



RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS DE LOS ALMACENES AGAVAL

Yesika Vanessa Ramírez Cano
Sergio Andrés Montoya Agudelo

Institución Universitaria Esumer
Programa de Administración Logística
Medellín, Colombia

2017

AGRADECIMIENTOS

Primeramente le doy gracias a Dios que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar creciendo como estudiante y persona.

Gracias nuestros padres por todo su apoyo y amor incondicional el cual nos dieron las fuerzas necesarias para la realización de este proyecto.

A la Institución Universitaria ESUMER por brindarnos la oportunidad de culminar los estudios de pregrado.

RESUMEN

La presente propuesta se basa en generar un cambio en el proceso de realizar una orden de compra al cual llamaremos reestructuración de la gestión de compras de la empresa colombiana AGAVAL S.A.S, debido a que en la actualidad el diligenciamiento de la información se hace en forma manual, constituyendo un inconveniente al momento de realizar las órdenes de compra, lo que genera retrasos en el proceso de sistematización y proponer una metodología de evaluación y selección de proveedores que me garantice el suministro en todo la etapa de la cadena. Con la finalidad de lograr un mejor desempeño y agilizar los procesos de la gestión de compras se desarrolla un formato virtual para facilitar el manejo de la información y reducir los errores, una metodología para la adecuada elegida de proveedores contando con una matriz la cual nos permita una buena evaluación y selección de proveedores, teniendo en cuenta las principales variables que existen entre proveedor y proveedor evitando al máximo una ruptura en el suministro y sobre costos en la operación.

. Los resultados de la encuesta la cual se realizó a las 14 personas que conforman el área de compras muestran que se requiere implementar procesos de mejoramiento continuo que reduzca los errores al ingresar la información manual al sistema, las inexactitudes en la información que se suministra al proveedor, garantizando que el proceso sea más ágil y la información más confiable, se propuso una matriz para la correcta elección de proveedores ya que almacenes AGAVAL no cuenta con una metodología clara a la hora de elegirlos.

Se logra mapear el proceso de compras de los almacenes AGAVAL, se crea un proceso minimizado de errores y hacer un formato virtual con la información suministrada por los almacenes AGAVAL que haría de base de datos. Logrando eliminar las malas interpretaciones y los retrasos generados por un diligenciamiento a mano por el personal encargado de dicha labor. Se pudo

concluir que la implementación del nuevo sistema genera mejor desempeño del Departamento de compras de los almacenes AGAVAL en cuanto a la realización de los procesos en forma virtual. Dando lugar a un proceso más confiable para toda el área de compras. Agregándole valor al Contar con una herramienta como lo es la matriz de selección y evaluación de proveedores garantizando el abastecimiento a toda la cadena de compras de almacenes AGAVAL. Permitiendo la entrada a la compañía los más calificados proveedores del mercado a beneficio según criterios de almacenes AGAVAL.

Palabras clave: Sistematización, Orden de compra, formato.

ABSTRACT

The present investigation was based on the process of restructuring the management information system of purchases in the Colombian company AGAVAL SAS. At present the company uses manual processes that are slow and prone to human errors, constituting a disadvantage when making purchase orders and causing delays in the systematization process. and propose methodology of evaluation and selection supplier us, warrant the supply in everything stage of series. In order to achieve better performance and streamline the processes of purchasing management, a systematic format was developed to facilitate the handling of information and reduce errors. in this paper, we present a methodology for the selection of suppliers and the selection of suppliers in order to get the best results. The results of the survey, which made to the 14 people who make up the commercial zone.

The project was framed with a type of stratified research, in which ideas of 14 people belonging to the purchases division in the company Agaval were considered. It was made on a form sent electronically, with multiple answers to have clarity of the opinions and a projection of its scopes. The results show the need of a more agile system implementation that reduces errors when entering manual information into the system and inaccurate information given to suppliers, guaranteeing that the processes are more agile and the information more reliable.

The matrix was proposed for the correct choice of factories and that AGAVAL stores did not have a clear methodology when choosing them

It was also proposed to restructure the business organization in managing purchases, and that having this new way to enter information into the system, no personnel currently working to perform this function would be indispensable. It was possible to conclude that the new system implementation generates a better

performance of the Purchasing Department of the Agaval warehouses in terms of carrying out the processes in a systematized form. Adding value to have the tool as the matrix selection and evaluation of suppliers ensuring the supply chain of the stores AGAVAL. we can Allow the entrance to the company the most best suppliers of the market according to the criteria of stores AGAVAL

.Key words: Systematization, purchase order, format

CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 Objetivos generales.....	25
3.2 Objetivos específicos	25
4. JUSTIFICACIÓN	27
4.1 Interés científico y social	28
5. VIABILIDAD DEL ESTUDIO	29
5.1 Análisis de factibilidad	29
5.2 Análisis de Viabilidad	30
6. MARCO TEÓRICO	33
6.1 Gestión de compras	33
6.1.1 Reseña histórica	33
6.1.2 ¿Qué es una empresa?	34
6.1.3 Tipos de empresa	34
6.1.4 Organigrama de una empresa	37
6.1.5 Funciones de las empresas	38
6.2 Departamento de compras en una empresa comercial	40
6.2.1 Áreas de una empresa comercial	40
6.2.2 Función del departamento de compras.....	41
6.2.3 Proceso de Compras	41

6.2.4	Problemas más frecuentes en la gestión de las compras	42
6.2.5	Cadena de logística y abastecimiento	43
6.2.6	Caracterización del proveedor	44
6.2.7	Políticas.	46
6.2.8	Evaluación de proveedores	47
6.2.9	Indicadores	51
6.3	Futuro de la gestión de compras	52
6.3.1	Sistematización del proceso de compras.....	52
6.3.2	Ventajas de la Sistematización de compras:	53
6.3.3	Función de riesgo	53
6.3.4	Ciclo de compras	53
6.3.5	Etapas principales de un ciclo de compras:.....	54
6.3.6	Generar políticas de compra y un código de ética	55
6.3.7	Conocimiento del mercado de proveedores	56
6.3.8	Definición de ERP	56
6.3.9	¿Cuál es el alcance de un ERP?	57
6.3.10	Que es un clúster.....	58
6.3.11	Qué es gestión de compras por categoría	60
6.3.12	Pasos de la gestión por categorías.....	61
6.3.13	Tendencias actuales de la función y el proceso de compras. .	62
6.3.14	Tendencias de futuro: Supply Chain 2020	63
6.3.15	La nueva forma de comprar: el ecommerce	64
6.3.16	Mobile commerce.....	64
6.3.17	El futuro es millennial.....	65

7. METODOLOGÍA.....	66
7.1 Procedimiento de compra actual	66
7.2 Localización del estudio	68
7.3 Alcance de la investigación	68
7.4 Hipótesis de la investigación	68
7.4.1 Variables.....	69
7.5 Diseño	72
7.5.1 Futuro de las nuevas órdenes de compra.....	77
7.6 Población y muestra.....	81
7.6.1 Reseña histórica de la empresa AGAVAL	81
7.6.2 Muestra.....	86
7.6.3 Instrumento de investigación	86
7.7 Análisis de datos	88
7.8 Resultados esperados y limitaciones	98
8. CALENDARIO DE INVESTIGACIÓN.....	101
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 6.1.</i> Formato de organigrama empresarial.....	37
<i>Figura 6.2.</i> Departamentos más comunes de las empresas.....	38
<i>Figura 6.3.</i> Proceso de evaluación de proveedores.....	45
<i>Figura 6.4.</i> Funciones del departamento de compras de una empresa comercial.....	50
<i>Figura 6.5.</i> Información que incluye un sistema ERP.	58
<i>Figura 7.1.</i> Calificación que se realizó a las variables que inciden en la gestión de compras.....	70
<i>Figura 7.2.</i> Variables afectadas en el proceso.....	70
<i>Figura 7.3.</i> Formato sistemático orden de compra AGAVAL.	77
<i>Figura 7.4.</i> Propuesta de esquema para la sistematización del proceso de compras.	78
<i>Figura 7.5 .</i> Formato sistemático orden de compra AGAVAL.....	79
<i>Figura 7.6.</i> Como llegar a las instalaciones de Agaval - Oriental.....	82
<i>Figura 7.7.</i> Como llegar a las instalaciones de Agaval - Junin.	83
<i>Figura 7.8.</i> Como llegar a las instalaciones de Agaval – Itagui.	83
<i>Figura 7.9.</i> Como llegar a las instalaciones de Agaval – Bello.	84
<i>Figura 7.10.</i> Como llegar a las instalaciones de Agaval – Florida.	84

<i>Figura 7.11.</i> Mapa Tiendas especializadas.....	85
<i>Figura 7.12.</i> Encuesta y gráfico sobre aceptación o rechazo del formato para la generación de órdenes de compra.....	89
<i>Figura 7.13.</i> Encuesta y gráfico sobre si la información en la orden de compra permite la trazabilidad del producto.....	90
<i>Figura 7.14.</i> Encuesta y gráfico a ¿Automatizarlo podría traer unos beneficios?	91
<i>Figura 7.15.</i> Encuesta y gráfico: ¿Piensa que el diligenciamiento de la orden manual ayuda a la rapidez del ingreso de la orden al sistema?	92
<i>Figura 7.16.</i> Encuesta y gráfico: Cuanto tiempo almacena la información de las órdenes de compra.....	93
<i>Figura 7.17.</i> Encuesta y gráfico: Qué porcentaje la sistematización agilizaría el proceso de compras.....	94
<i>Figura 7.18.</i> Encuesta y gráfico: ¿Estaría de acuerdo en la reestructuración del proceso de compra de los almacenes AGAVAL?	95
<i>Figura 7.19.</i> Encuesta y gráfico de: ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las ordenes manuales?....	96
<i>Figura 7.20.</i> Encuesta y gráfico de: ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las órdenes manuales?....	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 5.1 Documentos requeridos al proveedor para el ingreso de un nuevo producto.....</i>	31
<i>Tabla 7.1. Ficha técnica de resultados.....</i>	98

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Estructura Organizacional	111
ANEXO 2. Estudio de Factibilidad.....	112
ANEXO 3. Costo orden de compra.....	1123
ANEXO 4. informacion	112
ANEXO 5. Matriz criterio a criterio.....	1125
ANEXO 6. Calificacion de criterios	1126
ANEXO 7. Matriz de calificacion.....	1127
ANEXO 8. Evaluacion de proveedores.....	1128

INTRODUCCIÓN

La marca AGAVAL nació en Medellín con la sociedad Agencias Varias Ltda. Dedicada a la venta de telas en 1950; en 1992 la familia Valderrama Toro adquirió la marca transformándola en sociedad anónima S.A. y entró en un período de renovación, en 1999 se unificaron todos los almacenes de la marca en Junín, estableciendo allí la sede administrativa. Posteriormente se expandió hacia Itagüí y Bello, y en 2008 se construyó la Compañía Megacenter en Barrio Colombia, donde se centró todo el proceso administrativo. En la actualidad AGAVAL cuenta con 5 almacenes en el área metropolitana y una tienda en Rionegro (Antioquia), es una tienda por departamentos especializado en calzado, ropa, tecnología y electrodomésticos.

Debido al crecimiento y expansión que presenta AGAVAL S.A. en los últimos años, es necesario modernizar las funciones de los diferentes departamentos para que sean más funcionales, principalmente en la sistematización de la información, lo que permite agilizar los procesos y reducir las inconsistencias que se presentan con los procesos manuales una buena gestión a la hora de contar con un aliado en la empresa como lo son los proveedores.

En un diagnóstico inicial, se encontró que una de las limitantes en el departamento de compras es la generación de las órdenes que actualmente se realizan en forma manual, y la falta de un procedimiento a la hora de seleccionar y evaluar proveedores identificándose este como el problema que generó el tema del presente trabajo.

Se planteó reestructurar el proceso de gestión de compras de almacenes AGAVAL S.A. mediante el mapeo del proceso e identificación de puntos críticos que afecten la operación, dando la situación actual para tener más facilidad de identificar falencias las cuales son las generadoras del entorpecimiento de la

Esumer

operación, se propone el desarrollo de un procedimiento que reduzca las fallas mediante el cambio a una plantilla virtual que permita eliminar interpretaciones por parte del personal y reducir las inconsistencias que se presentan a la hora de la toma del pedido.

Plantea incorporar una matriz como procedimiento de selección y evaluación de proveedores asegurando que los recursos necesarios para garantizar entregas a nuestros clientes estén de acuerdo a requerimientos establecidos.

Tantas pérdidas de tiempo y de recursos asociados a un método cuya probabilidad de fallas hace observable la necesidad de hallar, identificar y minimizar los errores en que se incurre en los procesos de compras y buscar la forma para optimizar la actividad, eliminando inconvenientes para una gestión de compras eficiente de la empresa AGAVAL S.A. finalmente hacer una propuesta para reestructurar el área de compras.

La implementación de este proyecto se justifica porque permite agilizar el proceso, reduce los errores de interpretación, optimiza el recurso humano y estimula la capacitación de personal la gran optimización del tiempo permite contar con una excelente metodología para la selección de proveedores Con beneficios para la empresa y todo el personal adscrito al departamento de compras.

Dentro de la metodología se realiza una encuesta vía electrónica a 14 personas adscritas al departamento de compras donde se evalúa el conocimiento del proceso y sus opiniones sobre la nueva propuesta de cambiar a un método más confiable a la hora del ingreso de la información que se suministra. Se realiza una matriz con los criterios mas importantes a la hora de evaluar y seleccionar proveedores garantizando el suministro a todos los almacenes de AGAVAL minimizando errores creados por la mala digitación manual e interpretación y teniendo proveedores sin las mínimas normas establecidas

Se estima un periodo de ejecución de la propuesta de 5 meses y su implementación implicará modificaciones del organigrama empresarial, reduciendo el personal adscrito al departamento de compras; pero se requerirá personal más capacitado en sistematización de datos.

Se identificó como tema del proyecto, la necesidad de sistematizar el área de gestión de compras. Se planteó como metodología el uso de una encuesta a 14 personas vinculadas al departamento de compras de AGAVAL S.A. con diferentes perspectivas del manejo del formato creado actualmente y a futuro buscar un alineamiento con las nuevas políticas propuestas para una gestión de compras óptima

La falta de medición por parte de cualquier ente hace que no se vea la calidad de servicio que prestan nuestros servidores, en este caso nuestros proveedores y que tan confiables podrían llegar hacer en un caso de urgencia por parte de la compañía. No contar con unos tiempos de entrega establecidos hace que no controlemos la situación en la cual estamos inmersos, por ende la importancia de contar con un método de medición que me garantice todas las variables sujetas a la actividad.

Se encontró que una de las limitaciones que se producen a la hora de realizar la orden de compra y que finalmente será enviada a los proveedores, es la falta de claridad en el llenado de los formatos suministrados por AGAVAL S.A, los cuales son completados a puño y letra y la caligrafía difiere en cada persona que toma el pedido, entorpeciendo la libre comunicación y por ende retrasos en toda la operación de aprovisionamiento.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento que presenta la cadena de almacenes AGAVAL S.A. en los últimos años, una cadena de almacenes de moda por departamentos especializado que ha pasado de tener un almacén en el 1999 a 10 tiendas en 2017, distribuidas en el área metropolitana y Rionegro, este crecimiento y dispersión hace que los procesos que se desarrollan en el departamento de compras se hagan más dispendiosos y complejos lo que crea la necesidad de pasar de usar formatos manuales a la implementación de herramientas tecnológicas que permiten agilizar y optimizar las funciones.

Entre las falencias que se evidencian por el uso de formatos manuales para el diligenciamiento de las órdenes en el proceso de gestión de compra es la falta de claridad en la entrega de información, errores en los pedidos, inconsistencias por la falta de un procedimiento estándar, reproceso y sobrecostos.

Los formatos manuales tienen inconvenientes como la caligrafía que varía entre las personas lo que puede generar confusiones e interpretaciones por parte del receptor, ocasionando afectación a los procesos lo que crea incomodidad en el personal involucrado, incrementando costos y creando un mal ambiente de trabajo afectando el clima laboral,

Almacenes AGAVAL no cuenta con una metodología clara para la evaluación y selección de proveedores donde cuente con una información fidedigna en cada una de los criterios en los cuales se determina que un proveedor sea buen o malo entre los cuales podemos encontrar puntualidad, capacidad, tiempos de entrega, posición geográfica entre otros, lo que termina garantizando un aprovisionamiento.

