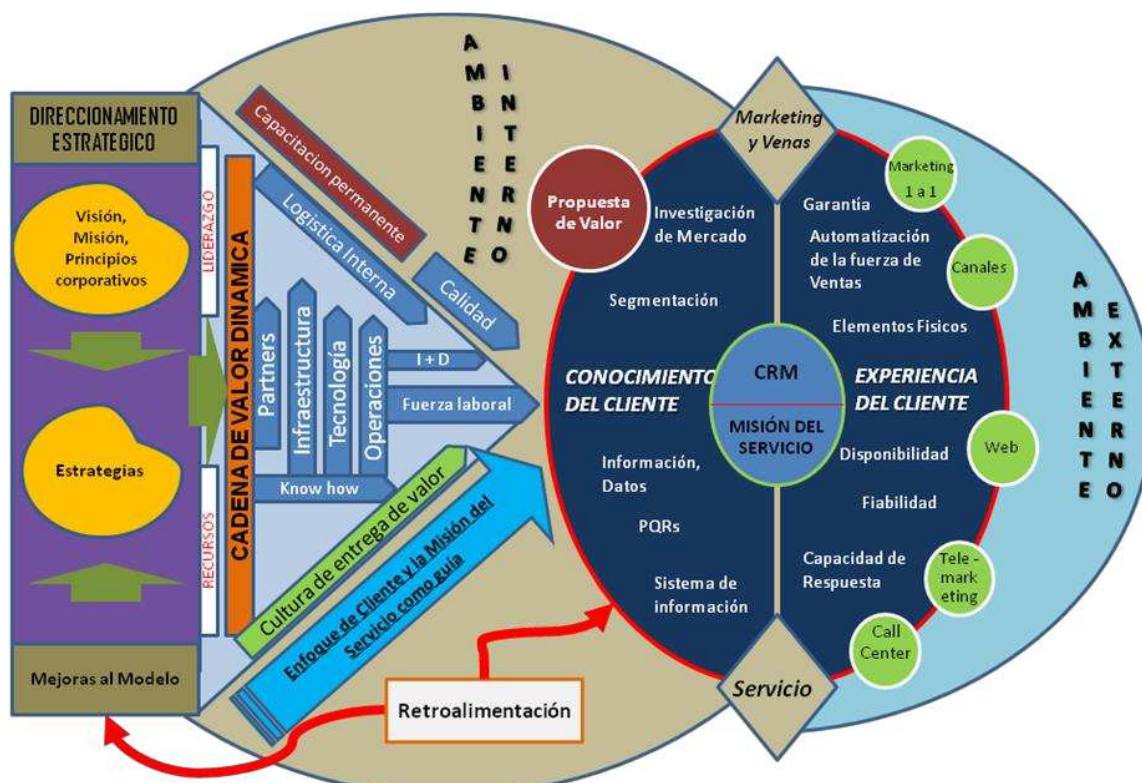
#### 6.3.3.1 Propuesta del Mapa de Procesos Compra y Venta.

Figura 6. Mapa de Proceso



Fuente: Autores del proyecto

Figura 7. Propuesta del Mapa de Integración del marketing/ventas y el servicio con la cadena de valor guiada por un adecuado direccionamiento hacia el cliente



Fuente: Autores del Proyecto

La siguiente figura, presenta una mezcla de todos los elementos externos e internos, conectados con los ejes de las relaciones con los clientes, de manera encadenada. En primer lugar, se muestra la forma en que el negocio se relaciona con su ambiente externo y cómo lo hace a través de diferentes herramientas de comunicación, de contacto y los esfuerzos del marketing/ventas y del servicio en función de la misión de servicio así como del conocimiento del cliente; todo el encadenamiento se hace en busca de generar una experiencia de compra que sea percibida como la de mayor valor ampliado del servicio por parte del mismo. Por otra parte, muestra cómo el negocio se retroalimenta del cliente y del resto de entorno para que el direccionamiento busque implantar y reforzar las estrategias para desarrollar y explotar los elementos diferenciadores de una cadena de valor equilibrada y enfocada en términos de calidad, cultura de servicio, capacitación permanente y por sobre todo ayudar al marketing/ventas a cumplir con la promesa de valor del negocio.

### 6.3.3.2 Políticas, Procesos y Procedimientos del área de Compras y Ventas

JAIME OROZCO VELASCO	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Versión:	
		Página:	
		Fecha:	

## OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto realizar todas las actividades necesarias para la compra de productos y materiales que requiere la empresa Jaime Orozco Velasco, con el fin de asegurar cumplan con los requisitos especificados por la empresa.

## ALCANCE

El Documento es aplicable a todos los procesos de compra que realice la Empresa. El mejoramiento continuo en los procesos de compras, permiten a la Empresa, mejorar la calidad y sus procesos de ventas.

Además de ello, es obligatorio aplicar este procedimiento para la adquisición de insumos críticos que afecten el cumplimiento de los requisitos y especificaciones de obra.

### Compra de Materiales

- a. Láminas de acero.
- b. Tuberías y accesorios metálicos.
- c. Perfiles de acero.
- d. Oxígeno y gases industriales.
- e. Soldaduras.
- f. Aceros de refuerzo estructurales.
- g. Agregados finos y gruesos.
- h. Cementos.
- i. Concretos premezclado
- j. Bloques de cemento y ladrillos.
- k. Baldosas y cerámicas.
- l. EPP (Protectores de la cabeza, Protectores del oído, Protectores de los ojos y de la cara, Protección de las vías respiratorias, Protectores de manos y brazos, Protectores de pies y

piernas, Protectores de la piel, Protectores del tronco y el abdomen, Protección total del cuerpo)

#### Compras de servicios

- a. Contratistas (Mano de obra, Control de calidad)
- b. Mantenimiento
- c. Servicios de Asesorías y capacitación en Salud ocupacional y medio ambiente

### **CONDICIONES GENERALES**



Las compras, se encuentran estrechamente relacionadas con los procesos de ventas, y financieros. La calidad de los productos comprados, genera la calidad de los productos ejecutados y vendidos.

### **RECURSOS**

Los procesos de compras, dependen de las exigencias y las necesidades del cliente. Los recursos principales con que cuenta el proceso de ventas son los clientes, los Proveedores, de cuya selección depende la efectividad y eficacia, en la consecución de los productos requeridos.

En la elaboración de formatos se cuenta con los Sistemas de Información, dentro de los cuales se eligió un Sistema de Información Integrado (ERP), dado que éstos se encuentran orientados a la gestión empresarial, ya que estos contribuyen a alinear la estrategia de Tecnologías de Información (TI) con los objetivos de negocio e integran la información en una única base de datos que es compartida por todos los departamentos de una compañía (Ventas, Producción, Contabilidad, Compras)

### **NORMAS GENERALES**

-  El Departamento comercial, recibe la solicitud de materiales y/o elementos, de la dependencia, donde ha surgido el requerimiento F-CJOV-0002
-  El departamento Comercial verifica la existencia en stock, en el Almacén, si se encuentra en stock, se realiza la Orden de Entrega, se factura y se despacha a la dependencia de donde se hizo el requerimiento. Si no está, lo requerido, en stock, se realiza la solicitud de Compra al proveedor inscrito, quien recibe la Solicitud de Compra, confirma su existencia, elabora la factura, despacha el producto, el cual es recibido en