Actualmente la selección de proveedores de la empresa AGAVAL se realiza sin ningún tipo de filtro técnico lo que termina ocasionando más probabilidades de ruptura en la cadena de suministros y fallas en el reabastecimiento de la compañía.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Plantaremos las siguientes preguntas en las cuales estaremos dándonos respuestas durante el trabajo generado y las cuales nos servirán como base para la realización del proyecto,

- ¿Cómo identificar una excelente gestión de compras a nivel interno y externo?
- ¿Cómo minimizar errores en la gestión de compras?
- ¿bajo qué criterios se puede tener una cadena de abastecimiento garantizándose el suministro necesitado?
- ¿Cómo se optimiza el procedimiento en la gestión de compras sin parámetros estandarizados?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos generales

Reestructurar el proceso de gestión de compras de almacenes AGAVAL

3.2 Objetivos específicos

- Mapear el proceso de gestión de compras a la fecha para determinar cómo vamos y donde podemos hallar posibles focos de entorpecimiento de la información.
- Identificar fallas que ocasiona el procedimiento manual.
- Crear una base de datos con la información suministrada por la empresa en formato virtual eliminando los errores manuales e interpretaciones generados en el diligenciamiento de las órdenes de compra
- Proponer matriz para la adecuada selección de proveedores

4. JUSTIFICACIÓN

El acto de comprar más antiguo viene de la edad de piedra cuando se intercambiaban toda clase de bienes hoy en día conocido con el nombre de “trueque “es allí donde se crea por primera vez lo que hoy podríamos definir como la compra y venta de productos (Benaque, 2006).

El personal delegado para ejercer la función no contaba con la preparación adecuada para el manejo de la compra y venta de productos, lo cual sus funciones estaban completamente desligadas a la función de compras.

La definición más correcta para la gestión de compras es obtener un producto en la calidad y cantidad correctas, el tiempo pactado y a un precio justo competitivo; en la actualidad las empresas han evolucionado y tienen otra visión de lo que será la gestión de compra en donde integra proveedores, negociaciones, inventarios, en conjunto con mercadeo.

Para ser competitivo en un mercado que progresa a diario y cada día es más agresivo, se requiere tener implementado un modelo integral que permita conectar de manera efectiva a los proveedores con el almacén central y este a su vez con los puntos de atención. Para lograr estos encadenamientos de forma oportuna y eficiente se deben realizar mejoras en el proceso de compra (Montoya & Boyero, 2011).

En donde se plantea reestructurar el proceso de gestión de compras de almacenes AGAVAL para que permita contar con información confiable, minimice errores causados por las actividades realizadas a mano y estandarice el proceso de generación de órdenes de compra y lleve a eliminar fallas en la operación de compras. El proceso actual de compras emitidas erróneamente conlleva a un desperdicio tanto de tiempo como de recursos que finalmente terminan absorbidos por la empresa.

Esumer

El rediseño del proceso de los almacenes AGAVAL es -netamente manual- por un sistema de información que promueva la estandarización, la creación de las órdenes de compra en un sistema interactivo, el envío online de la información suministrada en las órdenes, la eliminación de errores, reducción de costos en la operación, eliminación de tiempos muertos, beneficios altamente importantes en el proceso de la gestión de compra.

Contar con una gestión de compras óptima además de tener un procedimiento interno relativamente bueno no es suficiente al menos en este mundo tan cambiante, debemos de blindarnos y fortalecer tanto nuestros procesos internos como externos, es allí donde una buena selección y evaluación de proveedores lo convertiría en el factor diferenciador, tener respuesta a la hora de necesitarla en cualquier eventualidad es contar con un verdadero aliado estratégico.

4.1 Interés científico y social

Los almacenes AGAVAL desde inicio de operaciones en los años cincuenta viene operando sus procesos de gestión de compras de una forma netamente manual y la selección de sus proveedores sin ningún, en consecuencia esto genera que haya retrasos en la emisión de órdenes de compra hacia los proveedores.

Con la reestructuración del proceso de las órdenes de compra, la empresa AGAVAL se verá beneficiada en mejorar los tiempos de respuesta en sus operaciones gracias a los cambios que se darán al implementar el sistema que corregirá entre otras cosas: inexactitudes en la información que es suministrada al proveedor para que cumpla con el pedido y minimizar errores en las referencias solicitadas.

Como consecuencia de lo anterior, la minimización de errores como los descritos se proyecta hacia sus mercados como una acción positiva en el entendido que los clientes cada vez que hacen un requerimiento contarán con información fidedigna en términos de cantidades, referencias, marcas, tallas y precios entre las variables más importantes.

Los proveedores hacen parte del entorno de una empresa y cuando esta cuenta con éxito es porque ha comprendido el entorno que lo rodea es ahí cuando se está en condiciones de tomar las decisiones más acertadas.

5. VIABILIDAD DEL ESTUDIO

5.1 Análisis de factibilidad

Teniendo en cuenta la condición, que el proyecto se va desarrollar dentro de una empresa ya consolidada. Se estima que su puesta en marcha, es aproximadamente 5 meses, tiempo en el cual se generaran los siguientes gastos (ver anexo 1).

El retorno de la inversión se verá reflejada en la agilidad del proceso y la minimización de errores, causantes por el diligenciamiento a mano y la mala interpretación que se puede dar por el personal a cargo,

En términos monetarios nos atrevemos a decir que con la implementación de esta nueva estructura tanto en el diligenciamiento de las órdenes de compra como el la calificación de los proveedores el retorno será casi inmediato, ya que por cada pedido erróneamente, la empresa está incurriendo en gastos como lo son transporte, personal en bodega y administrativo que realizando los gastos, tendría un sobre costo de en tan solo 1 orden de compra mal diligenciada es de aproximadamente 270000 mil pesos. Ver anexo 3

Esumer

5.2 Análisis de Viabilidad

El estudio de **mercado** se pudo evidenciar que el personal de la empresa AGAVAL, conformado por 14 personas del área de compras, encuestadas para verificar si están de acuerdo con la creación del nuevo formato para el ingreso sistemático de órdenes de compra. Para minimizar las ambigüedades que se generan al ingresar la información manual, el sistema arrojó un intervalo de confianza del 95% y un error del 0 (Ver anexo 2).

Con el estudio se realiza el análisis de proceso de creación de órdenes de compra sistemática, donde se evidencia como es el flujo del proceso mediante el nuevo método que se implementará en los almacenes AGAVAL, eliminando los errores por el mal diligenciamiento a mano en las órdenes de compra, los cuales se han convertido en un cuello de botella a la hora de adquirir nuevo inventario por parte del área de compras. Por otro lado, se aumentará la confiabilidad de la información suministrada por los negociadores encargados de realizar la compra

El estudio organizacional de los almacenes AGAVAL a la fecha, se encuentra estructurado por 14 colaboradores que trabajan para que sus procesos estén alineados y se cumpla con las metas pactadas. A futuro se propone reducir el organigrama de la compañía a 12 colaboradores cumpliendo las mismas funciones, minimizando el proceso de ingreso de las órdenes de compra al sistema y reduciendo tiempos y personal encargado para esta labor (Ver anexo 1).

Para fines legales la empresa AGAVAL cada vez que solicita a un proveedor el ingreso de un nuevo producto para la venta en las tiendas, debe requerir los siguientes documentos, con el fin comprobar que su información sea real y no tenga ninguna evasión de impuestos que conlleve a incurrir en un delito grave para la empresa, generando confianza en el cliente de la calidad de la mercancía que ingresa (Tabla 5.1).

5. Viabilidad del estudio

Tabla 5.1.

Documentos requeridos al proveedor para el ingreso de un nuevo producto.

Requisito legal	Artículo que aplica	Descripción
Verificación la Normas Sarlaft	Circular Externa de Superfinanciera 026 de 2008	Verificación sistemática que no estén reportados en las centrales de riesgo
Certificación bancaria		
Formatos para ingreso de proveedor		Documentos creados por la empresa Agaval con la información básica
NIT	Artículo 4º del Decreto 2788 de 2004	Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, en especial para el cumplimiento de las obligaciones de dicha naturaleza.
RUT	Ley 863 del 2003 Artículo 19	Constituye el mecanismo único para identificar a las personas y entidades que tengan la calidad de declarantes y no declarantes
Cámara de comercio	Ley 80 de 1993	Es una organización formada por dueños de pequeños, medianos o grandes comercios con el fin de elevar la productividad, calidad y competitividad de sus negocios
Referencias comerciales	Menor a un año	Empresas que conozcan al nuevo proveedor y den su aval

Fuente: Elaboración propia apartir dela base de datos de la empresa Agaval

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Gestión de compras

6.1.1 Reseña histórica

La gestión de compras se ha convertido en pieza clave a lo largo de la historia, cabe mencionar que este nombre es el que se conoce en la actualidad, pero ha sido parte de la evolución como seres humanos, formando parte de nuestra vida al necesitar elementos y productos que componen nuestra vida diaria. El trueque nace de la necesidad de abastecerse de productos a los cuales no se tiene y consiste en cambiar un producto o un objeto por otro (Sonora, 2016).

Se crearon las primeras rutas comerciales más importante y que dan paso a toda la estructura comercial de la actualidad, entre las más significativas están la ruta de la seda, la ruta de comercio musulmán, la triangular y la ruta de galeón de manila las cuales conectaban por tierra y por agua todo el mundo conocido hasta entonces, se intercambiaban por otros objetos como era el oro y la plata (Pérez, 2013)

Entre los metales más conocidos para este fin se encontró los metales como el oro, cobre y la plata que fueron utilizados en la adquisición de bienes de toda clase de una forma rústica, la plata además de ser un material hermoso y apetecido por gente de su tiempo a medida de los años la plata parecía perder cierto tipo de valor lo que producía cierta incertidumbre por parte de quien lo poseía, el oro en cambio además de ser hermoso conservaba su brillo y su belleza, el único problema que presentaba el oro era que era muy escaso y las piezas de cambio debían ser muy pequeñas (Alerón, 1999).

Esumer

No siempre en este tipo de intercambio de mercancías en estas rutas y menos en la era antigua han existido las monedas o billetes como es en la actualidad encontramos, cabe decir que el hombre siempre ha tenido la intención de encontrar un elemento el cual cumpla con este propósito para lo cual se crea la acuñación de monedas dando la seguridad que se necesitaba para la negociación (Sanz, 2016).

La aparición del dinero constituye uno de los grandes avances en la gestión de compras en toda su historia. Facilitando un elemento reconocido por la parte de una negociación. Generando garantías y confianza de un intercambio por parte de una moneda (Sanz, 2016).

6.1.2 ¿Qué es una empresa?

La empresa es un conjunto de elementos, materiales, recursos tanto humanos como económicos el cual se dedica a realizar una determinada labor en pro de obtención de riqueza basándose en una estructura ya estipuladas. Actualmente se encuentran clasificadas en varias formas entre las cuales podemos encontrar su actividad económica, su constitución jurídica, su ámbito de operación, composición de su capital, y sin dejar a un lado su tamaño.

García & Casanueva, (2001) definen la **empresa** como una *"entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"* (p.3).

6.1.3 Tipos de empresa

Cada empresa tiene un tipo de clasificación que depende del capital al que pertenece y sus necesidades, una de ellas es:

- Públicas: este capital le pertenece al estado es el dueño de sus ingresos y busca la satisfacción de las necesidades sociales Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.
- Privadas: se trata de empresas que su capital lo componen los inversionistas privados de cada una de sus empresas que se lucran en su totalidad, su único objetivo son orígenes privados. estos pueden ser nacionales, extranjeros o transnacionales.
- Semipúblicas: son empresas que manejan un capital mitad publico mitad privado, se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía. Utilizan su capital para su funcionamiento pero sus dinero es netamente privada, el apoyo público que manejan los permiten afrontar los proyectos con fondos privados viables (Soto, 2015).

De acuerdo con la actividad económica las empresas se clasifican en comerciales, industriales y de bienes y servicios pero según su actividad también se pueden clasificar en empresas del sector primario dedicado a la producción de materias primas del sector agrario y minero, secundario son empresas que hacen la transformación de las materias primas generadas en el sector primario, se incluyen empresas en esta categoría encontramos empresas dedicadas a la construcción, productos industriales y artesanales y las del sector terciario se dedica a la satisfacción de las necesidades de la sociedad en las cuales encontramos empresas como: transporte, comunicaciones, turismo, asesorías, bancos, comunicaciones (Bustamante, 2012)

Según su ámbito operacional se encuentra empresas multinacionales, nacionales, locales y regionales según la capacidad de expansión geográfica de sus operaciones, las multinacionales abarcan operaciones en diferentes países, las empresas nacionales se desempeñan en diferentes departamentos de un país y las empresas regionales o locales operan en una región particular (Bustamante, 2012)

Esumer

Las empresas cuentan con otro tipo de calificaciones en las cuales encontramos su composición de capital en las que podemos encontrar empresa privadas cuando están en manos de personas particulares, empresa publicas cuando son del estado o de la nación empresas mixtas cuando tiene ingresos tanto de personas particulares como del mismo estado y entran empresas de autogestión las cuales son dirigidas por sus mismos trabajadores (Bustamante, 2012)

Las empresas según su tamaño cuentan con 4 tipos de categorías en las cuales se encuentran calificadas en microempresas, pequeñas – medianas y grandes empresas, este tipo de calificación se da de acuerdo al número de empleados de cada empresa.

Tipo de empresas:

Microempresas: menos de 10 trabajadores

Pequeñas empresas: menos de 50 trabajadores

Mediana empresas menos de 250 trabajadores

Gran empresa más de 250 trabajadores

(Soto, 2015)

Cabe mencionar que la gestión de compras conlleva su vez una serie de pasos para que esta tenga el resultado esperado además adquirir los bienes y servicios que una empresa estén necesitando según sea la actividad económica, la garantía tanto en cantidades, precios y tiempos que aseguren el abastecimiento necesario.

6.1.4 Organigrama de una empresa

El organigrama de las organizaciones es la representación de las empresas internas que forman un Esquema donde recoge miembros directivos de todos los departamentos y las relaciones que hay entre ellos mismos en la organización

Una empresa le resulta más eficiente ver como se conforma la empresa y los puestos donde están ubicados cada persona en la organización. Se recomienda que a la hora de realizar cambios o reestructurar el organigrama empresarial de una empresa, se tenga en cuenta todos los departamentos que están implicados en estos cambios para no ser afectados en ninguna escala organizacional (Tumaster, 2015).

Se evidencia que en la Figura 6.1 se muestra un ejemplo de un organigrama de una empresa comercial que cumple con una estructura íntegra

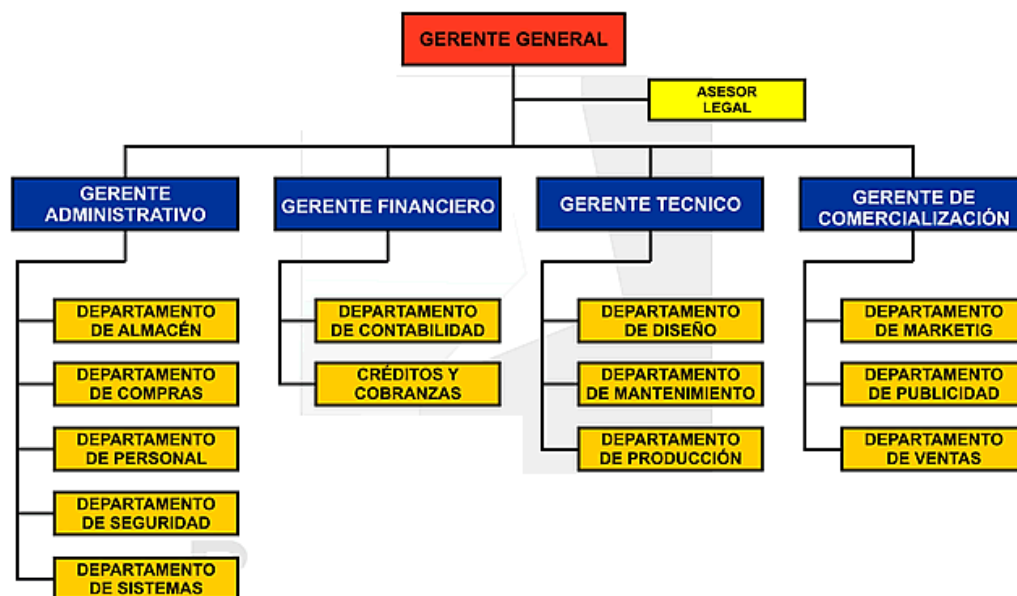


Figura 6.1. Formato de organigrama empresarial.

Tomado de: (Mejía, 2014)

6.1.5 Funciones de las empresas

La estructura organizativa de las empresas varían de sus estrategias es decir primero se deben definir la misión y visión de la organización para así organizar internamente la empresa de tal forma que se cumplan los objetivos.

Como podemos observar la figura 6.2 nos muestra un ejemplo de los departamentos que hay en las empresas y el alcance de cada una de ellas.

FUNCIONES/DEPARTAMENTOS MÁS COMUNES EN LAS EMPRESAS:

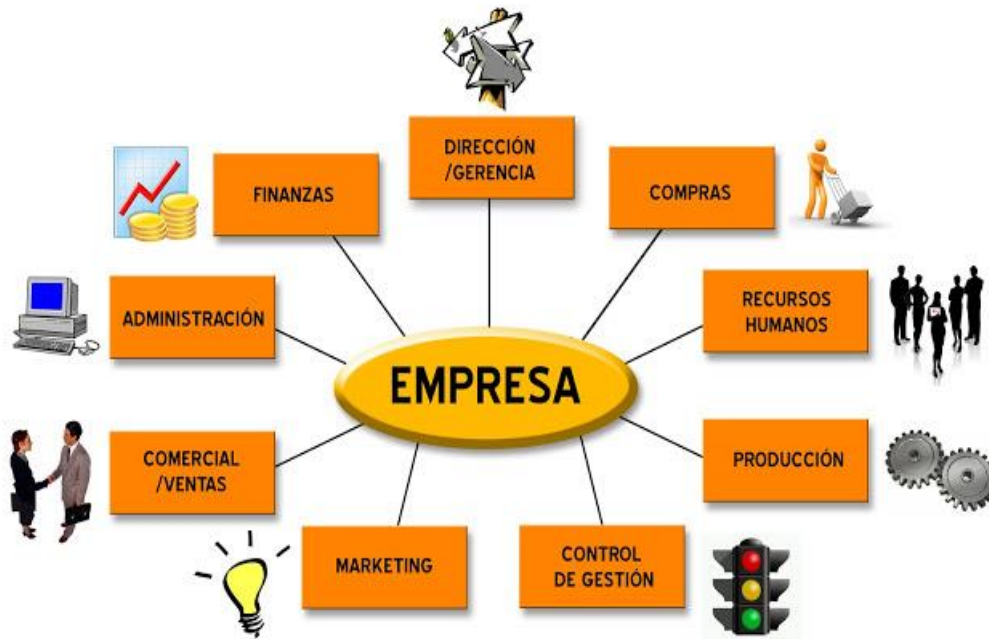


Figura 6.2. Departamentos más comunes de las empresas.

Tomado de: (Mundo de la Empresa, 2012)

- El departamento Comercial/Ventas: su función es vender lo presupuestado para el mes para así la empresa obtenga una mejor rentabilidad y fidelizando a los clientes.
- El departamento. de Producción: fabrica la producción más el stock de seguridad donde será comercializado por el área de ventas, para así cumplir con los objetivos propuestos
- El departamento. de Compras realiza un presupuesto de cuanta mercancía y materias primas debe comprar para determinado mes y lo adquiere a un precio, calidad pactada.
- El departamento. de Administración se encarga de la contabilización de las facturas recibidas y emitidas, realiza el pago a los proveedores y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.
- El departamento. Financiero planifica los pagos a los proveedores de forma puntual, controla que el patrimonio sea deseable y consigue financiación para las necesidades de las empresas.
- El departamento. de Control de Gestión supervisa y vigila que departamentos cumplan sus objetivos, reportando a la dirección general alguna anomalía ocasionada durante el proceso
- El departamento. de Marketing colabora con el Comercial para conseguir más ventas y atender mejor a los clientes.
- El departamento. de Recursos Humanos garantiza el cumplimiento de las funciones en cada jornada, remunerando a los trabajadores para mantenerlos motivados en la organización
- La Dirección/Gerencia se propone cumplir con los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y sus departamentos mediante la coordinación de

sus empleados asignándole recursos y presupuestos para cada una de las áreas (Mundo de la Empresa, 2012)

6.2 Departamento de compras en una empresa comercial

6.2.1 Áreas de una empresa comercial

Se define las siguientes áreas que influyen en el departamento de compras, como son:

- **Finanzas:** las finanzas corporativas son las encargadas de manejar el dinero de las empresas, se centran en la forma que opera cada empresa mediante sus recursos financieros, Inversiones, financiación, beneficios y dividendo, buscando una mejor administración de los recursos dentro de la compañía (Pérez & Gardey, 2009).
- **Recurso humano:** es el conjunto de todos los recursos materiales y económicos que forman una organización, para eso los empleados y colaboradores hacen parte de una formación que se ocupa de contratar, seleccionar y retener a los colaboradores en una organización (Piña de los Santos, 2013)
- **Administración:** se trata de un conjunto de reglas o prácticas que optimizan los recursos para que la empresa alcance sus objetivos propuestos garantizando un uso racional y efectivo de los recursos disponibles, lo que incluye las competencias de sus miembros (Montes, 2012)
- **Gerencia:** hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo en una organización con la finalidad de que una empresa sea viable económicamente, enfocado en una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función a los resultados obtenidos (Ciber Lunes, 2016).

- **Ventas:** Las ventas son el corazón de cualquier negocio es el cambio de productos y servicios por dinero, se trata del derecho de posesión de un bien o un cambio de dinero (De Gerencia, 2016).
- **Compras:** Primeramente, comprar era adquirir un producto. O servicio que se necesitaba para la satisfacción de un cliente o propia, en tiempos modernos esta definición ha sido redelineada al menos es su concepto y hoy día esto un gran proceso, la misión fundamental de la gestión de compras lo podríamos definir como obtener el producto adecuado, a un mínimo costo, contribuyendo al máximo en las utilidades de la organización (De Conceptos, 2016)

6.2.2 Función del departamento de compras

Uno de sus objetivos principales para el departamento de compras es la adquisición de materias primas, materiales, suministros, equipos y servicios necesarios para que sus operaciones se desarrollen de forma satisfactoria. El éxito de una empresa se determina por la buena gestión de compras que maneje (Mena M. , 2016).

6.2.3 Proceso de Compras

Primeramente, comprar era adquirir un producto. O servicio que se necesitaba para la satisfacción de un cliente o propia, en tiempos modernos esta definición ha sido redelineada al menos es su concepto y hoy día esto un gran proceso, la misión fundamental de la gestión de compras lo podríamos definir como obtener el producto adecuado, a un mínimo costo, contribuyendo al máximo en las utilidades de la organización.

6.2.4 Problemas más frecuentes en la gestión de las compras

No tener definida un sistemática en la negociación.- No generar procedimientos para una selección de los proveedores adecuada- No hacer una evaluación de los proveedores. No conocer los productos que se compran.- No tener control en las previsiones de ventas, en la planificación de la producción (Mena M. , 2016).

Esto se logra contando con los mejores proveedores del mercado comprando al mejor precio, no es un secreto que esta función esta entre las que más gasta dinero de allí la importancia cuando de invertir se trata además ha dejado de ser el simple proceso de compra para convertirse en un eje estratégico en dentro de todo el sistema económico en el que nos movemos no se puede desconocer toda las vertientes referidas al este tema (Mena C. , 2015).

Las empresas actualmente operan en mercados más exigentes, donde se enfrentan a que sus competidores manejen productos similares con unos costos menores, a menudo las empresas han optado por comprar sus productos para así tener la oportunidad de reducir costos y aumentar el margen de beneficio, ya que fabricar el producto en su totalidad es más costoso que comprarlo.

Comprar era una actividad que desde el pasado era compleja por el volumen y los pedidos anuales que se generaban al crear una orden de compra, actualmente se busca que las compras se conviertan en elementos estratégicos de todas las organizaciones con el fin de asegurar que las empresas cuenten con los mejores proveedores que abastezcan los mejores servicios y productos en el mejor costo (Mena C., 2015).

Para que las empresas cuenten con una gestión de compras óptima se debe iniciar por tener una cadena de suministros definida, desde la planificación de sus actividades iniciando por las compras, almacenamiento fabricación y logística integrando todas las áreas de la compañía.

Unas de las funciones que desempeña el área de compras representa la fase inicial del flujo de intereses en la empresa donde se garantiza el abastecimiento de materiales, productos y servicios que se necesitan para cumplir con las condiciones de cantidad, calidad precio y tiempo.

Para que estas condiciones se puedan estar alineadas se debe tener muy buenas relaciones con diferentes áreas de las empresas donde el proceso está estrechamente vinculado como lo son:

Dirección General; maneja las políticas generales y procedimientos (Bartoli, 1999)

6.2.5 Cadena de logística y abastecimiento

La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad de la forma más eficiente. Proceso por el cual se adquieren bienes, insumos, activos, para las operaciones de una empresa (Polanco, 2012).

La gestión de compras busca tener una relación directa con el cliente inquiriendo en mejores beneficios tanto económicos como estratégicos para las compañías. Aumentando la eficiencia de los procesos y maximizando los recursos de la empresa. Esto mantendrá una rentabilidad al negocio

Una empresa que ante el panorama de globalización inicia el proceso de reestructuración del área de compras y su relación con los clientes, dando lugar a una visión más integradora en la cadena de abastecimiento, mediante la integración de las demás áreas de la empresa, implementando mejoras continuas con una comunicación asertiva con los proveedores.

Esumer

Creando estrategias claras para llegar a posicionarse de manera más competitiva en los mercados tendría a favor más probabilidades de adaptarse en la fuerte competitividad de los mercados

La gestión de compras juega un papel verdaderamente importante hasta el punto de tener como porcentajes entre el 40% y el 60% de dinero gastado en una empresa no es lo mismo comprar para una empresa de pedidos repetitivos como comprar sobre pedido a pesar que las dos actividades está involucrado el proceso de compra se debe de tener mucho cuidado en la asignación de proveedores su tiempos de entrega y niveles de servicio todo esto para garantizar el producto siempre disponibles y por ende no afectar la cadena de suministro

Como podemos definir un proveedor: capaz de suministrar los materiales, equipos, repuestos, servicios y otros insumos que respondan a las necesidades de la empresa solicitante y en el momento que deben ser recibidos por esta de acuerdo a sus demandas y en condiciones que permitan llevar a cabo las distintas operaciones de manera adecuada con el fin de producir y hacer llegar sus productos y servicios con la calidad y condiciones requeridas por sus respectivos clientes, en el momento establecido (Pérez A. , 2009)

6.2.6 Caracterización del proveedor

Para tomar la decisión de seleccionar los proveedores que harán parte de su empresa en función de su capacidad para suministrar productos en los tiempos pactados con el comprador y los requisitos de cada organización y el nicho de mercado al que sea el enfoque

Es aconsejable cambiar la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, las tendencias que vienen marcando la selección de proveedores se enmarca en una relación a largo plazo de lealtad y confianza (Gonzalez, 2011)

Donde se busca que analizando la información sobre los proveedores me pueda ser útil para la toma de decisiones en el momento de la compra y pueda ser satisfecho para mi cliente final, para esto, evaluar a un proveedor es necesario cuestionarnos si cumple con las siguientes normas, y evaluar la calidad de sus productos para ser más competidos en el mercado.

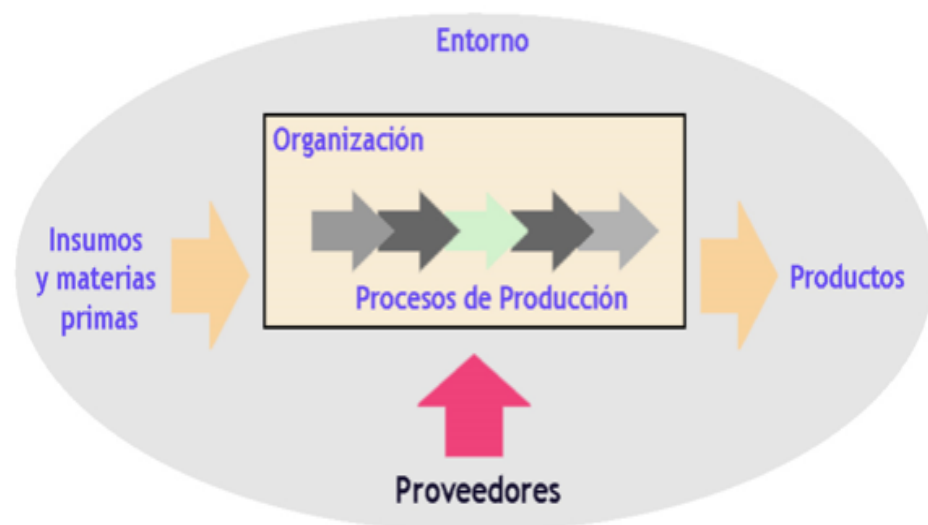


Figura 6.3. Proceso de evaluación de proveedores.

Tomado de: (Gonzalez, 2011)

- Qué tipo de servicios adicionales ofrecen?
- ¿Cuáles son sus tiempos de entrega?
- ¿Qué condiciones de pago y crédito ofrecen?
- ¿Cuál es su desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos o servicios que proporcionan?

(Pereiro, 2005)

Saber que no porque el proveedor cuente con los productos de mejor calidad o se encuentre entre las mejores posicionadas quiere decir que sea el proveedor que más convenga se debe tener la mirada enfocada a mayor profundidad, este proveedor entraría a formar parte de la organización y de todo el diagrama estructural.

El proveedor será un eslabón en toda nuestra estructura y podría interferir en las metas proyectadas por la empresa sea a corto, mediano o largo plazo dependiendo sea de la visión a la cual posea.

En la búsqueda de una gestión de compras segura para las empresas debemos de tener una dirección planeada para no incurrir en posibles rupturas de cumplimientos que conlleven a un fracaso tanto con la empresa como con nuestros proveedores que al fin y al cabo estos proveedores dependen en cierto grado de otros proveedores que finalmente realizan cierto tipo de transformación para dar el material necesitado a las empresas.

Existen unas mínimas normas a tener en cuenta por parte de las empresas a la hora de iniciar cierta negociación con potenciales proveedores que garanticen una oportuna respuesta a las necesidades del día a día. Debemos tener, claro que no todas las empresas se rigen por estas normas pero que sin lugar a duda nos dan el respaldo que buscamos en un aliado estratégico como lo son los proveedores,

6.2.7 Políticas.

Da la seguridad de que nuestro proveedor mantiene una visión clara del negocio y de sus principios y la dirección a tomar y que finalmente las compañías deciden acogerse. Normalmente son escritas donde todo el mundo tiene la oportunidad de observar entre los cuales serían los clientes. Trabajadores y

accionistas llegando el caso, permite definir claramente que empresa quiere llegar a ser y al cual la empresa desea enfocarse. Deben de ser coherentes y consecuentes en su manera de actuar para no generar en nuestros aliados o trabajadores cierta incertidumbre que finalmente terminaría en un conflicto que tendría como resultado en la perdida tanto de clientes como de confianza la cual realmente es la columna principal en una negociación en todo el ámbito empresarial (Fabra, s.f.) .

6.2.8 Evaluación de proveedores

Una de las formas que cuentan las empresas para saber cuál sería la mejor opción de un proveedor es mantener una calificación cuantitativa de cada uno de ellos. Nos da la seguridad de tomar las mejores decisiones y asegurar el correcto funcionamiento de la cadena de suministro.

Una calificación sea cual sea sus principales características que posea como pueden ser puntualidad. Producto, servicio, posición geográfica, disponibilidad entre otros también aquellas características en las cuales encontramos falencias darán un vistazo de cuál sería la mejor opción a la hora de elegir el proveedor.