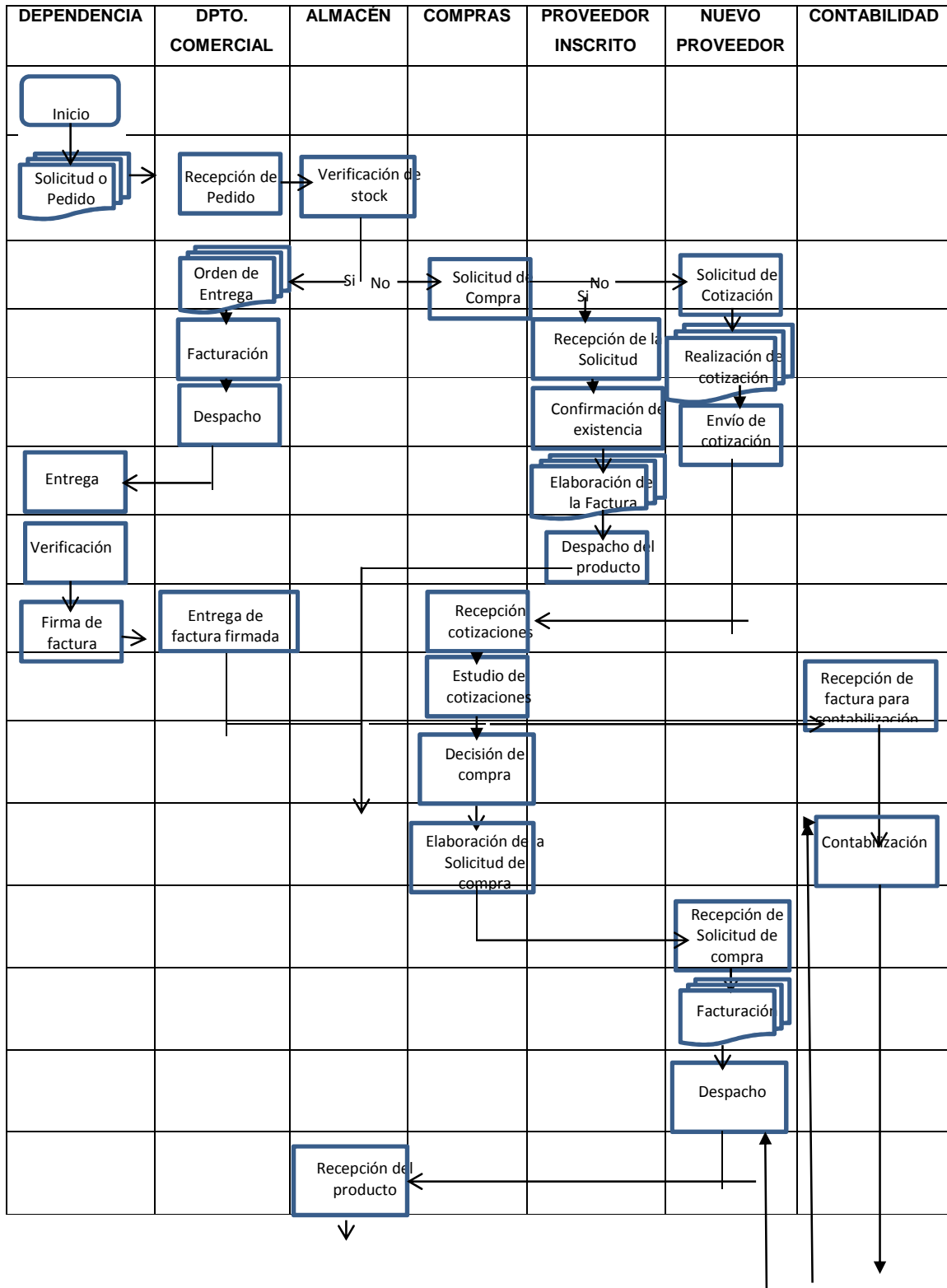
el Almacén u obra que lo solicita, donde se hace la revisión del producto, verificando esté conforme con la Solicitud de Compra y lo facturado. Si todo está conforme, se firma la factura, se devuelve el original y las copias, y se envía una copia a Contabilidad para su contabilización y se archiva una copia en Compras. Si el requerimiento realizado por la dependencia no lo posee el proveedor, o no hay proveedor inscrito para ese material, equipo, artículo o elemento, el Jefe de Compras, solicita tres cotizaciones y a través del estudio de ellas hace la selección de Proveedores, eligiendo el proveedor que ofrezca mejor precio y producto de calidad, para lo cual mantiene la lista de precios actualizada F-CJOV-0003 y mantiene el historial de precios por productos F-CJOV-0004.

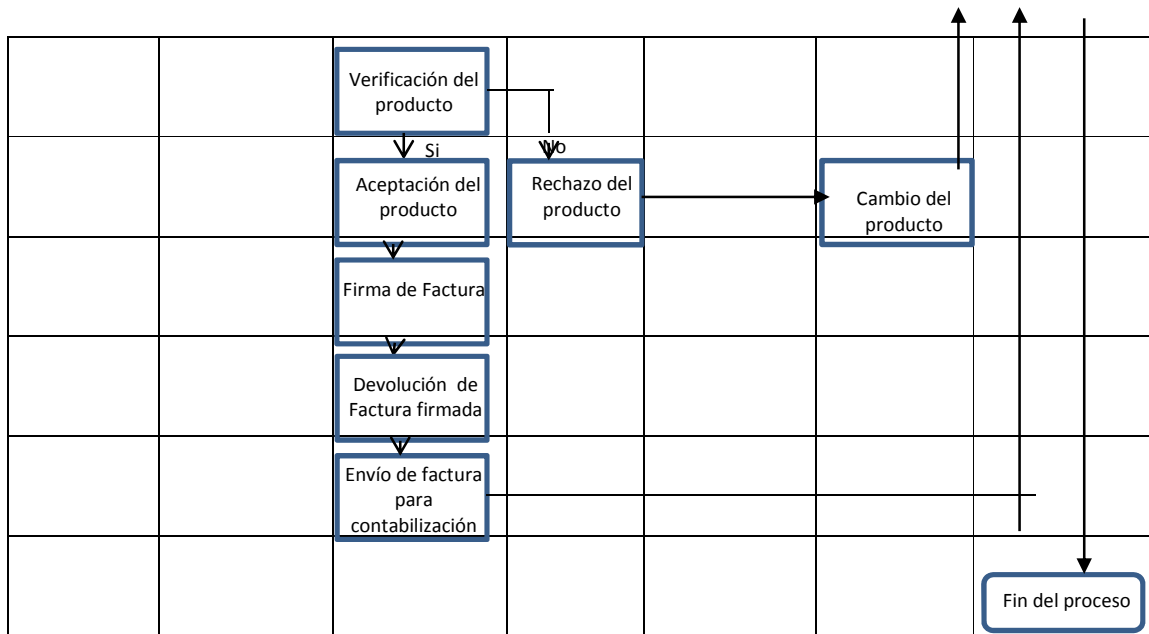
- ✚ Seleccionados los proveedores, el Jefe de Compras, realiza la lista de Proveedores F-CJOV-0005, a quienes anualmente les realizará la “Evaluación de Proveedores” Formato F-CJOV-0006
- ✚ Previsualizado el Proveedores, el Jefe de Compras, elabora la Orden de Compras F-CJOV-0007.
- ✚ Elaborada la Orden de Compras, el Jefe de Compras la firma y solicita el Visto Bueno del Gerente y la autorización para realizar la compra.
- ✚ Firmada y con el Visto Bueno la Orden de Compras, el Jefe de Compras, realiza el pedido de los productos y elementos requeridos.
- ✚ Una vez entregada la Orden de Compras, el Jefe de Compras realiza el Registro de Órdenes de Compras F-CJOV-0008.
- ✚ El Proveedor, realiza el despacho del material, producto y/o elementos solicitados a través de la “Orden de Pedido” F-CJOV-0009 y realiza la entrega en el almacén y/o proyecto de la Empresa.
- ✚ El Almacén, recibe los materiales, productos y/o elementos, de acuerdo a la Orden de Pedido, y realiza la revisión, con el fin de verificar el estado en que se encuentran y contactar con la factura de ventas, que corresponda a las característica de los materiales, productos y/o elementos recibidos, y todo en la factura se encuentre correctamente.
- ✚ Si todo se encuentra correctamente, el Jefe de Compras, firma la factura de recibido a conformidad y procede a almacenar los materiales, productos y/o elementos en el almacén, obra o proyecto de la empresa.
- ✚ El Jefe de Compras, realiza el archivo de una copia de la factura, entrega una copia al Gerente y otra copia a Contabilidad para que sea procesada y fijada la fecha de pago.