Mejorar el desempeño de nuestros proveedores automáticamente mejoraría nuestro propio desempeño lo que a la larga resultaría beneficioso para ambas partes (Calidad y Gestión, 2016).

La primera herramienta es el Modelo Ray Carter el cual menciona 10 aspectos para tener en cuenta llamado las 10 C se crea con la intención de realizar una exhaustiva evaluación a nuestros proveedores potenciales.

- Competencia (compentency) se trata de mirar el grado de eficacia y capacidad de nuestro proveedor, su finalidad es saber que tan competente llegar a ser, como nos ayudaría a resolver las necesidades en la que nos

Esumer

encontramos. Y como puede llegar a ponerse frente a las necesidades de la empresa.

- Capacidad (Capacity) su finalidad es saber si nuestro proveedor cuenta con la capacidad de atender nuestras necesidades. Tanto en recursos como en Rapidez si cuenta con una buena adaptación, si poseerán la capacidad de absorber la necesidad de la empresa y su capacidad de adaptación frente a las oscilaciones del mercado cada día más incontrolable.
- Compromiso (commitment) evaluar el compromiso de nuestros potenciales proveedores, la confianza que da el proveedor para adaptarse a los estándares y exigencias de la empresa se trata de uno de los más importantes puntos calificativos porque es la confianza el pilar de cualquier relación tanto empresarial como económica, y así saber que el compromiso adquirido no será defraudado.
- Control (control) teniendo en cuenta los puntos anteriores como la confianza y el compromiso con este punto nos daremos cuenta que tan riguroso es nuestro proveedor a la hora de realizar un control en su actividad interna asimismo garantizara que cumplirá los retos acordados y responder adecuadamente los objetivos inicialmente pactados,
- Solvencia (cash) una buena situación economía de nuestros proveedores asegura la puntualidad de nuestros productos claramente si nuestros proveedor no se encuentra en una buena posición económica rara vez tendrá la capacidad de abastecernos en todo momento más aun cuando la demanda de dicho producto se vea disparado, por eso se hace necesario una buen estudio financiero porque directamente la empresa se verá afectado y en una posición bastante desalentadora creando mala reputación a la empresa.

- Costo (cost) uno de puntos más importantes en la actividad de gestión de compras sin lugar a dudas es el costo asumido por la empresa para la adquisición de productos y el costo que nuestro proveedor me ofrece, se necesita realizar un análisis de las ventajas y desventajas que tengo con el costo que pago. Sabemos que no necesariamente el mejor costo garantiza el mejor producto la mejor puntualidad el mejor servicio, pero es algo que generalmente viene asociado.
- Consistencia (consistency) muy importante a la hora de elegir nuestro proveedor, consistencia ante obstáculos y peticiones que cuente con los mecanismos y procedimientos para ofrecer un producto de calidad en las variaciones del mercado
- Cultura (culture) los valores que posea nuestro proveedor nos dará la garantía que no se realizara algún tipo de desencuentro posteriormente la cultura viene atada a la confianza de saber que todo lo que realizaremos será de una forma limpia y honesta.
- Responsabilidad (clean) una forma amigable tanto con los trabajadores como con el medio ambiente según Carter no se puede pasar por alto una empresa seria que lo pensara 2 veces en realizar algún tipo de negociación con un proveedor que realiza malas prácticas ambientales u otro tipo de inmoralidades.
- Comunicación (communication) por último y no menos importante la forma como nuestro proveedor realiza su comunicación con el cliente en caso de algún desacuerdo entre las partes y la forma en que este comunica sus eventualidades forma un gran paso para la elección de un proveedor (Cerem, 2016).

En la figura 6.4 se indica la distribución de las funciones del departamento de compras de una empresa comercial.

Esumer

Saber el camino que se toma es saber el futuro que viene nos da la garantía que lo que se está realizando se está realizando bien puede ser que no todo el éxito de una buena gestión de compras sea netamente por contar con unos excelentes proveedores pero ayuda a los objetivos a los cuales se le apuntan y más en la gestión de compras



Figura 6.4. Funciones del departamento de compras de una empresa comercial.

Tomado de: (Cubillos, 2013)

Saber el camino que se toma es saber el futuro que viene nos da la garantía que lo que se está realizando se está realizando bien puede ser que no todo el éxito de una buena gestión de compras sea netamente por contar con unos

excelentes proveedores pero ayuda a los objetivos a los cuales se le apuntan y más en la gestión de compras

6.2.9 Indicadores

Son guías para tener un control de las actividades nos muestra de una forma cualitativa y cuantitativa la gestión de una actividad en este caso la gestión de compras con el fin de tener como base un parámetro para evaluar y controlar nuestra actividad los indicadores son herramientas de análisis para la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la gestión y de cualquier sistema (Workmeter, 2014)

La gestión de compras viene evolucionando considerablemente hace poco que pasamos desde el periodo neolítico y ya se están agrupando valiosos conocimientos que ha logrado optimizar la actividad de compra, desde el siglo 20 en adelante las tecnologías al servicio de la gestión de compras no se hizo esperar pasamos desde una simple llamada telefónica a prácticamente no tocar el aparato junto a la informática los programas para la adquisición de bienes facilita la actividad de la misma. Vivimos en uno de los momentos más acelerados donde no hay espacios para errores la exactitud a la cual nos vemos obligados a marchar día a día, la competitividad del medio.

La importancia que tiene la gestión de compras, obliga a tener pleno conocimiento y suficiente información para tener la capacidad de no sucumbir a factores tan agresivos y tan poco predecibles como son la demanda y llegar a mantener un abastecimiento estable y márgenes de beneficios (Barquin, 2008)

Se crean los departamentos de compras con la intención de especializar y tener mayor control de la actividad sin lugar a duda un importantísimo factor. Permite enfocarse y asegurar el óptimo desempeño, Son encargados de realizar las compras en general de una compañía y no solamente el acto de comprar.

Esumer

Se tiene una serie de factores que van ligados a la compra entre los que encontramos cantidades exactas de las cuales necesitamos para no incurrir en sobre costos innecesarios. La calidad requerida para ya sea para la transformación, uso o reventa según sea la actividad de la empresa y que cuente con las condiciones necesitadas (Barquin, 2008).

No podemos dejar pasar por alto el factor que se considera más importante y es el precio que tendré que pagar para realizar la adquisición de determinado bien o servicio. Además del acto de comprar estos departamentos comprenden la compra como un acto vital en el éxito de la empresa.

En la actualidad se cuentan con una serie de herramientas que ayudan a la tarea de compra y dependiendo de la necesidad y la capacidad económica del interesado se puede contar con un maravilloso mediador como son los programas informáticos facilitadores en la actividad de compra de cualquier artículo o servicio

En el mercado podemos encontrar un sinnúmero de facilitadores de la gestión de compra y encontrar la forma de planificar las necesidades de la empresa pasando por el aprovisionamiento la tarea de controlar los gastos, de poder medir el nivel de servicio de los proveedores, administrar los gastos realizados, permitirá estar informado en tiempo real de la operación (Barquin, 2008)

6.3 Futuro de la gestión de compras

6.3.1 Sistematización del proceso de compras

La crisis económica y financiera ha repercutido en los sectores de compras. La Sistematización de los departamentos de compras son fundamentales para protegerse de los riesgos de los proveedores, esto agilizará el proceso de ingreso de la información para la compra de materias primas y los tipos de (Mena M. , 2016)

La mejor opción es que adquieras un sistema de control de inventarios. Para tomar decisiones informadas aunque en el presente para la empresa será un gasto a corto plazo se podrá visualizar mejor tu stock e inclusive planear mejor tus ventas.

Posiblemente el plan de comprar se base únicamente en “tu experiencia” y no en tu demanda real, lo mejor es que mes a mes lleves un control de los inventarios y pérdidas de manera que esto te permita generar compras inteligentes y evitar desperdiciar recursos (EmprendeRioja, 2015).

6.3.2 Ventajas de la Sistematización de compras:

La implementación de mejores prácticas de la información minimiza el flujo de operación y el sistema que maneja actualmente con el fin de lograr mayor eficiencia y eficaz, buscando las siguientes ventajas como lo es:

- Eliminación de errores humanos
- trazabilidad de la compra
- Estandarización de los términos de negociación (Mena M. , 2016)

6.3.3 Función de riesgo

La sistematización de la información en el área de Compras puede prever obstáculos desde identificar un proveedor potencial con problemas financieros, a posibles incidencias de calidad y / o incumplimiento en fechas de entrega (Mena M. , 2016).

6.3.4 Ciclo de compras

Básicamente el ciclo comienza desde que se detecta la necesidad de un producto y culmina cuando se le paga al proveedor el suministro. Para optimizar

los tiempos muertos del proceso se recomienda diseñar un diagrama de flujo que ayude a tener claro los procesos de producción (EmprendeRioja, 2015).

6.3.5 Etapas principales de un ciclo de compras:

- Análisis de la Solicitud de Compras.
- Investigación y Selección de Proveedores.
- Negociación con el Proveedor (seleccionado).
- Acompañamiento de Pedido (Follow-Up).

Debido a la pequeña capacidad de recursos que cuentan las pequeñas y medianas empresas las compras suelen ser gestionadas por el propietario o director de la empresa. La realidad es que el área de compras típicamente se encuentra entre las últimas en ser delegadas, esto tiene como consecuencias que no se ejecute correctamente los procesos y a su vez complica la optimización de recursos y reducción de costos.

El mayor problema que se presenta en las pequeñas empresas es que el comprador no tiene una visión clara de su nicho de mercado y lo que su consumidor quiere obtener lo que trae como resultado una reducción importante en la productividad y en la competitividad.

También se evidencia que se descarta a los proveedores porque “el vendedor no agrada” o por lo contrario se elige un proveedor sencillamente por “la buena relación que se tiene con el vendedor”. Lo que elimina la objetividad de la compra teniendo diversos efectos negativos.

La relación con los proveedores debe de ser cordial y netamente empresarial, también se considerara factores que permitan cuidar los recursos de las empresas, por ejemplo; sus tiempos de entrega, calidad de producto, entrega de facturas electrónicas, sistemas de control, entre otras. Para lograr optimizar tus procesos de comprar, también es fundamental conocer las estrategias y

herramientas que permitirán cuidar los recursos de la empresa y a continuación te las presentamos

- **Ubicación en la cadena logística**

Primero se debe definir cuál es el eslabón que se ubica la empresa en toda la cadena de suministros, basarse únicamente en las decisiones operativas que se tomen en tu eslabón y no en los demás ya que repercute en la manera como se desarrolla las relaciones en el corto, mediano y largo plazo, tanto con clientes como con proveedores.

- **Elegir la estructura de departamento adecuada**

Delegar responsabilidades es importante tener claro las funciones, objetivos y actividades que debe cumplir la persona que ocupe el puesto en la organización, ya que la información que realice será un apoyo para mejorar el futuro o bien tomar decisiones basadas en los procedimientos que ya se tienen establecidos. Además a medida que el negocio valla creciendo y expandiéndose se debe distribuir las tareas en diferentes categorías dependiendo del perfil del puesto que ocupe (funciones estratégicas), adquisiciones (enfoque táctico), compras (atención operativa). Lo anterior te permitirá hacer más con menos y evitar la duplicidad de funciones. (EmprendeRioja, 2015)

6.3.6 Generar políticas de compra y un código de ética

Independientemente de quién esté a cargo la función es muy importante establecer ciertas políticas de compra, deberán tener claros los valores de la compañía y la filosofía del negocio, ya que este dará las pautas para las relaciones con clientes y proveedores. Dicho manual debe esbozar claramente lo que se permite y no en la empresa. Con esto se disminuirá los errores, malos entendidos. Tener un buen historial con tus proveedores será tu mejor carta de

recomendación, podrá brindarte credibilidad y abrirte las puertas para futuras negociaciones (EmprendeRioja, 2015)

6.3.7 Conocimiento del mercado de proveedores

La mejor manera de tomar decisiones es cuando hay una visión holística de los precios de las materias primas, proveedores con capacidad financiera y del riesgo de suministro de los proveedores. Esto permite mitigar los riesgos relacionados con la oferta y asegurarse de que la empresa está consiguiendo su producto al mejor precio.

Es importante que el departamento de compras cumpla con una función estratégica en la empresa, evitando comprar productos a bajos costos sin tener en cuenta la calidad y posibilidades alternas donde se genere un mayor beneficio a sus clientes (EmprendeRioja, 2015).

6.3.8 Definición de ERP

El ERP es un software que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando funciones de gestión en un único sistema; en otras palabras, representa la “columna vertebral” de una empresa (Erp, s.f.).

Los sistemas de información ERP es una herramienta de suma importancia cuando hablamos de compras que sobrepasan información necesaria para programas especializados para poder que agrupen e interpreten el sistema, no es más un software el cual está hecho como facilitador de tareas he integrador de ciertas funciones (Erp, s.f.)..

Sus principios básicos son:

- Aplicaciones informáticas como módulos independientes, pero perfectamente compatibles en una única base de datos común.

- El uso de un motor de flujos de trabajo debe permitir definir todas las tareas de un proceso y gestionar su aplicación en todos los módulos del sistema (Erp, s.f.).

6.3.9 ¿Cuál es el alcance de un ERP?

Permite construir un sistema de información homogéneo donde se puedan evidenciar los siguientes módulos de una empresa.

- Gestión de compras
- Gestión de ventas
- Gestión contable: contabilidad de clientes, de proveedores, activos, personal...
- Control de gestión
- Gestión de la producción (planificación, etc.)
- Gestión de stocks (logística)

Así pues, un ERP se compone de varios módulos que corresponden a cada una de las áreas de gestión y garantiza la información en línea y confiable que contiene (Erp, s.f.).



Figura 6.5. Información que incluye un sistema ERP.

Tomado de: (Montes S. , 2014)

6.3.10 Que es un clúster

Según la definición formulada por M. Porter, define el clúster como “las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan”.

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona

geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad (Perego, s.f.)

La tendencia en agruparse en clúster económicos cada día coge más fuerza en varios sectores económicos. Empresas especializadas se dan a la tarea de agruparse con la intención de reducir costos

El acto de compra ha evolucionado hasta tal fin que se tiene medido todo el actuar, representa una gran responsabilidad si se está al frente de una gran empresa y no necesariamente gran empresa, a cualquiera que ejerza la actividad de compra.

Foco al cual todos observan porque automáticamente se traduce en dinero y es el dinero el que mueve los hilos económicos de este sistema al cual muchos dan el nombre de capitalismo, que, no es más que una necesidad de consumismo al cual nos vemos bombardeados y que sin lugar a dudas crea una red de infraestructuras para que estas necesidades ficticias y otras no tanto sean calmadas. Que desafortunadamente mueve las economías actuales y francamente me atrevo a decir que la economía del futuro

La gestión de compra la determina cada empresa de la forma en que sea capaz de agrupar la información necesaria, trabajar o especializarse con el objetivo de optimizar su gestión y trabaje en conjunto con todas estas series de elementos

Su manera de actuar que no necesariamente deben de ser iguales a la de los demás, determina su gestión en comparación con otros.

La compra comprende una serie de pasos que se deben tener en cuenta a la hora de calificarla como buena o como mala, se debe mirar desde el punto de vista beneficio en comparación con otras formas de gestión.

Se viene días cada día más competitivos y la gestión de compra su importancia como eslabón en toda la estructura empresarial.

Se ha realizado la actividad de compra desde hace siglos siempre con la finalidad de satisfacer unas necesidades, la diferencia es sacar el mayor provecho a dicha compra allí radica una buena gestión de compras sabiendo utilizar el entorno, las oportunidades y las herramientas disponibles, desenvolverse en el medio en el que se encuentre ejecutándose la compra (Pestana, 2012).

6.3.11 Qué es gestión de compras por categoría

Las compras evolucionan cada día más estos mercados más competitivos y la agresividad en la competencia hace que las empresas se direccionen hacia un futuro más exigente en la gestión de compras lo que ahora se entiende por gestión de compras por categorías

La IFPSM (internacional federación of purchasing and supply management) en una reunión que contó con la participación de por lo menos 38 asociaciones nacionales de compras, se dieron a la tarea de mirar con una visión de futuro la forma como afectara las compras estas empresas, importantes empresas en el sector de la consultoría y demás dieron su visión de cómo será en un tiempo relativamente corto. Dando por conclusión que nos dirigimos hacia una gestión por categorías de la cadena de suministros.