La descripción del proceso descrito se encuentra en el diagrama que se muestra a continuación:



Diagrama 5. Diagrama de Flujo Propuesto del Proceso de Compras y Ventas





JAIME OROZCO VELASCO	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Versión:	
		Página:	
		Fecha:	

## OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto documentar e implementar un modelo efectivo para la selección, evaluación y clasificación de los proveedores de productos para la empresa, garantizando el suministro oportuno y que se rija por los principios de calidad y economía.

## ALCANCE

El documento aplica para todos los proveedores locales y nacionales de materiales, productos o servicios de la Empresa Jaime Orozco Velasco

## CONDICIONES GENERALES

La Evaluación de Proveedores permite a la Empresa, determinar hasta que grado el proveedor es capaz de satisfacer las exigencias de la Empresa. Igualmente, se utiliza para seleccionar los proveedores que necesita la organización para cumplir los requisitos de los clientes y proteger la seguridad y salud de los trabajadores. Es responsabilidad del Jefe de Compra realizar la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores.

## RECURSOS

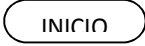

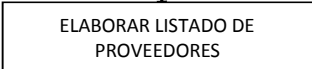
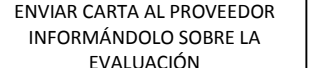
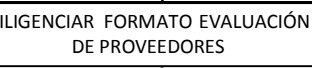
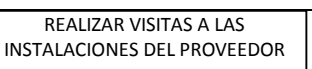
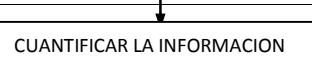
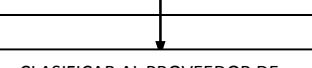
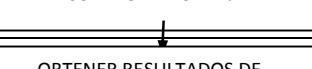
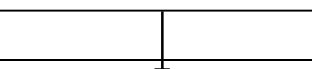
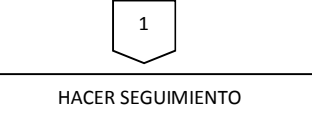
La efectividad de la Evaluación de Proveedores se encuentra condicionada a la objetividad con que se diligencie el formato F-CJOV-0010 "Evaluación, selección y seguimiento de proveedores", de acuerdo a los criterios establecidos (Anexo G)



## NORMAS GENERALES

- ✚ Se establece la necesidad de un nuevo Proveedor (por ausencia de proveedor para un producto o servicio determinado, por mal desempeño de los proveedores actuales, por ofrecimiento de un nuevo proveedor con mejores precios y/o mejores productos)

- ✚ El Jefe de Compras elabora y/o actualiza el listado de proveedores (Formato F-CJOV-0011)
- ✚ Describir al proveedor, a través de carta, los parámetros con los cuales se va a realizar la Evaluación.
- ✚ Desarrollar la “Evaluación, Selección y Seguimiento de Proveedores (F-CJOV-0010), teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la “Evaluación de Proveedores”.
- ✚ Programar visitas, para verificación de materiales, productos, y/o elementos comprados.
- ✚ Cuantificar puntaje obtenido en “Seguimiento de Proveedores”.
- ✚ Hacer llegar al proveedor los resultados de la calificación, indicándoles las no conformidades, para que procedan a su mejoramiento.
- ✚ Archivar la calificación, en la carpeta de cada proveedor.

Diagrama 6. Diagrama de flujo propuesto del Proceso de Selección, Evaluación y reevaluación de Proveedores

No.	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
	 INICIO		
1	 NECESIDAD DEL PROVEEDOR	<p>La necesidad de un nuevo proveedor surge por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de proveedores para un producto o servicio determinado.</li> <li>▪ Por mal desempeño de los proveedores actuales.</li> <li>▪ Por ofrecimiento de un nuevo proveedor.</li> </ul>	Jefe de compras
2	 ELABORAR LISTADO DE PROVEEDORES	Elaborar o Actualizar el Listado de proveedores autorizado donde se clasifican los productos y servicios.	Jefe de compras
3	 ENVIAR CARTA AL PROVEEDOR INFORMÁNDOLO SOBRE LA EVALUACIÓN	Hacer llegar al proveedor una carta donde se describen los parámetros con los cuales se va a realizar la evaluación. Esta carta va firmada por el Asistente de compras	Jefe de compras
4	 DILIGENCIAR FORMATO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Desarrollar el formato de "Evaluación, Selección y Seguimiento de Proveedores". Teniendo en cuenta los parámetros establecidos en "Evaluación de Proveedores".	Jefe de compras
5	 REALIZAR VISITAS A LAS INSTALACIONES DEL PROVEEDOR	Cuando se requiera, se deben programar visitas, para verificar que el material, producto y/o elemento comprado cumple con los requisitos especificados.	Jefe de compras
6	 CUANTIFICAR LA INFORMACION	Después de elaborar el formato F-CMC-0502 "Evaluación, Selección y Seguimiento de Proveedores", se procede a cuantificar el puntaje obtenido por proveedor.	Jefe de compras
7	 CLASIFICAR AL PROVEEDOR DE ACUERDO AL PUNTAJE	Calificar a los proveedores de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de Proveedores.	Jefe de compras
8	 OBTENER RESULTADOS DE CALIFICACION	Hacer llegar al proveedor los resultados de la calificación indicándoles las no conformidades para que procedan a su mejoramiento.	Jefe de compras
9	 REGISTRAR CALIFICACIÓN EN HOJA DE VIDA	En la carpeta de cada proveedor se le archiva los resultados de su calificación.	Jefe de compras
10	 HACER SEGUIMIENTO	Realizar seguimiento a los proveedores.	Jefe de compras

No.	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
11	 <p>ACTUALIZAR REGISTROS</p>	Actualizar los registros necesarios luego de realizar la evaluación	Jefe de compras
	 <p>FIN</p>		

JAIME OROZCO VELASCO	RECEPCIÓN E INSPECCIÓN DE MATERIALES, PRODUCTOS Y/O ELEMENTOS	Versión:	
		Página:	
		Fecha:	

## OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto recibir e inspeccionar los materiales, mercancía y/o productos, los cuales deben cumplir con los requerimientos especificados en la Orden de Compra.

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a los materiales, productos y/o elementos que la Empresa Jaime Orozco Velasco, adquiere a través de los procesos de compra.

## CONDICIONES GENERALES

La Recepción e Inspección de Materiales, productos y/o elementos, aplica para la recepción de todos los productos que son entregados en el almacén de la Empresa y/o proyectos de la misma, a través del Formato "Inspección en Recepción" F-CJOV-00012, por medio del cual se registran todas las anomalías detectadas durante cada recepción de materiales enviados por el Proveedor

## RECURSOS

La efectividad en la Recepción e Inspección de Productos, se encuentra basada en la imparcialidad del Almacenista, y en el conocimiento que éste posea de las características de los materiales, productos y/o elementos.

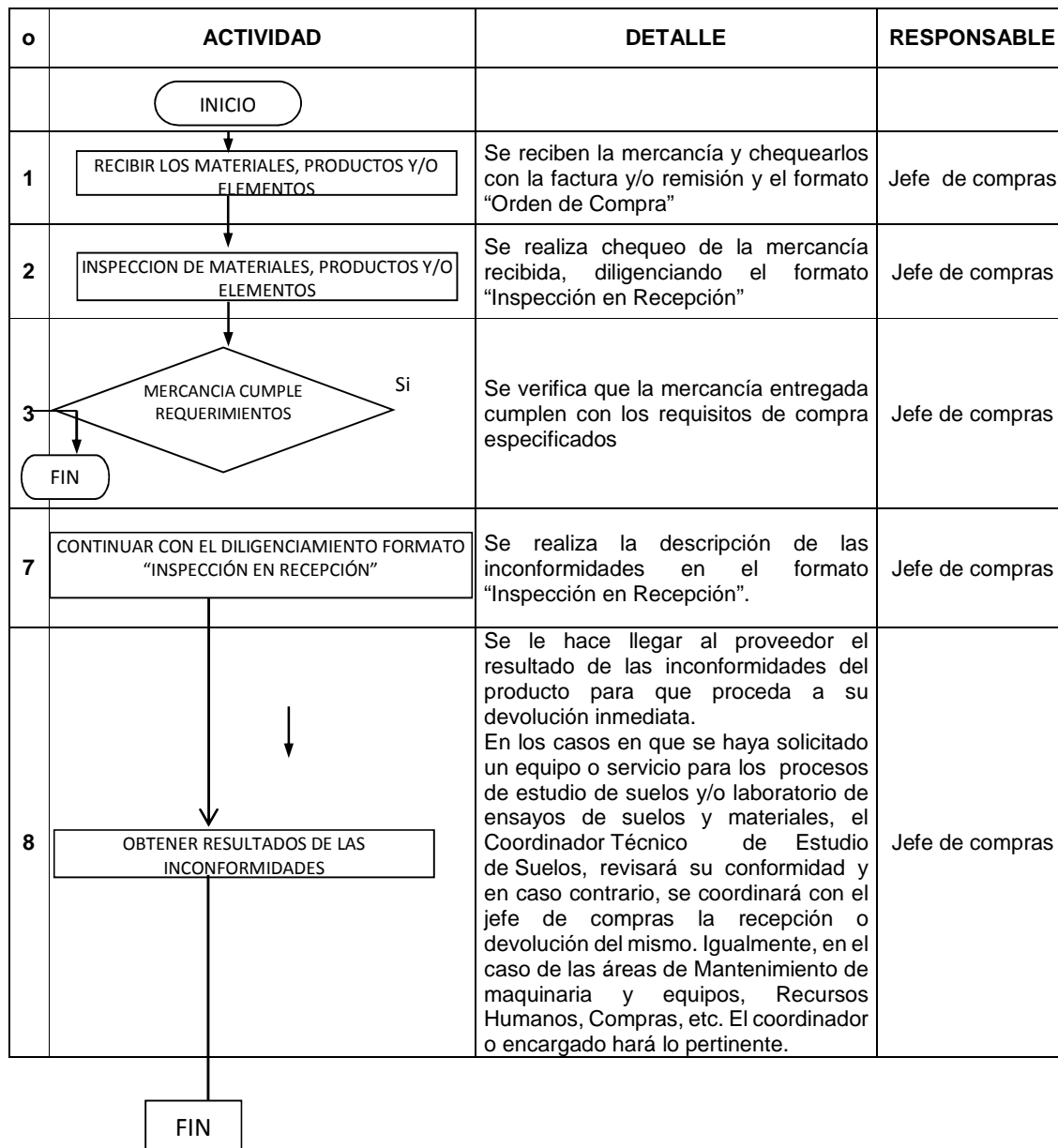
## NORMAS GENERALES

- ✚ El Almacenista realiza la recepción de productos en el Almacén
- ✚ Realiza la inspección de los productos, recepcionados en Almacén

- ✚ Si los productos cumplen con los requerimientos de la Empresa, realiza el ingreso de los productos que recibe, respaldados por la factura, al sistema de inventarios de la Empresa
- ✚ Realiza entrega de la factura y la remesa al Jefe de Compras.
- ✚ El Almacenista, si los productos no cumplen con los requerimientos de la Empresa, realiza la descripción de las inconformidades en el Formato F-CJVO-0013.
- ✚ El Almacenista, realiza la remisión del Formato F-CJVO-0013 al Proveedor, con la devolución parcial o total de los materiales, productos y/o elementos.
- ✚ El Almacenista, realiza entrega copia del Formato, al Jefe de Compras y al Departamento de Contabilidad.
- ✚ El Jefe de Compras, realiza contacto con el Ejecutivo de Ventas del Proveedor, para llegar acuerdo.
- ✚ El Jefe de Compras, si la devolución fue total, solicita el reenvío de la mercancía, al Ejecutivo de Ventas del Proveedor.
- ✚ El Proveedor realiza el reenvío de los materiales, productos y/o elementos a la Empresa.
- ✚ El Almacenista, realiza la recepción de los productos en el almacén.
- ✚ El Almacenista, realiza la inspección de los productos en el almacén.



Diagrama 7. Diagrama de flujo, propuesto, del Proceso Recepción e Inspección de Materiales, Productos y/o elementos



JAIME OROZCO VELASCO	VENTAS Y CONTRATACIÓN DE OBRAS	Versión:	
		Página:	
		Fecha:	

## OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto establecer relaciones con actuales y nuevos clientes, con el fin de generar ventas y proyectos rentables que garanticen la estabilidad y el crecimiento económico de la empresa.

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a las ventas de productos y proyectos que la Empresa Jaime Orozco Velasco, realiza.

## CONDICIONES GENERALES

Las ventas de productos y servicios que la empresa lleva a cabo aplica para todos los proyectos de construcción realizados por la empresa y aquellos para los cuales es contratada