Para nadie es un secreto que la gestión de compras representa uno de los pilares más importantes en todo el ámbito empresarial la cual inclusive tiene su propia entidad y que desde entonces ha cambiado considerablemente.

La gestión de compras se mira hoy en día como una profesión a la cual se le carga una responsabilidad bastante alta y de primer nivel. Se tiene estadísticamente hablando que compras gasta alrededor del 60% de las ganancias de la empresa en materiales directos lo que nos da el aval de que se debería generar mayor valor a dicha labor por lo importante que es. Lo que para los CEOs es el tema favorito para la reducción de costos asociados a la actividad

¿La pregunta que se formula y que ha suscitado innumerables hipótesis es de dónde venimos y hacia dónde vamos? Miraremos entonces 4 formas diferentes de comprar que se generan al interior de las empresas entre las cuales tenemos:

- **aprovisionamiento:** el cual deberá garantizar la disponibilidad de materiales o servicios contando siempre con el plan de producción no se tiene encuentra con el precio solo que el material se encuentre disponible en la empresa
- **compras:** como su nombre lo indica su función es comprar garantizando el flujo en su debido tiempo a un precio razonable contando con sus tiempos de entrega
- **destino del suministro:** gestiona las interacciones colaborativas entre compradores y proveedores en todos los niveles, para asegurar un alto rango de eficiencia y competitividad en toda la cadena de suministros, abarca el numeral 2 de compras optimizando la eficiencia y eficacia de la cadena

Gestión por categorías: tiene sus comienzos en la década de los 80s la cual consiste en agrupar por categorías en las que podemos encontrar la categoría de aseo y limpieza, congelados, electrodomésticos etc. lo cual lleva que los consumidores tengan la posibilidad de encontrar todos los productos dependiendo de su categoría en un mismo stand

6.3.12 Pasos de la gestión por categorías

Estos se definen en 8 pasos que son:

Esumer

- 1 la definición de la categoría
- 2 evaluar el rol de la categoría
- 3 evaluaciones del comportamiento
- 4 definiciones de objetivos
- 5 elaboraciones de estrategias
- 6 establecer tácticas de categoría
- 7 implementar
- 8 revisar

(Benitez, 2012)

6.3.13 Tendencias actuales de la función y el proceso de compras.

Uno de los principales elementos para el éxito de la gestión es el buen uso de los recursos y más en el mundo de hoy, donde cada peso representa la diferencias entre ganancia y perdidas lo que obliga a las empresas a ser extremadamente exigentes en su gestión tanto de compras como de abastecimiento, las empresas de hoy en día se encuentran pasando por momento verdaderamente inestables como son precios cada día más inestables, la importación de materiales desde lugares cada vez más lejanos y tecnologías convirtiéndose la inversión del dinero en un importantísimo elemento, del no ser así es mandar a la quiebra dichas empresas.

La importancia de la gestión de compras como departamento es súper relevante porque sin importar el tamaño de la empresa va a ser inmensa su participación en esta y cómo será la inversión de estos dineros presupuestados, esta gestión no siempre ha contado con personal debidamente capacitado lo cual

ha resultado en ocasiones en resultado no siempre esperados y se ha necesitado cada vez personal idóneo para cubrir dicha función.

Se debe tener una clara visión tanto de los objetivos como de principios básicos de la gestión de compras las cuales permitan adaptarnos a las decisiones que cada empresa posee

Las relaciones publicas en toda la gestión de compras no se puede dejar a un lado porque crea un vínculo con los proveedores que para bien a para mal será de gran importancia a la hora de contar con un aliado estratégico en la empresa, por lo tanto, sus relaciones con estos son valiosísimas porque se convierten en un verdadero pilar a la hora de generar valor.

Cuando se realiza una compra independiente de la empresa o el producto que se está adquiriendo debe de controlar 3 aspectos principales ellos son: la calidad del producto, este no se mide por el precio no quiere decir que entre más costoso sea un producto sea el de mejor calidad por ende la gestión de compras no se puede basar su elección netamente en el precio. El servicio que da el producto y el precio que se paga por el producto. Contando con una planificación en compras para evitar demoras que se puedan generar la optimización de costos, controlar la calidad, y controlar los inventarios (Castro, 2015).

6.3.14 Tendencias de futuro: Supply Chain 2020

Uno de los retos a los cuales nos estamos enfrentando son las tendencias que se vienen dando en el supply chain en varios escenarios conocidos, lo que motiva la necesidad de la innovación. Sabemos que las compras vienen atadas a toda la cadena de suministros y por ende es acá donde no podemos dejar por alto la adaptación a los cambio de hoy para adaptarnos a nuevas realidades para adecuarnos a las exigencias de la demanda, miraremos 5 aspectos los cuales

Esumer

están en continuos cambio uno de ellos es, la economía, donde la inestabilidad de esta son una constante lo cual hace muy difícil predecir los repentinos cambios y no deja tener la precisión que en épocas pasadas se podía dar ,otro aspecto el medio ambiente sabemos que los recursos son cada vez más escasos y se pretende tener practicas más amigables y políticas más respetuosas y ecológicas

La sociedad como tal muestra la forma como se viene presentando estos cambios las sociedades de ahora viene migrando desde lo rural a lo urbano y estos cambios demográficos plantean la necesidad de ser más eficiente. La legislación en los diferentes países y normas para cada país es una barrera en este mundo cada día más globalizado se requiere una mentalidad diferente y un esfuerzo para detener los vacíos legales entre naciones.

Por último la tecnología que viene creciendo a pasos agigantados la accesibilidad casi sin límites a la información conforman las cadenas de suministros del futuro (Retos en Supply-chain, 2015).

6.3.15 La nueva forma de comprar: el ecommerce

La nueva forma de comprar se viene presentando con E COMMERCE muchas empresas se han visto atraídas a este tipo de comercio atreviéndose a dar este salto a red, inclusive hay muchas empresas se están dedicando exclusivamente a esta forma de venta. Entre las que podemos encontrar plataformas virtuales como MERCADO LIBRE, EBAY entre otras. No cabe duda que cada día las tiendas virtuales acaparan más adeptos llegando a su público objetivo.

6.3.16 Mobile commerce

El Mobile comerse para nadie es un secreto que la sociedad moderna cuenta ahora con dispositivos móviles lo que llamamos Smartphone o teléfonos inteligentes los que utilizan para la comunicación entre individuos y para compra

de innumerables productos y servicios, es este comercio móvil una tendencia claramente altísima que coge día a día más adeptos en todo mundo.

6.3.17 El futuro es millennial

la palabra millennial generación a la cual se le da este nombre de internautas las cuales tiene una preferencia altísima a comprar por este medio, es muy importante para no perder este que se ha convertido en un gran nicho de mercado y una forma de realizar compras, dando nuevas experiencias y oportunidades de compra más personalizada. Adaptarse a esta nueva tendencia permite no apartarse del mundo de los negocios en el que actualmente vivimos y que sin lugar a dudas será la gestión de compras del futuro (Lema, s.f.).

7. METODOLOGÍA

7.1 Procedimiento de compra actual de almacenes AGAVAL S.A

La Gerencia Administrativa es la encargada de generar y entregar el presupuesto semestral de compras a las áreas de textil, electrodomésticos y calzado en general, definiendo por Grupo, Línea y Género el total de prendas de vestir a vender mensualmente más el estándar que se debe garantizar. Adicionalmente, se entrega un presupuesto en dinero para las revistas que la empresa crea para sus temporadas

- Toda adquisición debe estar respaldada por una orden de compra, la cual debe ser creada en el sistema previa al recibo de la mercancía y ésta debe estar respaldada por una factura.
- Cuando se exceda el inventario de alguna línea en particular, los pedidos adicionales deben ser autorizados por el Gerente de Compras.
- El Comprador debe analizar el disponible de compra de cada una de sus líneas, distribuyendo la compra entre los proveedores seleccionados según su participación en la venta de la línea. En ningún caso se debe comprar el total del presupuesto de compra a un solo proveedor; cualquier excepción a esta condición debe ser autorizada por el Gerente de Compras.
- Las citas de compra deben ser pactadas entre el comprador y el proveedor; para éstas el Comprador debe tener claro las líneas, referencias y unidades a comprar. Cualquier excepción debe ser aprobada por el Gerente de Compras.
- El modelo de compra de Celulares es en consignación, solo se compra al proveedor la mercancía ya vendida al cliente final.

- Las condiciones que se deben tener en cuenta en el momento de generar la orden de compra en el sistema son:
- Nit del Proveedor
- Temporada comercial para la que se compre la mercancía
- Lugar de entrega de la mercancía
- Plazo para la entrega de la mercancía
- Descuento comercial
- Descuento Financiero
- Días de plazo
- Grupo, Línea, Marca, Genero, Referencia, Talla, Cantidades
- Unidad de empaque
- Color
- Costo
- Factor de Liquidación
- Precio de Venta
- % Descuento de contado
- Distribución por referencia y talla (si aplica) para cada una de las tiendas

En los casos en los que se trate de Compras por Reposición de mercancía, el Comprador debe evaluar con el proveedor la disponibilidad del producto antes de generar la Orden de Compra (Fuente: información suministrada de la empresa AGAVAL Procedimientos).

7.2 Localización del estudio

El trabajo se desarrolló en el área de compras en las instalaciones de la Compañía Megacenter en el barrio Colombia de Medellín (Colombia), donde se concentran las actividades administrativas de la cadena de almacenes AGAVAL. La división de compras está conformada por 14 personas que realizan las siguientes funciones 1 Gerente de compras, 5 compradores, 3 analistas de compras, 4 auxiliares de compras y 1 practicante.

7.3 Alcance de la investigación

Con el desarrollo de esta propuesta de investigación se pretende agilizar el proceso de compra, reducir los errores de interpretación, mediante un formato virtual en el cual se realizara el pedido a nuestros proveedores, evitar confusiones, facilitar lo que crea un mejor ambiente laboral, reduce la repetición de labores, minimiza los errores de interpretación y estimula al personal a capacitarse en sistema de datos con beneficios para la empresa y el personal vinculado al área, al mismo tiempo contar con los mejores proveedores con la confianza que una buena selección y evaluación previa nos garantiza, haremos una evaluación con los principales proveedores de pantis y baracieles por la importancia que ocupan para almacenes AGAVAL para llegar a realizar una orden de compra con el respaldo que la compañía requiera para terminar enviando dicha información vía electrónica a la persona encargada de ingresar el pedido al sistema de información de almacene AGAVAL S.A,

7.4 Hipótesis de la investigación

Ho: La reestructuración en la empresa AGAVAL en el proceso de gestión de compras no permitiría la estandarización en el proceso eliminando sobrecostos y tiempos generados en la labor.

H1: La restructuración en la empresa AGAVAL en el proceso de gestión de compras permitiría la estandarización en el proceso eliminando sobrecostos y tiempos generados en la labor

7.4.1 Variables

Las variables identificadas en la empresa AGAVAL que inciden en la sección de compras se calificaron de la siguiente forma: (ver Figura 7.1).

DILIGENCIAR LA MATRIZ DE ABAJO, SEGÚN LOS SIGUIENTES NIVELES DE INFLUENCIA
Explicación de los niveles de calificación: la capacidad de influencia
<u>Nula (N)</u> : la calificación nula se da cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es nula, sin efecto.
<u>Débil (D)</u> : cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es débil o deficiente en intensidad. Sin poder de gobernabilidad.
<u>Moderado (M)</u> : Cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra se da en un punto medio entre dos extremos (No Fuerte, No Débil) y no es exagerado
<u>Fuerte (F)</u> : Cuando la capacidad de influencia de determinada variable frente a otra es fuerte, tiene intensidad y tiene poder de gobernabilidad.
<u>Potencial (P)</u> : Cuando la calificación es nula (N), <i>pero se considera que a futuro puede ser potencial (P)</i> , es decir, con intensidad o poder de gobernabilidad.

Figura 7.1. Calificación que se realizó a las variables que inciden en la gestión de compras

	FACTOR DE REFERENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	COSTOS		F	F	F	M	D	F	F	P	F
2	TIEMPO DE EJECUCION	F		D	F	M	P	N	D	M	F
3	CALIDAD	F	D		M	M	N	F	N	M	F
4	REPROCESOS	F	F	M		M	F	P	N	F	F
5	REVISION SISTEMATICA DE LAS ORDENES DE COMPRA	F	F	F	F		F	D	N	M	F
6	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACION	F	F	M	F	F		M	M	F	F
7	COMPETENCIA DESLEAL	D	P	F	D	N	D		D	N	M
8	PRESUPUESTO	F	N	D	F	F	F	M		M	F
9	TRAZABILIDAD	F	M	N	F	M	M	P	F		F
10	AUTOMATIZACION	F	F	D	F	F	F	N	M	M	

Figura 7.2. Variables afectadas en el proceso.

Las variables que se ven afectadas en el proceso de la gestión de compras de la empresa AGAVAL e intervienen directamente en ellas son:

COSTOS: Es un egreso que no se identifica directamente, Representa bienes o servicios de los cuales un ente económico interviene para generar ingresos a la compañía mediante las compras realizadas para así retornar la inversión generada (Rojas, 2017).

TIEMPO DE EJECUCION: minimización de los tiempos, espacio y otras herramientas que hacen que la tarea no se ejecute en los periodos establecidos (Chase, Jacobs, & Ju, 2009).

CALIDAD: asegurar que en la compra de los productos contengan la calidad pactada por el proveedor mediante los compradores y así contribuir a una eficiente compra. Que generen satisfacción del producto adquirido. ÉL desafío es asegurar el abastecimiento y al mismo tiempo lograr un buen precio (Castillo, 2014).

REPROCESOS: Generar nuevamente la tarea creada por el personal administrativo, no conforme por alguna de sus partes, para que cumpla los requisitos, sea por errores Manuales o mala información proporcionada por el proveedor (CECAR, 2014).

REVISION SISTEMATICA DE LAS ORDENES DE COMPRA: Comprobación diaria sobre las órdenes de compra que se generan manualmente y verificar en el sistema mediante tablas dinámicas que la información suministrada sea la correcta en cantidad, referencia y costo del producto comprado.

ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACION: Almacenar los soportes creados sistemáticamente de las órdenes de compra que se ingresan al sistema

Esumer

por un periodo de tiempo establecido, para así tener soporte al momento de generarse alguna novedad con la información

COMPETENCIA DESLEAL: Se refiere a todas aquellas actividades de dudosa honestidad (sin necesariamente cometer un delito de fraude) que puede realizar un fabricante o vendedor para aumentar su cuota de mercado, eliminar competencia, etc. Es decir, significa saltarse las reglas y dejar al lado la honestidad en una competición (Wikipedia, 2016).

PRESUPUESTO: Implica determinar el número de unidades que se debe comprar en un periodo tiempo mediante información histórica, Para tener cantidades razonables en el inventario de manera que no sea un sobre costo para inventarios ni generar riesgo por pérdida o deterioro del producto (Yesenia, 2008).