## RECURSOS

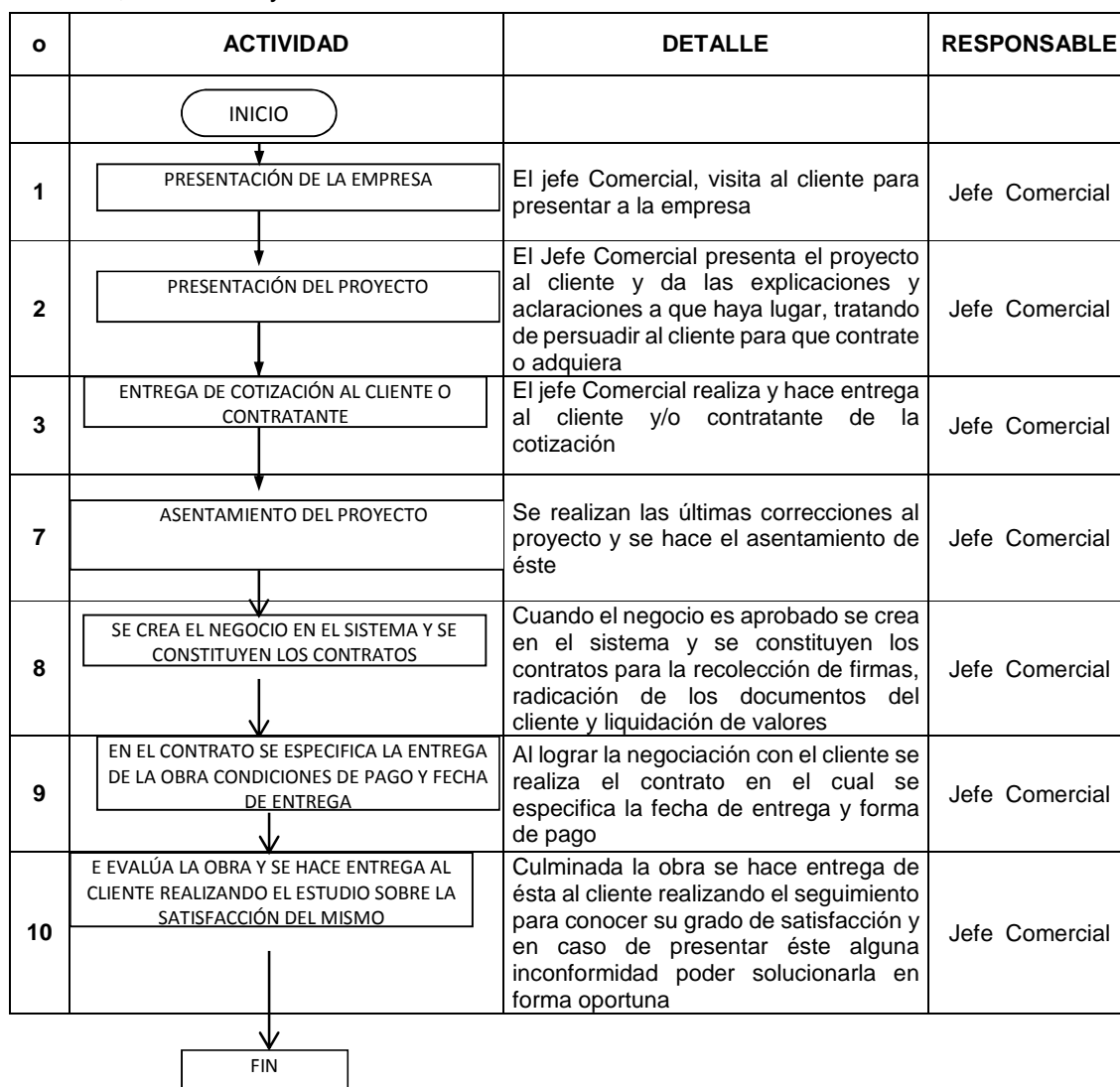
La efectividad en la venta, se encuentra basada en el cumplimiento de lo pactado, y en el conocimiento que éste posea de las características de los materiales, productos y/o elementos, para suministrar un producto final de calidad

## NORMAS GENERALES

- ✚ Presentación de la empresa
- ✚ Presentación del proyecto
- ✚ Cotización del proyecto
- ✚ Asentamiento del proyecto
- ✚ Crear el negocio en el sistema
- ✚ Constituir contratos
- ✚ Elaborar documento y recoger firmas
- ✚ Recolectar y radicar documentos del cliente

- ✚ Liquidar valores y documentos legales
- ✚ Registrar firmas de documentos
- ✚ Especificar entrega de obra
- ✚ Evaluar condiciones físicas
- ✚ Conocer el estado de satisfacción del cliente
- ✚ Solucionar oportunamente las necesidades y/o requerimientos del cliente

Diagrama 8. Diagrama de flujo, propuesto, del Proceso Recepción e Inspección de Materiales, Productos y/o elementos



Desarrollada la propuesta de la planeación en el proceso de compras y ventas, dentro de la logística de la gestión de Suministros y Abastecimientos de la empresa Jaime Orozco Velazco, se hace necesario incorporar, elementos de gestión que les permita evaluar los logros, falencias, con el fin de implementar los correctivos necesarios.

## **7. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE COMPRAS Y VENTAS EN LA EMPRESA Y SU FICHA TÉCNICA**

Una de las principales características de las empresas, hoy día es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para adelantarse a la ocurrencia de las dificultades e identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento y conocer oportunamente las áreas problemáticas, entender los bajos rendimientos, con el fin de aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación. Su adecuado uso y aplicación, junto con los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la empresa, se constituyen en la base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia.

Para establecer los indicadores claves de desempeño de la gestión logística de compras y ventas en la empresa, en estudio los autores se basaron en el Libro de Indicadores de la Gestión Logística (KPI) “Los Indicadores claves del Desempeño Logístico” de Luís Aníbal Mora García.

### **7.1 INDICADORES DE COMPRA Y ABASTECIMIENTOS**

Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se pueden controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores.

#### **7.1.1 Certificación de proveedores**

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto, conocer y controlar la calidad de los proveedores.

**Objetivo específico.** Controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos.

**Definición.** Número y porcentaje de proveedores certificados.

Cálculo: 
$$Valor = \frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total Proveedores}}$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de Compras.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Costes de implantar controles adicionales en la recepción de productos provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados, con implicaciones como: Coste de retornos, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, pérdida de ventas, etc.

### 7.1.2 Calidad de los pedidos generados

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto describir las características para el cálculo, manejo, control e interpretación del indicador Calidad de los Pedidos Generados.

**Objetivo específico.** Controlar la calidad de los pedidos generados por el Área de Compras.

**Definición.** Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}} * 100$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de Compras.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Costos de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios, pérdida de ventas, entre otros aspectos.

### 7.1.3 Volumen de compra

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar el crecimiento en las compras.

**Objetivo específico.** Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.

**Definición.** Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Valor de compras}}{\text{Total de las ventas}}$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe de Compras.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Conocer el peso de la actividad de compras en relación con las ventas de la empresa con el fin de tomar acciones de optimización de las compras y negociación con proveedores

#### 7.1.4 Entregas perfectamente recibidas

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, junto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.

**Objetivo específico.** Controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, y la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.

**Definición.** Número y porcentaje de productos y pedidos (líneas) que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compras recibidas}} * 100$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es inventarios

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.



## 7.2 INDICADORES DE INVENTARIOS.

Los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministro son un aspecto clave en la gestión logística, ya que de ello depende el reabastecimiento óptimo de productos en función de los niveles de servicio y costos asociados a la operación comercial y logística de la empresa.

### 7.2.1 Rotación de mercancía.

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar las salidas por referencias y cantidades del centro de distribución.

**Objetivo específico.** Controlar la cantidad de los productos/materiales despachados desde el centro de distribución.

**Definición.** Proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Número de veces}$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es inventarios.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Las políticas de inventario en general deben mantener un elevado índice de rotación. Para lo anterior se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.

### 7.2.2 Duración del Inventario

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar la duración de los productos en el centro de distribución.

**Objetivo específico.** Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en el centro de distribución.

**Definición.** Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el encargado del manejo de los inventarios.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

### 7.3 INDICADORES DE ALMACENAMIENTO Y BODEGAJE

La gestión de almacenamiento debe estar totalmente alineada con la gestión de aprovisionamiento y distribución, por lo tanto el control sobre los procesos generados al interior del Centro de Distribución o almacén es determinante en cuanto al impacto de los costos de operación sobre la operación logística.

#### 7.3.1 Costo unidades almacenadas

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

**Objetivo específico.** Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.

**Definición.** Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.

**Cálculo.**  $Valor = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el jefe del Centro de Distribución.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así poder decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.

### 7.3.2 Costo metro cuadrado

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.

**Objetivo específico.** Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.

**Definición.** Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.

**Cálculo.**  $Valor = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Total}} * \text{Total}$

Total área de almacenamiento

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe del centro de distribución

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

### 7.3.3 Entregas a Tiempo

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.

**Objetivo específico.** Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.

**Definición.** Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe del centro de distribución.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Costo para el cliente de pedidos no recibidos, entre los cuales se encuentra el coste de mantenimiento de excesivo stock de seguridad, nivel de servicio al cliente final y pérdida de ventas.

#### 7.3.4 Costos logísticos vs. ventas

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las ventas generadas por la empresa.

**Objetivo específico.** Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a las ventas

**Definición.** Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente, siendo el transporte la operación que demanda mayor interés.

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Total ventas de la empresa}} * 100$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Gerente General de la empresa.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Sirve para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución efectuado.

#### 7.3.5 Costos logísticos vs. Utilidad bruta

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las utilidades obtenidas en la empresa.

**Objetivo específico.** Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta.

**Definición.** Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de la utilidad bruta y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Utilidad bruta de la empresa}} * 100$$

**Periodicidad.** Este indicador se calcula cada mes.

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Gerente General de la compañía.

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual.

## 7.4 INDICADORES DE COSTOS Y SERVICIO AL CLIENTE

### 7.4.1 Entregas Perfectas

**Objetivo general.** La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas.

**Objetivo específico.** Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

**Definición.** Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente por una compañía y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características:

- ✚ La entrega es completa, todos los artículos se entregan a las cantidades solicitadas.
- ✚ La fecha de la entrega es la estipulada por el cliente.
- ✚ La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta.
- ✚ Los artículos se encuentran en perfectas condiciones físicas.
- ✚ La presentación y equipo de transporte utilizado es el adecuado en la entrega al cliente

**Cálculo.** 
$$Valor = \frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$$

**Periodicidad.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe del centro de distribución

**Responsable.** El responsable por el cálculo del indicador es el Jefe del centro de distribución

**Área que recibe el indicador.** El indicador se presenta a la Dirección Administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

**Impacto.** Sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.

La medición en la gestión logística constituye una herramienta imprescindible en la planeación de las operaciones internas y externas de las empresas líderes del mercado que utilizan los indicadores como gestión de control, para su mejoramiento continuo, identificación y mejoramiento de los exigentes estándares de calidad y servicio exigidos hoy día por los clientes, que demandan que las empresas sean cada vez más competitivas y, que por tanto sus relaciones con proveedores, clientes y socios comerciales, sean cada vez más estrechas y con mayores niveles de valor agregado a lo largo tanto de la cadena de abastecimiento, como de ventas.



## CONCLUSIONES

Ante las grandes perspectivas que presenta el sector de la construcción, con una previsión de crecimiento anual, las empresas del sector se encuentran transformando sus sistemas organizacionales, en especial, el área de gestión de compras y ventas, por lo que en el presente trabajo investigativo se realiza una propuesta a la empresa Jaime Orozco Velasco para optimizar los procesos de Gestión del área de compras, suministros y ventas, mediante la construcción de Procedimientos que contribuyan a la planeación eficiente del proceso dentro del plan estratégico de la empresa, para lo cual se trazaron objetivos específicos, los cuales lograron desarrollarse con el apoyo del talento humano del área.

Al llevar a cabo la evaluación de la organización se estableció como caracterización de la empresa en el proceso de planeación de Compras y Ventas dentro de la logística de Gestión de Suministros y Abastecimiento, que ésta carece de la debida documentación del proceso, en el mismo no se realiza la evaluación de proveedores, lo cual se encuentra basado en la experiencia y los años en los cuales se ha mantenido la relación comercial con ellos, lo que muchas veces es aprovechado para cambiar en forma arbitraria de precios, para no hacer entrega de la factura en el mismo momento que se hace entrega del pedido, lo que no permite desarrollar una real inspección, revisión y control, por lo que se dificulta la presentación de no conformidades y cuando se hacen éstas se manejan de acuerdo al criterio del proveedor

No se establecen estándares de calidad del proceso, así como tampoco se han establecido indicadores de desempeño, que permitan medir la gestión de compras y ventas, por lo que no es posible lograr identificar a tiempo los errores y/o falencias y corregirlos sobre la marcha e implementar una mejora continua.

Igualmente, mediante la investigación se identificaron cada una de las necesidades y expectativas, en la empresa, en relación con el Sistema de Gestión de Compras, Suministros y Ventas, estableciéndose los procesos críticos, riesgos y acciones recomendadas para disminuir el impacto que generan en el área, lo que obliga a

establecer la planeación en los procesos referenciados dentro de la logística de gestión de suministro y abastecimiento de la empresa Jaime Orozco Velasco.

Dentro de esta propuesta, se estableció el manual de funciones, procedimiento de compras y ventas, procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores, además de la recepción e inspección de materiales, productos y/o elementos adquiridos por la empresa, así como el Mapa del Proceso de Compras, así como el mapa de integración de marketing/ventas y servicios, los formatos a diligenciar en cada uno de los procedimientos, los cuales se encuentran dentro del Sistema de Información (SI) integrado que se eligió, dado que éstos se encuentran orientados a la gestión empresarial, ya que contribuyen a alinear la estrategia de Tecnologías de Información (TI) con los objetivos de negocio e integran la información en una única base de datos que es compartida por todos los departamentos de una compañía (Ventas, Producción, Contabilidad, Compras)

Finalmente se establecieron los indicadores claves de desempeño con su ficha técnica con el fin contar con elementos de gestión que le permitan a la empresa evaluar sus logros o señalar falencias, además de la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades e identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento y conocer oportunamente las áreas problemáticas, entender los bajos rendimientos y así poder aplicar los correctivos necesarios

## RECOMENDACIONES

Basado en el análisis y la propuesta realizada, el investigador del presente proyecto, recomienda:

- ✚ Diligenciar todos los formatos para el proceso de compras, lo cual garantiza el control y soporte de cada uno de ellos.
- ✚ Dar aplicación a la presente propuesta.
- ✚ Establecer el presupuesto y el rubro para su aplicación en el momento real.
- ✚ Socializar la propuesta, con el talento humano de la empresa, con el fin de que sea de su conocimiento y se establezcan responsabilidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administrador. Management & Liderazgo. Logística & Operaciones. ¿Qué es Living Supply Chains? Publicado el 12 Mayo 09 y disponible en <http://ventadirecta.wordpress.com/2009/05/12/%C2%BFque-es-living-supply-chains/>
- Arredondo, Carlos Raúl. Universidad Católica Argentina. Posgrado Especialización en Logística. Gestión de Compras y Abastecimientos.
- Bajuk, Martín (2000). Supply Chain Management. Conceptos. Disponible en [http://old.fing.uncu.edu.ar/mlogistica/tesis/Tesis\\_MBajuk.pdf](http://old.fing.uncu.edu.ar/mlogistica/tesis/Tesis_MBajuk.pdf)
- Ballesteros. Díaz Bernardo. Fundación Universitaria luís Amigó. Planeación Estratégica. Medellín 2007. Pág. 10.
- Ballou, Ronald (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros. Editorial Prentice Hall.
- Bowersox, Donald, CLOSS, David, COOPER, Bixby (2007). Administración y Logística en la cadena de suministro. Mc Graw Hill.
- Cooper, M. C., D. M. Lambert, y J. D. Pagh (1997) Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, International Journal of Logistics Management, 8: 1, 1-14. Citado por Espitia, Escuer Manuel Antonio y López, Campo Alfredo 2005 Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales, Pág. 2. disponible en <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/81Espitia.pdf>
- Christopher, Martín. Logística aspectos estratégicos. México: Limusa, 2000.
- Cruz, Roche Ignacio (coordinador) (1999). "Los canales de distribución de

productos de gran consumo. Concentración y competencia. Ed. Pirámide. Madrid. España

Durán, Alfonso; Gutiérrz, Gil; Sánchez, teresa. La Logística y el comercio electrónico. España: McGraw Hill, 2001.