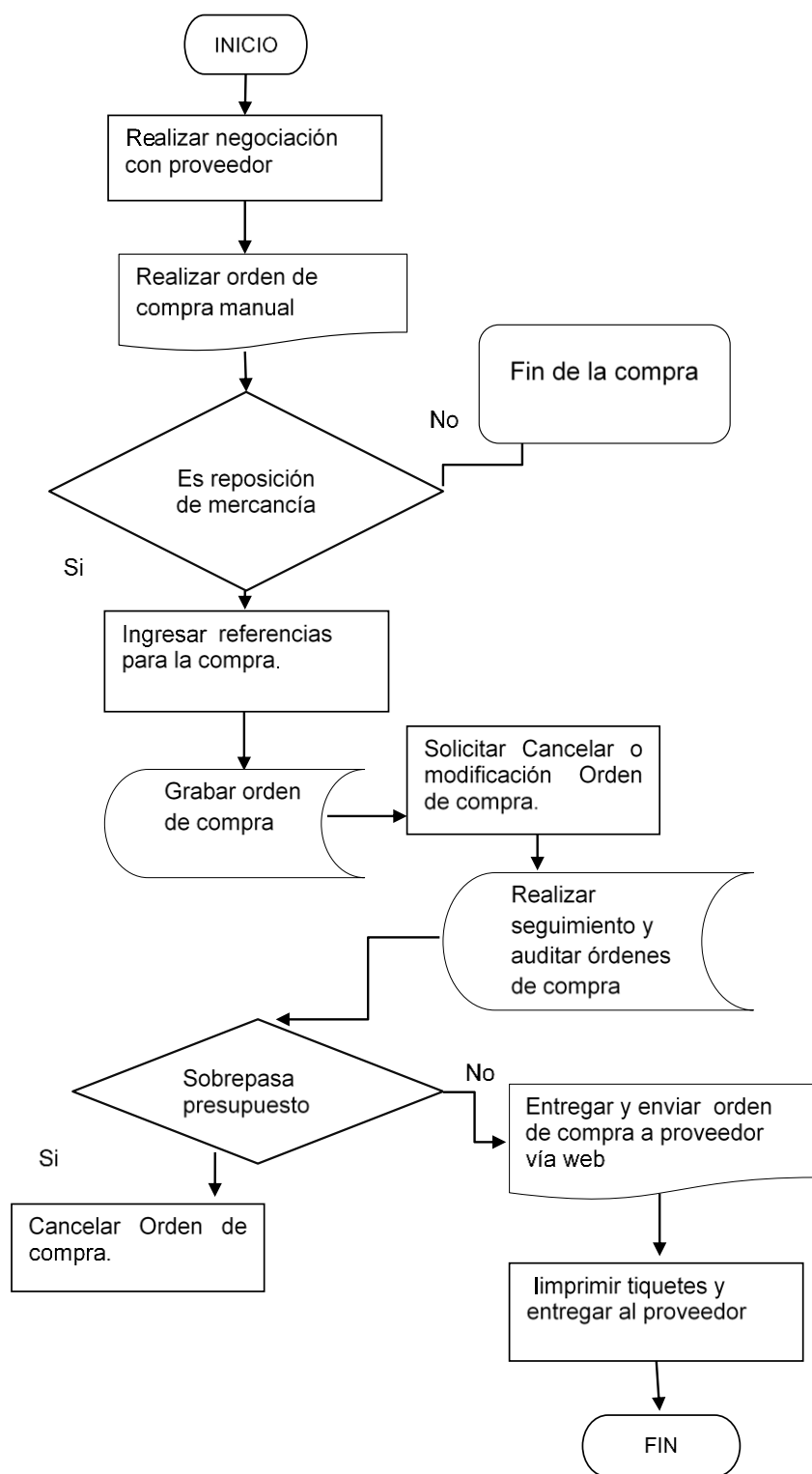
TRAZABILIDAD: Conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado (Wikipedia, 2017).

AUTOMATIZACION: La automatización es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos e inician a ser realizarla por elementos tecnológicos (EHU, 2016)

La matriz nos muestra la influencia que tiene una variable respecto al resto de las variables en este caso 10 variables dando una calificación cualitativa. Se espera que se realice con las personas más experimentadas del área de compras.

7.5 Diseño

Actualmente el proceso de la elaboración de una nueva orden de compra en los almacenes AGAVAL consta de los siguientes fases



Esumer

- Definida la necesidad de compra, el Comprador cita al proveedor correspondiente para negociar las condiciones de compra: precios, calidad, características de la mercancía, cantidades y fechas de entrega. En todo momento el Comprador debe validar que se cumplan las políticas de compras indicadas en las condiciones generales y en la intranet de la compañía.
- Una vez definidas las condiciones de la compra el Comprador debe ingresar al sistema al módulo de compras/Menú de compras/Orden de Compra y diligenciar la orden de compra con los campos correspondientes:
 - Datos del proveedor
 - Temporada
 - Fechas
 - Descripción del pedido (Línea, Marca, Género, Talla, Costo, precio crédito, descuento etc.);
- En los casos de las importaciones debe generarse una orden de compra genérica por proveedor, que incluya las unidades solicitadas en la negociación y en el momento que llegue la mercancía se genera la orden de compra detallada y con el número de importación correspondiente, esto con el fin de administrar con datos reales el sistema de información de la empresa.
- En los casos de que la orden de compra sea para solicitar una reposición de mercancía el Comprador debe ingresar los códigos correspondientes a las referencias necesarias o digitar los campos claves para que el sistema identifique el código; esto para evitar duplicidad y errores de inventarios.

- En los casos que la orden de compra sea para solicitar mercancía nueva el sistema automáticamente genera los nuevos códigos con la información ingresada por el Comprador, Manejo del sistema para la generación de órdenes de compra.
- Finalizado el ingreso de la información por tallas y por tienda, el Comprador selecciona el botón grabar y el sistema realiza la validación de la información, la creación de los códigos e informa que se enviará copia de la orden de compra al proveedor (este mensaje debe ser confirmado por el Comprador). La información también se envía al correo del Comprador que genera la orden. Luego se genera una alerta y queda pendiente para envié al proveedor hasta que el gerente de compras realice la aprobación o cuando lo requiera la cancelación de la orden de compra según actividad.
- El sistema inmediatamente envía correo electrónico con la orden de compra al proveedor, y despliega la opción de imprimirla, igualmente genera la distribución del pedido por tienda para que el proveedor entregue separado y el recibo sea adecuado, el Comprador debe recordarle al proveedor presentar esta distribución en el momento de la entrega de la mercancía. El sistema inmediatamente envía correo electrónico con la orden de compra al proveedor, y despliega la opción de imprimirla, igualmente genera la distribución del pedido por tienda para que el proveedor entregue separado y el recibo sea adecuado, el Comprador debe recordarle al proveedor presentar esta distribución en el momento de la entrega de la mercancía.
- El proveedor debe revisar que la orden de compra cumpla con las condiciones de la negociación en caso de requerirlo debe solicitar al Comprador los ajustes necesarios antes de la fecha de entrega.

Esumer

- Diariamente el supervisor de bodega genera en el sistema el informe de Órdenes de compra pendientes, creadas el día anterior e imprime los tiquetes correspondientes, se imprimen tiquetes para entrega a Proveedores Nacionales en estado de Línea, Grupo Ropa y calzado. Al día siguiente se entrega al proveedor dejando constancia de su recibo.
- Una vez la orden de compra es generada automáticamente se inserta en el módulo de auditoria en el menú de órdenes de compra del sistema, al cual ingresa diariamente el gerente de compras a través de su perfil, allí debe verificar una a una las órdenes de compra y dar su visto bueno de revisado “REV” y en caso de ser necesario según el criterio y el presupuesto de compras, costos, precios, margen de utilidad etc.; solicitara modificar las órdenes de compra que se requieran. Igualmente audita las órdenes pasadas de presupuesto.
- Si la orden de compra presenta unidades pasadas de presupuesto se visualiza completamente en rojo señalada solo en el campo Orden, allí el Gerente de compras debe verificar el detalle y definir si cancela la orden de compra o solicita al Comprador ajustarla, igualmente debe informar al Comprador en los casos que no esté pasada de presupuesto pero requiera modificación

NOT.			TEMPORADA		CONDICIONES			ENTREGA																		
ARTICULO	G	MARCA	REF.	DESCRIPCION	COSTO	VTA	EDDGA	U	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	

Figura 7.3. Formato sistemático orden de compra AGAVAL.

7.5.1 Futuro de las nuevas órdenes de compra

A futuro se pretende que los almacenes AGAVAL se modifiquen el organigrama del esquema de compras, donde se cambie a un formato virtual el proceso de ingreso de órdenes de compra al sistema actual de la compañía.

Como se indica en la Figura... se muestra el procedimiento de cómo será el futuro del ingreso de las órdenes de compra al sistema de la compañía.

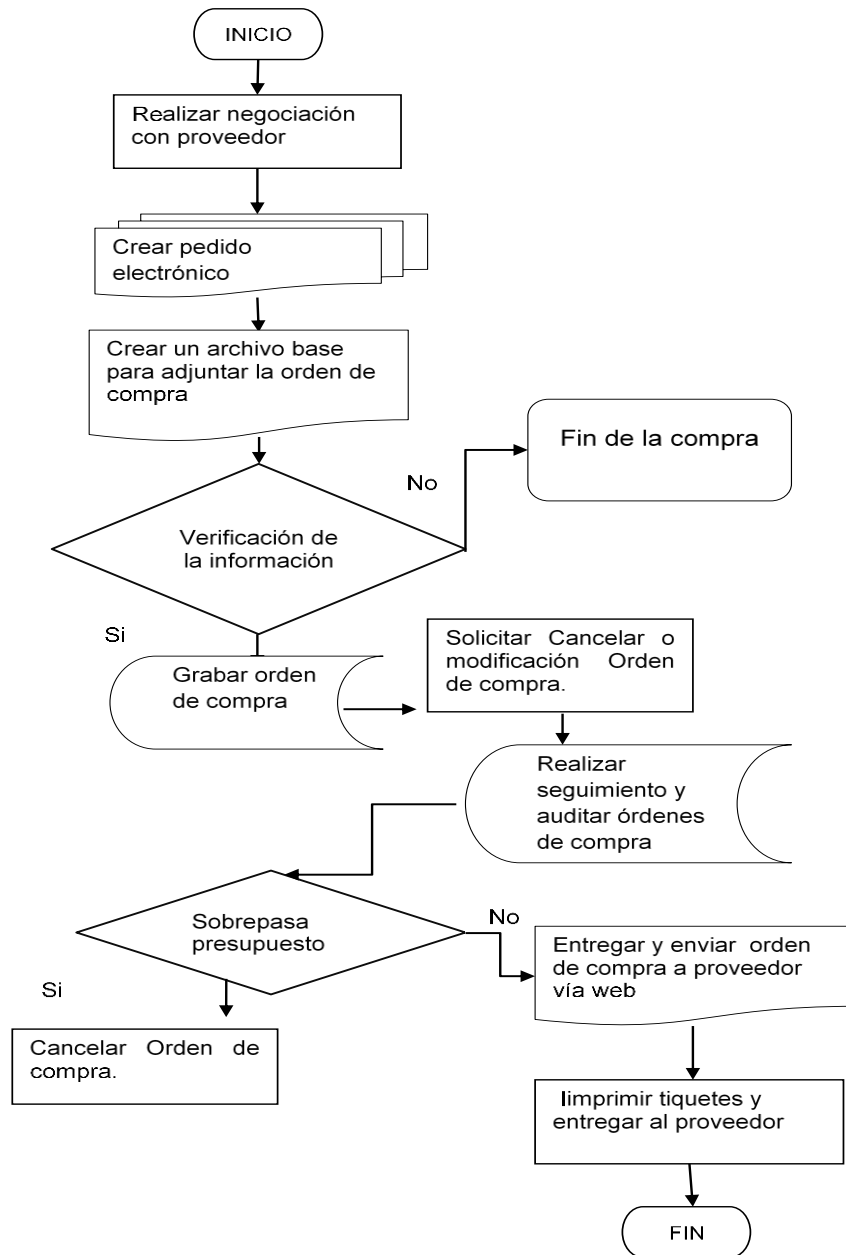


Figura 7.4. Propuesta de esquema para la sistematización del proceso de compras.

(Información suministrada por la empresa AGAVAL)

7. Metodología

Los pasos para crear las órdenes de compra a futuro no generan modificaciones en todo el flujo grama. Se busca modificar los puntos 3, 4 y 5 ya que las ordenes serán sistematizadas, lo que ayudaran a minimizar los tiempos de creación en las órdenes de compra

Tendrá una base de datos donde al ingresar la información del proveedor nos traerá las condiciones pactadas y los requisitos que debe cumplir el proveedor con el pedido, se le agregara las referencias a comprar y la base de datos ingresara automáticamente las cantidades para las tiendas de acuerdo a su presupuesto de compra.

Después de crear la orden de compra se procede almacenarse en un formato que el sistema Novasof sea capaz de identificarlo y subirlo de manera inmediata al sistema.

Verificar que la información ingrese correctamente al sistema evitando errores en cantidad y distribución.

AGAVAL S.A.S
Carrera 43B n 23- 117
Ciudad, Medellín
Telefono: 444-4999
Sitio Web: www.agaval.com

ORDEN DE COMPRA

FECHA 07/07/2017
OC # 52060

VENDEDOR	
Razon Social	PEREZ MOLINA U
Contacto	DIONY
Descuento Fi 2	
Descuento Ci 0	
Dias de Pago 60	

LINEA	MARCA	REFERENCIA	COLOR	TALLA	COSTO	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	JUNIN	ORIENTAL	BELLO	ITAGUI	FLORIDA	TOTAL
CAMISETA	CUSPIDE	1020	NEGRO	S-M-L-XL	20900	44900	46	12,00	12,00	6,00	6,00	6,00	961.400,00
CAMISA	CUSPIDE	2050	SURTIDO	S-M-L	36000	62900	60	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	2.160.000,00
JEAN	CUSPIDE	125	BLANCO	32-34-36-38	50000	99900	120	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	6.000.000,00
JEAN	CUSPIDE	125	VERDE	28-32	50000	99900	144	36,00	36,00	24,00	24,00	24,00	7.200.000,00
CHAQUETA	CUSPIDE	456010	AZUL	S-M-L	20900	62900	156	48,00	36,00	24,00	24,00	24,00	3.260.400,00
PANTALON	CUSPIDE	20560	NO APLICA	32-34-36-38	36000	72900	132	36,00	24,00	24,00	24,00	24,00	4.752.000,00
CAMISA	CUSPIDE	FIONA	NO APLICA	S-M-L-XL	12000	22900	120	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	1.440.000,00
													-
					225800		778						175.672.400,00
													\$175.672.400,00

Si usted tiene alguna pregunta sobre esta orden de compra.

Figura 7.5 . Formato virtual orden de compra AGAVAL

Esumer

Los gastos asociados a errores cometidos en una mala elaboración de una orden de compra en los almacenes AGAVAL originan una gran cantidad de dinero que poco a poco encarece el precio final cual absorbe AGAVAL pero que tarde que temprano es asumido por el consumidor final restándole competitividad a la compañía, en el anexo 3 se puede observar como un mal diligenciamiento en una sola orden de compra los gastos a asociados a dicho error,

Mediante la matriz que se propone implementar en los almacenes AGAVAL para la correcta selección y evaluación de proveedores, su importancia en cualquier organización permite garantizar el continuo abastecimiento de suministro seleccionando varios proveedores el cual se le adjudica una calificación dependiendo de la variable llegando a elegir el mejor proveedor el que se convertirá en su aliado estratégico con bases sólidas, dando la confianza que la matriz propone.

Actualmente la compañía está realizando las compras sin ningún tipo de control, proponemos un modelo de evaluación que cuente con una herramienta para la selección de proveedores, en este caso, para almacenes AGAVAL, se escogieron las líneas de panty y bracieles y con ellos los mejores proveedores para esta línea.

En el anexo 4 se evalúan una serie de conceptos que para almacenes AGAVAL son relevantes estos datos sacados del 2015-2016. Mostrando el criterio que más influye por encima de los demás, evidenciando unidades perdidas con un participación del 17%.

En el anexo 5 se observa la influencia que tiene un criterio en comparación a los demás criterios para saber con cual criterio va a ser más importante a la hora de elegir un proveedor se le da una calificación según rango de evaluación de 0.2 hasta 5.

En el anexo 6 además de darle un valor a cada criterio según la escala que elijamos se busca además de saber la influencia que ejerce respecto a las demás criterios que inicialmente fueron comparados es agrupar las variables y los proveedores sacando cuantitativamente las mejores opciones, empezamos entonces a recopilar información valiosísima a la hora de tomar decisiones

Recopilando toda la información con la que alimentamos la matriz para la selección de proveedores para los almacenes AGAVAL, y según criterios propios y exclusivamente internos los resultados dan como mejor opción para realizar la compra de la línea pantis y bracieles a industria st even s.a lo cual podemos observar en el anexo 7.