Espitia, Escuer Manuel Antonio y López Campo Alfredo (2005). Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos originales. <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/81Espitia.pdf>.

Feres E. Sahid C. (2009). Supply Chain Management y Logística: de cadenas a Redes Adaptativas. CIATI, Bogotá D. C. Bogotá, D. C. Colombia.

Fernández, Lambert Gregorio. Logística Y Cadena de Suministro. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Logistica-Y-Cadena-De-Suministros/129077.html>

Forrester, J. W. (1958), "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers", Harvard Business Review, Vol. 38, July-August, pp.37-66. Citado por Gigola, Paglialunga Cristina en Supply Chain Management: Mitos y Realidades. Disponible en <http://dai.itam.mx/dingind/reportestec/pdf/2art04.pdf>

Gattorna, John (2010) Nuevos paradigmas y métodos para entender el mundo de las supply chain. Síntesis de la conferencia ofrecida por en el Desayuno de Trabajo ARLOG. Disponible en <http://www.webpicking.com/notas/gattorna.htm>

Gigola, Paglialunga Cristina (2008). Supply Chain Management: Mitos y Realidades. Disponible en <http://dai.itam.mx/dingind/reportestec/pdf/2art04.pdf>

Goosdtein Leonard D., Nolan Timothy M. y Pfeiffer William J. William. Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw-Hill, 2004.

- Gulick Luther (1987). Papers on the Science of administration, Columbia University, Institute of Public Administration, 1987, p.3.
- Mentzer, J. T., W. Dewitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith, y Z. G. Zacharia (2001) Defining Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, 22: 2, 1- 25. Citado por Espitia, Escuer Manuel Antonio y López, Campo Alfredo 2005 Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales, Pág. 2. disponible en <http://www.management-aims.com/PapersMgmt/81Espitia.pdf>
- Monterroso, Elda (2000). El proceso logístico y la gestión de la cadena de suministro. disponible en <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>.
- Mora García Luís Aníbal (2007). Indicadores de la Gestión Logística (KPI) "Los Indicadores claves del desempeño logístico.
- Rabetino, Rodrigo; Gómez Georgina y Melitzko Silvana (2005). Redes gobernadas por compradores y desarrollo de TICs: El caso de los supermercados e Argentina.. Universidad Nacional de Sarmiento
- Russell L. Ackoff (1988). Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 Ed.
- Saldarriaga, Cesar A. (2005). Supply Chain Management. Supply Chain Management. Cadena de Abastecimiento. El proceso logístico. Disponible en <http://www.docstoc.com/docs/73764545/Logistica-Integral>
- Uhia, Alejandro Sergio (2008). Supply Chain Management. Implementación y Oportunidades de Investigación.
- Villagómez, Chinchay Juan Alberto. Gestión de Compras y Abastecimiento. Disponible en <http://www.slideshare.net/juanvillagomezch/gestion-de-compras-y-abastecimiento>. Perú, 2010.

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**SELECCIÓN DE PROVEEDORES (F-CJOV-0001)**

**JAIME OROZCO  
VELASCO**

**SELECCION DE PROVEEDORES**

Versión:		Página	
Fecha:		De	

DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR										Día	Mes	Año	
RAZÓN SOCIAL:					NIT	NUMERO:							
					CC								
DIRECCIÓN:										CIUDAD:			
TELÉFONO(S):										FAX:			
CORREO ELECTRÓNICO:													
CONTRIBUYENTE			REGIMEN IVA				AUTORETENEDOR:			Si		No	
PEQUEÑO:	GRANDE:		COMÚN:	SIMPLIFICADO:		RESOLUCION No:							
BANCO:			AHORRO	CUENTA No:									
			CORRIENTE										
BANCO:			AHORRO	CUENTA No:									
			CORRIENTE										
PERSONA CONTACTO EN COMPRAS:													
PERSONA CONTACTO EN VENTAS:													

ENCUESTA DE EVALUACIÓN					
No	Descripción	Si	No	N/A	Formula de Selección
1	Tiene o esta implementando un SGC				Numero de Respuestas Si sobre Numero total de Posibles Si multiplicado por 100
2	Cuenta con un programa de Salud Ocupacional				
3	Posee licencia ambiental				
4	Posee licencia de salud ocupacional				
5	Los precios ofrecidos son competitivos				
6	Brindan servicio post venta				Resultado de la Evaluación
7	Comercializa productos Certificados				
8	Se encuentra legalmente constituido				
9	Ofrece creditos en los pagos				
10	Coloca sus productos en obra				
11	Experiencia en el campo				
12	Tiene buenas referencias comerciales				
13	Tiene referencias bancarias				
14	Posee instalaciones y maquinarias adecuadas y seguras				
15	Posee operadores calificados				
<b>Totalización de marcas:</b>					
DILIGENCIADO POR:					

Tipo de proveedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Materiales															
Contratista															
Mantenimiento															
Servicios de asesoría y capacitación en SO															

**ANEXO B**



## RESULTADO DE LA ENCUESTA DESARROLLADA AL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN EL ÁREA DE COMPRAS EN LA EMPRESA JAIME OROZCO VELASCO

**OBJETIVO:** Ejecutar un dictamen de la Gestión de Suministros y Abastecimiento empleada en la empresa JAIME OROZCO VELASCO, mediante un análisis situacional con el de identificar los procesos a mejorar.

1. De acuerdo a su criterio, califique de 1 a 5, según considere usted sea el cumplimiento de los siguientes elementos del Modelo General de la Administración Estratégica. Donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2; en desacuerdo; 3: Medianamente de acuerdo; 4: de acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1	La empresa cuenta con una documentación previa sobre el Proceso de Compras y flujogramas para su respaldo			X		
2	En la empresa se cuenta con los debidos formatos para diligenciar durante el Proceso de Compras		X			
3	La empresa realiza el proceso de compras en dos etapas				X	
4	En la empresa se da el proceso de planificación de Compras	X				
6	Se encuentra establecido y debidamente documentado el inventario de los materiales		X			
7	Se ha establecido el stock para cada uno de los materiales con el fin de tener siempre en existencia	X				
8	Los registros de salida de mercancía se encuentran actualizados y se llevan en forma correcta	X				
9	En la empresa se utiliza un método para programar las compras	X				
10	En la empresa se realiza la programación de la maquinaria		X			
11	Cuando no se tiene un proveedor asignado o para la introducción de un nuevo proveedor, la empresa primero realiza la solicitud de la cotización, el análisis de la oferta y por último la adjudicación del pedido.				X	
12	Cuando llega el material a la empresa, se verifica la mercancía recibida contra lo especificado en la orden de compra			X		
13	En la empresa se posee un listado de proveedores en donde se señala el material suministrado, dirección, contacto, descuentos y forma de pago incluyendo la responsabilidad por el pago de los fletes de transporte.			X		

		1	2	3	4	5
14	En la empresa se poseen indicadores de desempeño para medir la actual Gestión de Compras	X				
15	Existe control y planificación de los materiales comprados			X		
16	La empresa, posee proveedores a nivel local y en el interior del país					X
17	La empresa tiene establecido con los proveedores el proceso para el manejo de las no conformidades		X			
18	Las pólizas de seguro las definen con el proveedor y la empresa de transporte.		X			
19	Los flujos de proceso para cada producto que maneja la empresa se encuentran totalmente diagramados y debidamente documentados	X				
20	En la empresa, se realiza evaluación de proveedores	X				
21	La empresa, recibe servicio post-compra y/o servicio de asesoría por parte de sus proveedores				X	