Además de tener un buen método para la selección de proveedores cuenta con una forma de evaluación de las principales características que se pueden observar en un proveedor las falencias en comparación con los demás proveedores y que directamente influyen en el proceso en el caso de AGAVAL. Ver anexo 8

7.6 Población y muestra

Para efectos de este trabajo se define la población como un conjunto de individuos que poseen características comunes en un momento o lugar determinado en las cuales intervienen algunas características importantes como lo es cantidad, tiempo, espacio y homogeneidad

7.6.1 Reseña histórica de la empresa AGAVAL

La marca AGAVAL nació en la ciudad de Medellín en 1950, con el almacén de calzado Agencias Varias Ltda. Desde esa fecha la empresa pasó por cuatro grupos de accionistas diferentes, el último de ellos en 1992, año en el cual fue adquirida por la familia Valderrama Toro, que conservó la razón social del almacén pero lo convirtieron en sociedad anónima, naciendo así AGAVAL S.A. A

Esumer

partir de esta fecha, la marca entró en un periodo de renovación y crecimiento. En 1999 se unificaron todos los almacenes de la marca que se encontraban en el centro de la ciudad con la apertura de la sede de Junín, donde además se instaló la sede administrativa.

En 2004, abrió la segunda tienda en el municipio de Itagüí, e inició el periodo de expansión, en 2008 inauguró la tercera tienda en el municipio de Bello con un enfoque diferente, acorde a las nuevas exigencias impuestas por el mercado y ese mismo año construyó la nueva sede administrativa Megacenter, en Barrio Colombia (Medellín), donde se concentraron todos los procesos administrativos de la Organización. En 2011 continuo la expansión con la apertura de una tienda en la Avenida Oriental de Medellín y en 2013 abrió otra tienda en el parque comercial Florida, en el sector noroccidental de la ciudad.

Actualmente la empresa cuenta con 420 de empleados que se dividen en 2 tipos de tiendas las primeras 5 son tradicionales, que se dedican a la comercialización de Tenis, calzado, ropa y electrodomésticos, accesorios; artículos deportivos y otros. En la figura 7.4 se indican los puntos donde están ubicadas las tiendas tradicionales en el área metropolitana.

Tienda Oriental



Figura 7.6. Como llegar a las instalaciones de Agaval - Oriental.

Tomado de (Agaval, 2017)

Junín



Figura 7.7. Como llegar a las instalaciones de Agaval - Junin.

Tomado de: (Agaval, 2017).

Itagüí



Figura 7.8. Como llegar a las instalaciones de Agaval – Itagui.

Tomado de: (Agaval, 2017).

Esumer

Bello



Figura 7.9. Como llegar a las instalaciones de Agaval – Bello.

Tomado de: (Agaval, 2017).

Florida



Figura 7.10. Como llegar a las instalaciones de Agaval – Florida.

Tomado de: (Agaval, 2017).

Las siguientes 5 tiendas que a la fecha se encuentran son sport que se dedican a la comercialización de Tenis, ropa deportiva y artículos deportivos

Que son:

- Centro comercial San Nicolás
- Centro comercial Mayorca
- Centro Comercial San Diego
- Centro comercial Los molinos
- Centro comercial Unicentro

En la figura 7.9 se muestra el mapa de las tiendas especializadas de la empresa AGAVAL.



Figura 7.11. Mapa Tiendas especializadas.

Tomado de: (Agaval, 2017).

Esumer

Dentro de las estrategias competitivas esta la venta a crédito que permite a los estratos de menos ingresos acceder a marcas reconocidas.

7.6.2 Muestra

Para efectos de este trabajo la muestra se define un sub conjunto de la población en donde el tipo de muestreo que evaluaremos se define como muestra estratificada

Estratificada: cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población (Wigodski, 2010).

La muestra que evaluaremos en la empresa AGAVAL es el área de compras que está conformado por un grupo de 14 personas en donde poseemos 1 Gerente de compras, 5 compradores, 3 analistas de compras, 4 auxiliares de compras y 1 practicante.

7.6.3 Instrumento de investigación

Para este trabajo se utilizó como instrumento una encuesta electrónica con posibilidad de respuestas múltiples, para mejor claridad de las opiniones sobre el proceso de compras que actualmente se realiza en la empresa AGAVAL.

Título: Propuesta de reestructuración del proceso de gestión de compras de almacenes:

Encuesta gestión de compras AGAVAL

Marque con una x la respuesta que creas más adecuada

Objetivo: Reestructurar el proceso de gestión de compras de almacenes AGAVAL

1. En una escala de uno a 5 cuéntenos si el formato actual para la generación de órdenes de compra es el adecuado
1- Conformarme 2- Bueno 3 -Indiferente 4 -No aceptable 5 -Excelente
2. ¿La información suministrada en la orden de compra permite la trazabilidad del producto?
1 Confiable 2 Sesgada 4 Inconforme
3. ¿Automatizarlo podría traer unos beneficios?
1 Bueno 2 malo 3 excelente 4 indiferente
4. piensa que el diligenciamiento de la orden manual ayuda a la rapidez del ingreso de la orden al sistema?
1- Ágil 2 -Rápido 3 -ninguna de las anteriores
5. Cuanto tiempo almacena la información de las órdenes de compra.
1-6 meses 2-1 año 3-2 años 4-5 años 5- no lo almacena
6. Qué porcentaje la sistematización agilizaría el proceso de compras.
1- 25% 2 -50% 3- 75% 4-100%
7. ¿Estaría de acuerdo en la reestructuración del proceso de compra de los almacenes AGAVAL?
1 Estoy de acuerdo 2 Quizás 3 Indiferente
8. De las siguientes falencias ve usted en el proceso que actualmente se está dando.

Link de la encuesta:

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=2249079&MT=X#Inicio>

La encuesta contribuye a tener una visión más amplia de las opiniones de los encuestados y las falencias que se ven en el proceso de generación de

Esumer

órdenes de compra, se plantea con estos resultados crear alternativas propias como la implementación de una plantilla virtual donde se relacione las cantidades y nombres de los artículos a comprar y así evitar errores de diligenciamiento con el fin de mejorar el proceso.

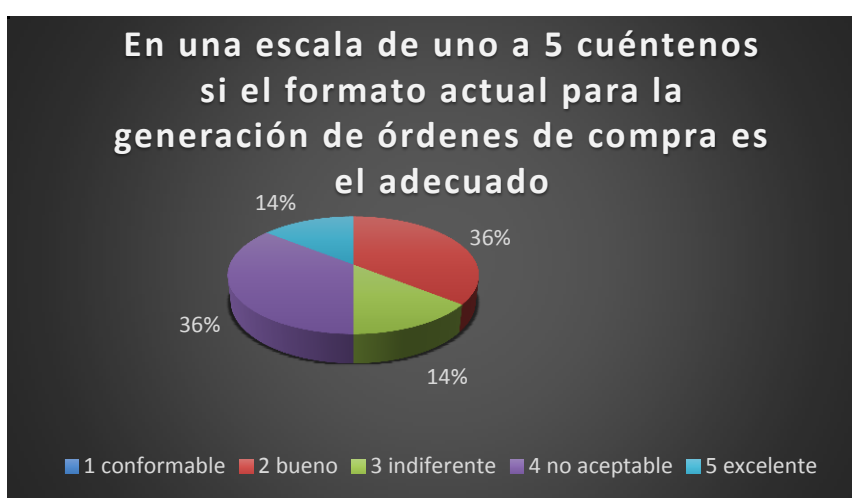
7.7 Análisis de datos

Después de ingresar la información vía web el sistema automáticamente me saca la información

Los resultados que arrojaron, se generan vía Excel, Word. En donde las encuestas se proporcionarán en forma de gráficos estadísticos (barras y tortas) facilitando el análisis y recolección de la información para profundizar en las críticas que los encuestadores están en desacuerdo con el proceso.

¿En una escala de uno a 5 cuéntenos si el formato actual para la generación de órdenes de compra es el adecuado?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
1 confortable	0	0%
2 bueno	5	36%
3 indiferente	2	14%
4 no aceptable	5	36%
5 excelente	2	14%
Respuestas recogidas	14	100%



		Conclusiones destacadas
Media	3	El "71%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[3 - 4]	2 bueno
Tamaño de la muestra	14	4 no aceptable
Desviación típica	1	La opción "1 conformable" no fue elegida por nadie.
Error estándar	0	

Figura 7.12. Encuesta y gráfico sobre aceptación o rechazo del formato para la generación de órdenes de compra.

Respuesta: se evidencia que el 36% de la población se encuentran en conflicto en donde los encuestados piensan que es bueno mientras que el otro 36% no es aceptable el formato donde se crean las órdenes de compra limitándose a que se conformen con lo actual.

Esumer

- ¿La información suministrada en la orden de compra permite la trazabilidad del producto?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Confiable	4	29%
Sesgada	3	21%
Inconforme	7	50%
Respuestas recogidas	14	100%



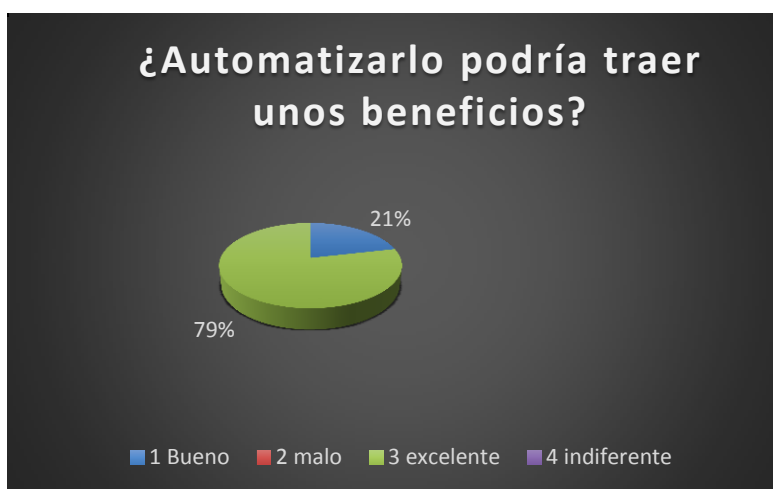
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "79%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	Inconforme
Tamaño de la muestra	14	Confiable
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "21%":
Error estándar	0	Sesgada

Figura 7.13. Encuesta y gráfico sobre si la información en la orden de compra permite la trazabilidad del producto.

Respuesta: El 50% de la población encuestada está inconforme con el formato creado para la generación de órdenes de compra, ya que para realizar trazabilidad a la mercancía trae muchos errores que se generan por ser formatos con letras y pensamientos diferentes al momento de su verificación.

- ¿Automatizarlo podría traer unos beneficios?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
1 Bueno	3	21%
2 malo	0	0%
3 excelente	11	79%
4 indiferente	0	0%
Respuestas recogidas	14	100%



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "100%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	3 excelente
Tamaño de la muestra	14	1 Bueno
Desviación típica	1	2 opciones quedaron sin elegir.
Error estándar	0	

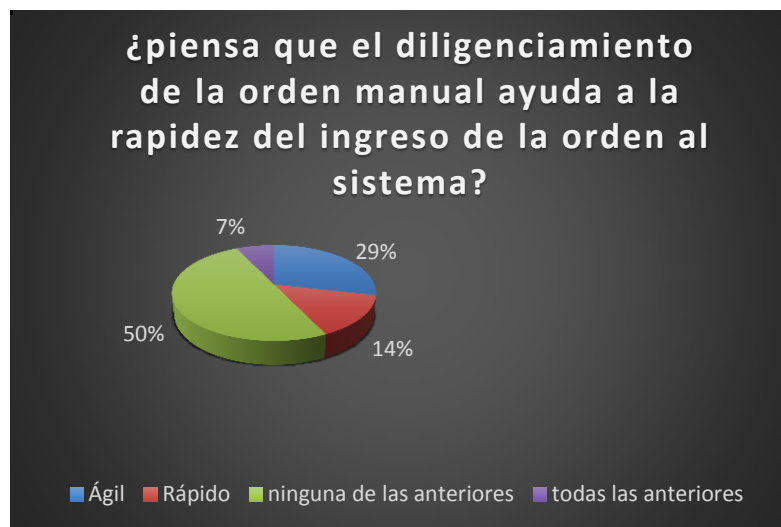
Figura 7.14. Encuesta y gráfico a ¿Automatizarlo podría traer unos beneficios?

Respuesta: de las 14 personas que fueron encuestadas están de acuerdo en que si automatizamos el proceso será más ágil y disminuiría los errores generados por crearlos manualmente, sus limitaciones nos traerían consecuencias de reducir los puestos de trabajo y llegar a despedir personal.

Esumer

- ¿Piensa que el diligenciamiento de la orden manual ayuda a la rapidez del ingreso de la orden al sistema?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Ágil	4	29%
Rápido	2	14%
ninguna de las anteriores	7	50%
todas las anteriores	1	7%
Respuestas recogidas	14	100%



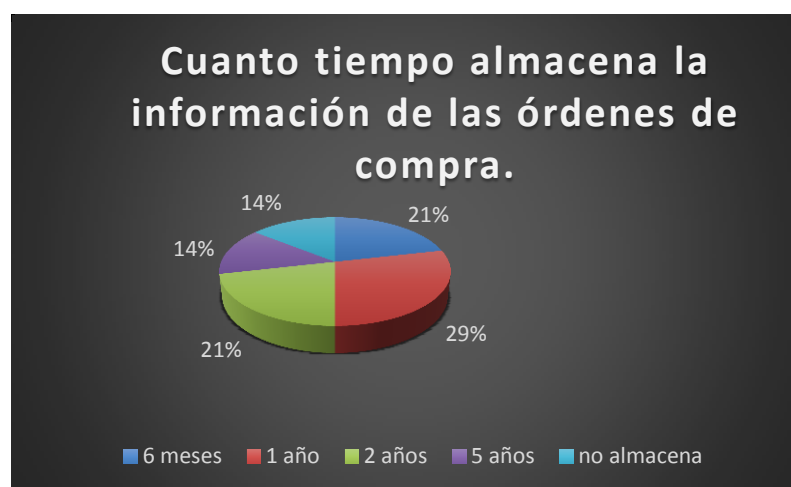
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "79%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	ninguna de las anteriores
Tamaño de la muestra	14	Ágil
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "7%":
Error estándar	0	todas las anteriores

Figura 7.15. Encuesta y gráfico: ¿Piensa que el diligenciamiento de la orden manual ayuda a la rapidez del ingreso de la orden al sistema?

Respuesta: todos los encuestados están de acuerdo que el diligenciamiento de la orden de compra manual no es ágil ya que el intervalo de confianza de las respuestas representan el 95% de la población.

- Cuanto tiempo almacena la información de las órdenes de compra

Opciones	Cantidad	Porcentaje
6 meses	3	21%
1 año	4	29%
2 años	3	21%
5 años	2	14%
no almacena	2	14%
Respuestas recogidas	14	100%



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "50%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	1 año
Tamaño de la muestra	14	6 meses
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "14%":
Error estándar	0	5 años

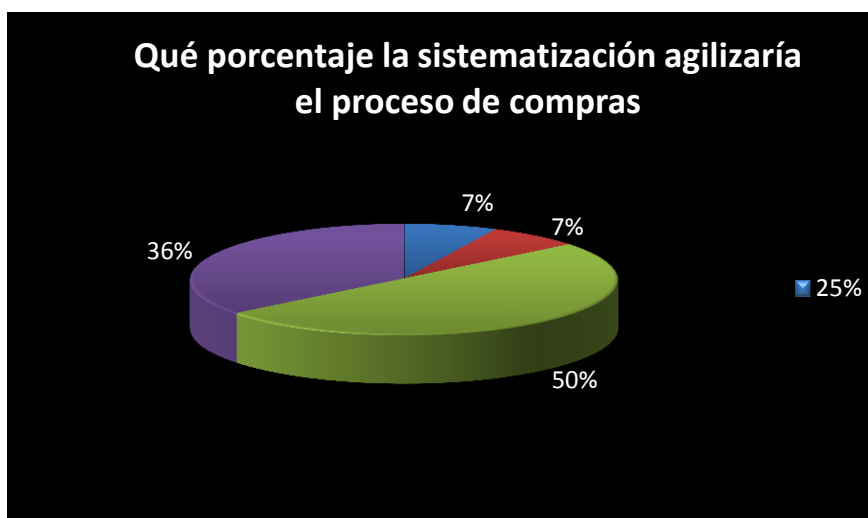
Figura 7.16. Encuesta y gráfico: Cuanto tiempo almacena la información de las órdenes de compra

Respuesta: el tiempo promedio que se almacena las órdenes de compra son de un año, esto implica que se debe guardar la información en un lugar seguro.