### ANEXO C



**LISTA DE PRECIOS ACTUALIZADAS (F-CJOV-0003)**

<p>JAIME OROZCO VELASCO</p>
---------------------------------

<p><b>LISTA DE PRECIO DE MATERIALES</b></p>			
<b>Versión:</b>		<b>Página</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>De</b>	

Nombre del Proveedor		Proyecto			
Director del proyecto		Fecha de Evaluación	d	M	a

Código	Detalle	Costo actual	Nuevo costo	Precio Actual	Nuevo precio

OBSERVACIONES:

REALIZADO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

**ANEXO E**

**HISTORIAL DE PRECIOS POR PRODUCTOS**

JAIME OROZCO VELASCO
-------------------------

<b>HISTORIAL DE PRECIOS</b>			
<b>Versión:</b>		<b>Pagina</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>De</b>	

Nombre del Proveedor		Proyecto			
Director del proyecto		Fecha de Evaluación	d	M	a
Evaluado por		Descripción del servicio evaluado			

Descripción	Código	Precio 1	Precio 2	Variación	Precio 3	Variación	Precio 4	Variación

OBSERVACIONES:

REALIZADO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

**ANEXO F**

## EVALUACIÓN DE PROVEEDORES (F-CJOV-0005)

JAIME OROSCO  
VELASCO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A  
PROVEEDORES DE SERVICIOS

Versión: \_\_\_\_\_ Pagina \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Nombre del Proveedor		Proyecto			
Director del proyecto		Fecha de Evaluación	d	m	a
Evaluado por		Descripción del servicio evaluado			

	Criterios de evaluación	Aplica		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Exelente
		Si	No					
1	Cumplimiento con el objetivo del trabajo							
2	Oportunidad en el servicio prestado							
3	Utilización del personal idoneo y calificado en las cantidades necesarias para la magnitud de la obra							
4	Utilización de los equipos y herramientas adecuadas, seguras y Calibradas							
5	Cumplimiento con las normas de seguridad establecidas							
6	Cooperación con el orden y aseo en la obra, manejo de los desechos y demas normas relacionadas al medio ambiente							
7	Calidad general de los trabajos ejecutados							
8	Utilización eficiente de los insumos disponibles para la obra (epp, laminas, gases, soldadura u otros)							

Escala de puntuación	Muy malo	1	Malo	2	Regular	3	Bueno	4	Exelente	5
A. Sumatoria puntaje obtenido	10	B. No de item aplicables	4	C. Maxima calif. Posible ( Bx5 )	20					

<b>Total puntaje obtenido</b> (Valor minimo exigido para se proveedor aceptable 80 %) =(A/C) *100	PUNTAJE	
--	---------	--

## ANEXO G

## ORDENES DE COMPRAS (F-CJOV-0006)

JAIME OROZCO VELASCO		ORDENES DE COMPRAS			
		Versión:	Pagina		
		Fecha:		De	
Nombre del Proveedor		Proyecto			
Director del proyecto		Fecha de Evaluación	d	M	a
Evaluado por		Descripción del servicio evaluado			

Código	Nombre	Cant.	Saldo	Telefono	Domicilio	Estado	Fecha

OBSERVACIONES:

REALIZADO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_







**ANEXO J  
LISTADO DE PROVEEDORES (F-CJOV-0006)**

<b>JAIME OROZCO VELASCO</b>
---------------------------------

<b>LISTADO DE PROVEEDORES</b>			
<b>Versión:</b>		<b>Página</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>De</b>	

Nombre del Proveedor		Proyecto			
Director del proyecto		Fecha de Evaluación	d	M	a
Evaluado por		Descripción del servicio evaluado			


OBSERVACIONES:

REALIZADO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

**ANEXO K****SEGUIMIENTO A PROVEEDORES (F-CJOV-0007)**

	<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Calificación</b>	<b>Parámetro</b>	
<b>ESTRATEGICO</b>	Disponibilidad 20%		Dificultad en el suministro del producto	
			Limitaciones en el suministro del producto	
			Disponibilidad total para el suministro	
	Cumplimiento 20%		No cumple con los tiempos de entrega	
			Entregas a tiempo pero parciales	
			Realiza entregas a tiempo y completas	
<b>TÉCNICO</b>	Producto 20%		No suministra registros o documentos que soporten el cumplimiento de especificaciones y/o se reportan novedades.	
			Suministra documento soporte de cumplimiento de especificaciones y/o presenta novedad eventual	
			Cumple con las especificaciones y Las soporta debidamente y/o no presenta registro de novedades	
	Calidad 15%		No posee certificado, ni perfil (o esta vencido) y/o reporta novedades por este criterio en el periodo.	
			Tiene perfil o se encuentra en proceso de implementación del sistema de calidad y presenta registro de novedades	
			Tiene perfil o se encuentra en proceso de implementación del sistema de calidad y no presenta registro de novedades	
	Soporte 10%		No presenta ningún tipo de asesoría, asistencia técnica e información requerida	
			Suministra asistencia técnica y asesoría esporádica con respecto al uso y conservación del producto	
			Suministra información oportuna y completa con respecto al producto, dispone de personal y equipo para mejorar el servicio	
	<b>IAI</b>	Precios 5%		Precio por encima del mercado y sin descuento. Corto plazo
				Precios acordes con el mercado. Plazo normal
				Precios por debajo del mercado. Amplios plazos
Garantía 5%			No da garantía	
			Garantía limitada	
			Garantía ilimitada	

Atención al cliente 5%		No posee área especializada en atención al cliente. Dificultad en la comunicación
		Posee área de servicio, pero se presentan dificultades esporádicas en la comunicación
		Tiene área de servicio al cliente y satisface las necesidades oportunamente cada vez que hay inquietudes

**ANEXO L  
FORMATO INSPECCIÓN DE RECEPCIÓN F-CJVO-0008**

<b>INSPECCIÓN EN RECEPCIÓN</b>					
Fecha: dd__mm__aa__	Orden de Compra No.				
Proveedor: _____					
<b>Recepción Administrativa</b>					
Documento enviado con el material, producto y/o elemento Factura <input type="checkbox"/> Remisión <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
<p align="center">Favor verificar cuidadosamente la concordancia de los siguientes ítems entre la orden de compra y la factura o remisión:</p>					
Entrega del material, producto y/o elemento	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">Parcial</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cumple fecha de entrega (para entregas totales y parciales)</td> <td style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Total	Parcial	Cumple fecha de entrega (para entregas totales y parciales)	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Total	Parcial				
Cumple fecha de entrega (para entregas totales y parciales)	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
Responsable Recepción Administrativa _____					
<b>Recepción Técnica</b>					
Actividades de Inspecciones Desarrolladas _____					
Material, producto y/o elemento enviado      Material, producto y/o elemento Recibido					
Devoluciones por defectos					
Resultados de la Inspección: Satisfactorio <input type="checkbox"/> Tolerable <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>					
Responsable Recepción Técnica _____					
<b>Registro de No Conformidades</b>					
Favor diligenciar sólo en caso de detectar No Conformidades. Describa la falla detectada lo más clara y brevemente posible					
1. _____	2. _____				
3. _____	4. _____				
Se aceptó el material, producto y/o elemento: Totalmente <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/>					
No se Aceptó					
Observaciones _____					
Ejecutado por: _____ Verificado por _____					