Esumer

- Qué porcentaje la sistematización agilizaría el proceso de compras.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
25%	1	7%
50%	1	7%
75%	7	50%
100%	5	36%
Respuestas recogidas	14	100%



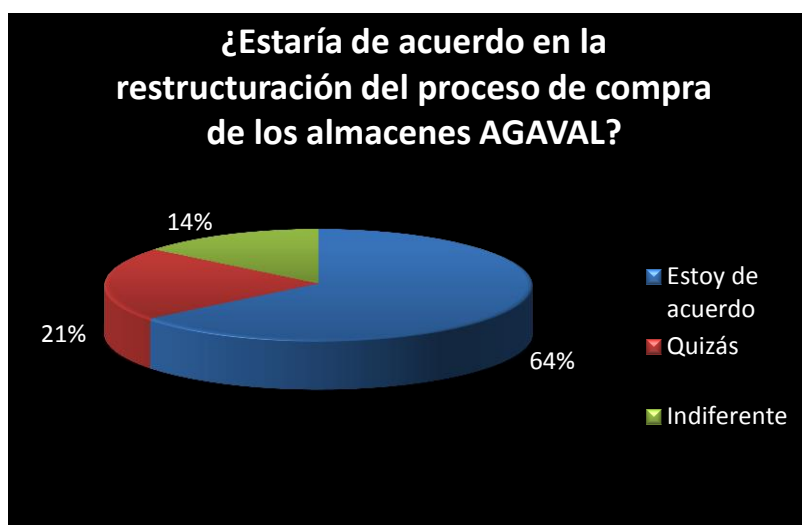
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "86%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[3 - 4]	75%
Tamaño de la muestra	14	100%
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "7%":
Error estándar	0	25%

Figura 7.17. Encuesta y gráfico: Qué porcentaje la sistematización agilizaría el proceso de compras.

Respuesta: agilizaría un 75% del proceso al momento de sistematizar las órdenes de compra, permitiendo que el auxiliar realice otro tipo de tareas que contribuye al análisis de la información asertiva.

- ¿Estaría de acuerdo en la reestructuración del proceso de compra de los almacenes AGAVAL?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Estoy de acuerdo	9	64%
Quizás	3	21%
Indiferente	2	14%
No estoy de acuerdo	0	0%
Respuestas recogidas	14	100%



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2	El "86%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[1 - 2]	Estoy de acuerdo
Tamaño de la muestra	14	Quizás
Desviación típica	1	La opción "No estoy de acuerdo" no fue elegida por nadie.
Error estándar	0	

Figura 7.18. Encuesta y gráfico: ¿Estaría de acuerdo en la reestructuración del proceso de compra de los almacenes AGAVAL?

Respuesta: de las 14 personas encuestadas 9 están de acuerdo en la reestructuración del área de compras de la empresa agaval, las otras 5 no están de acuerdo o le es indiferente que se realice dicho cambio.

Esumer

- ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las ordenes manuales?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Lento	4	29%
Engorroso	3	21%
Complejo	3	21%
todas las anteriores	5	36%
Respuestas recogidas	14	100%



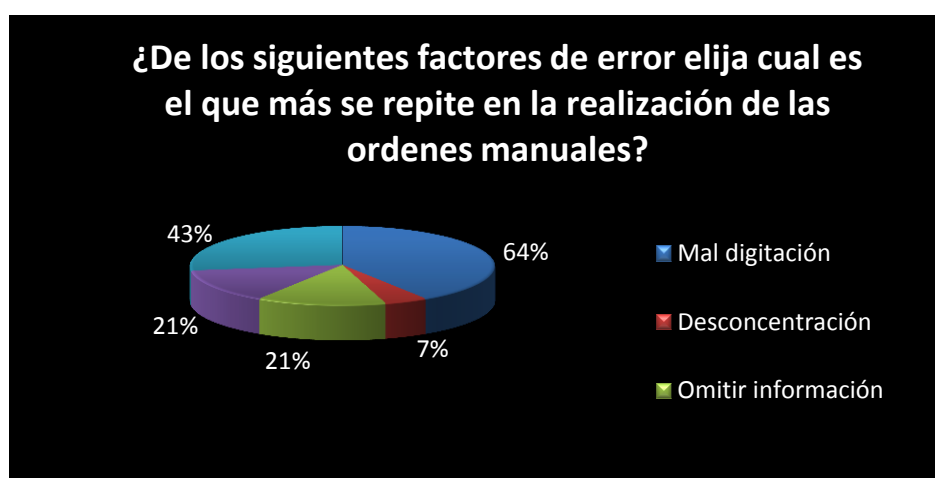
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3	El "64%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[2 - 3]	todas las anteriores
Tamaño de la muestra	14	Lento
Desviación típica	1	La opción menos elegida representa el "21%":
Error estándar	0	Engorroso

Figura 7.19. Encuesta y gráfico de: ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las ordenes manuales?

Respuesta: la población encuestada está de acuerdo que todos los errores son los que más se repiten desde lo complejo que es crear una orden de compra manual y el tiempo que este demora crearlo.

- ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las ordenes manuales?

opciones	Cantidad	Porcentaje
Mal digitación	9	64%
Desconcentración	1	7%
Omitir información	3	21%
Mala verificación de la referencia	3	21%
Todas las anteriores	6	43%
Respuestas recogidas	14	100%



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	4	El "100%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[4 - 5]	Mal digitación
Tamaño de la muestra	14	Todas las anteriores
Desviación típica	2	La opción menos elegida representa el "7%":
Error estándar	0	Desconcentración

Figura 7.20. Encuesta y gráfico de: ¿De los siguientes factores de error elija cual es el que más se repite en la realización de las órdenes manuales?

Respuesta: la opción más elegida es la mala digitación con un 64% de la población encuestada en donde el error estándar es la desconcentración al ingresar la información.

7.8 Resultados esperados y limitaciones

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al área de compras arrojaron la siguiente ficha técnica, mostrada en la tabla

Tabla 7.1.

Ficha técnica de resultados.

	FICHA TÉCNICA
Nombre del proyecto	Propuesta de Restructuración del proceso de gestión de compras de los almacenes Agaval
Tipo de investigación	Cuantitativa
Tamaño de la muestra	14 Personas
Numero de preguntas	9 preguntas
Tipo de encuesta	cuestionario con preguntas cerradas
Método de recolección de datos	Encuesta Fácil http://www.encuestafacil.com.
Medio usado	Medio magnético (link enviado por correo)
Población y objetivo	personal del área de compras
Conclusiones destacadas	Grafico 3, pregunta ¿automatizarlo podría traer beneficios? La mejor calificación es excelente con un 79% de la encuesta.
Fecha de realización de la encuesta	16-feb-17
Encuestadores	Yesika Ramírez y Sergio Montoya
Ciudad de realización	Medellín Colombia
Nivel de confianza	95%
Error estándar	0
Desviación típica	1

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que las respuestas obtenidas por los empleados del área de compras arrojó resultados que requieren implementar procesos de mejoramiento continuo y que los involucrados en el proceso ven la necesidad de hacerlo ya que se encuentra por encima del 90% buscando minimizar los retrasos y demoras en el proceso.

Las encuestas fueron evaluadas por 14 personas que constituyen el área de compras de la empresa AGAVAL en donde más del 90% de estos, se encuentran inconformes de cómo se maneja el formato y las dificultades que se presentan a la hora de necesitar nuevo inventario para la empresa

- Unas de las limitaciones que se encuentro es el 10% de personas que están de acuerdo con el formato actual, reacias a nuevos cambios que traerán beneficios
- Los nuevos cambios traen utilidades mediante la reducción de novedades en Bodega por la alta confiabilidad de la información suministrada por el comprador.
- Para poder implementar el proceso de la empresa AGAVAL se debe capacitar al personal que actualmente trabaja y concientizar de los ventajas que trae sistematizar las órdenes de compra
- Los problemas más destacados que arroja la encuesta es el mal diligenciamiento de la orden de compra por parte del comprador,
- Al momento de almacenar la orden de compra manual durante un año, la información es más propensa a deteriorarse, mancharse y extraviar y al momento de revisar los formatos de los pedidos, no son conformes al no existir la forma de cotejar lo pedido con lo recibido.
- Una adecuada selección de proveedores en la gestión de compras de los almacenes AGAVAL hace que cuente con una base de datos de proveedores calificados con el fin de respaldar las decisiones de compra.
- Cada comprador maneja un formato diferente para el ingreso la orden al sistema, esto limita al entendimiento del formato a los auxiliares que ingresan la información cometiendo más errores y el cumplimiento de la orden demora más de lo debido.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se cumplió con Mapear el proceso de gestión de compras a la fecha para determinar cómo vamos y donde podemos hallar posibles focos de entorpecimiento de la información.
- Lo logro identificar las fallas que ocasiona el procedimiento manual
- Se logró como propuesta incorporar un método de selección y evaluación de proveedores que permita contar con los proveedores más adecuados y que se acoplen a las actividades de almacenes AGAVAL garantizando como punto principal el suministro de la compañía.
- Se creó una base de datos con la información suministrada por la empresa, en un formato virtual para eliminar los errores manuales e interpretaciones generados en el diligenciamiento de las órdenes de compra.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, Y. (2014). *Gestión de Compras (Calidad, Especificación e Inspección)*.
Obtenido de Monografías: http://www.monografias.com/trabajos103/gestion_compras-calidad-especificacion-e-inspeccion/gestion-compras-calidad-especificacion-e-inspeccion.shtml#ixzz4eZAT8Kul
- Administrador. (20 de Agosto de 2012). *Mundo de la empresa*. Obtenido de Organización de las funciones de cada departamento en la empresa: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.co/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>
- Barquin, J. (Julio de 2008). *Gestión de compras*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-gestion-de-compras/>
- Bartoli, A. (Julio de 1999). *Aprovisionamiento y suministros*. Obtenido de Rincón del Vago: <http://html.rincondelvago.com/aprovisionamiento-y-suministros.html>
- Benitez, M. (29 de Enero de 2012). *¿El futuro de Compras está en la Gestión por Categorías? (parte I)*. Obtenido de Gestiones: <http://gestionestrategica.decompras.blogspot.com.co/2012/01/el-futuro-de-compras-esta-en-la-gestion.html>
- Bustamante, E. S. (23 de Julio de 2012). *La empresa*. Obtenido de Monografías.com: [://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml)
- Castro, M. (18 de Diciembre de 2015). *Gestión de compras y abastecimientos*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/gestion-compras-abastecimiento/>
- CECAR. (Marzo de 2014). *Procedimiento para el tratamiento de producto o servicio no conforme*. Obtenido de: Calidad CECAR:

Esumer

https://calidad.cecar.edu.co/documentos/procedimientos/gestion_de_calidad/Procedimiento_para_el_tratamiento_de_PSNV2.pdf

Cerem. (8 de Septiembre de 2016). *Modelo Rater. Medir la satisfacción del cliente*. Obtenido de Cerembs: <https://www.cerembs.co/blog/modelo-rater-medir-la-satisfaccion-del-cliente>

Chase, R., Jacobs, R., & Ju, N. (2009). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros* (Duodécima edición ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://admoncadenasum.wordpress.com/2014/11/12/reduccion-del-tiempo-de-ejecucion-de-un-proceso/>

Ciber, L. (2016). *Definición de gestión empresarial*. Obtenido de Definición: <https://definicion.mx/gestion-empresarial/>

conceptos, D. (2016). *Definición de compras*. Obtenido de: De conceptos: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/compras>

Cubillos, O. (1 de Agosto de 2013). *Departamento de compras: objetivos e importancia y su rol en la cadena de suministros*. Obtenido de Justo a Tiempo: <http://cubillos.info/objetivos-importancia-departamento-de-compras/>

De conceptos. (s.f.). *concepto de compras*. Obtenido de: Deconceptos: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/compras>

EHU. (2016). *Automatización*. Obtenido de Sc.Ehu: <http://www.sc.ehu.es/sbweb/webcentro/automatica/WebCQMH1/PAGINA%20PRINCIPAL/Automatizacion/Automatizacion.htm>

EmprendeRioja. (18 de Junio de 2015). *Aprende a mejorar el proceso de compras y cuida tus recursos*. Obtenido de <http://www.emprenderioja.es>

/blog/2015/06/18/aprende-a-mejorar-el-proceso-de-compras-y-cuida-tus-recursos/

Erp, E. (s.f.). *Definición de ERP*. Obtenido de Elegir erp: <https://www.elegirerp.com/>

Fabra, A. (s.f.). *Cuál es la importancia de las políticas de una empresa*. Obtenido de UN Cómo: <https://negocios.uncomo.com/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

García, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Gerencia, D. (2016). *Definición de ventas*. Obtenido de Tema ventas: <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

Gestión, C. y. (2016). *Evaluación de proveedores*. Obtenido de Calidad y Gestión. Boletín 72: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html

Gonzalez, H. (18 de Enero de 2011). *Qué es una evaluación de proveedores*. Obtenido de Blogs monografías: <http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/2011/01/18/que-es-una-evaluacion-de-proveedores/>

Lema, S. (s.f.). *Nuevas tendencias de compras*. Obtenido de Gestión: <https://www.gestion.org/ECOMMERCE/50602/NUEVAS-TENDENCIAS-DE-COMPRAS/>

Mejía, I. (19 de Abril de 2014). *Organigrama de la empresa Preconal*. Obtenido de Procesos 2 uninorte: http://procesos2uninorte.blogspot.com.co/2014/04/grupo-01_19.html

Mena, C. (19 de Abril de 2015). *Importancia de la evaluación de proveedores*. Obtenido de Logística de aprovisionamiento y distribución:

Esumer

<https://logisticamuialpcsupv.wordpress.com/2015/04/19/importancia-de-la-evaluacion-de-proveedores/>

Mena, M. (21 de Octubre de 2016). *Sistematizar el proceso de compras*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/dgjvhkvs2gz/sistematizar-el-proceso-de-compras/>

Montes, A. (20 de Abril de 2012). *La administración empresarial*. Obtenido de Archivo de blog: <http://miguelmontescas.blogspot.com.co/2012/04/concepto.html>

Montes, S. (8 de Septiembre de 2014). *¿Cuál es el alcance de un ERP?* Obtenido de Planificación de los recursos empresariales: <http://erp-sem4.blogspot.com.co>

Mundo de la Empresa. (20 de Agosto de 2012). *Organización de las funciones de cada departamento en la empresa*. Obtenido de Mundo de la empresa: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.co/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>

Perego, L. (s.f.). *Clusters industriales*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=114>

Pereiro, J. (25 de Noviembre de 2005). *Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000*. Obtenido de Portal Calidad: http://www.portalcalidad.com/articulos/56-gestion_compras_y_evaluacion_proveedores_iso_9001_2000

Pérez, A. (Febrero de 2009). *Gestión y evaluación de proveedores*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores>

- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de finanzas*. Obtenido de Definición de: <http://definicion.de/finanzas/>
- Pestana, T. (22 de Octubre de 2012). *Importancia de la gestión de compras en la empresa*. Obtenido de Itop: <http://www.itop.es/blog/item/importancia-de-la-gestion-de-compras-en-la-empresa.html>
- Piña de los Santos, E. (5 de Junio de 2013). *Función de recursos humanos en una empresa*. Obtenido de Mintecon: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/05/funcion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>
- Polanco, I. (27 de Abril de 2012). *Gestión de Compras: Logística y Reaprovisionamiento Eficiente*. Obtenido de Drive: <https://drive.google.com/file/d/0BxBT-97c2lyZRnIIRFprQ08zZU0/view>
- Retos en Supply-chain. (Septiembre de 2015). *Tendencias de futuro: Supply Chain 2020*. Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/tendencias-de-futuro-supply-chain-2020>
- Rojas, R. (Febrero de 2017). *Contabilidad de Costos*. Obtenido de La Info Contable: <http://lainfocontable.com/wp-content/uploads/2017/02/Contabilidad-de-Costos-Ricardo-Rojas-Medina.pdf>
- Soto, B. (2015). *Creación de empresas. Clasificación de las empresas*. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/>
- Tumaster. (2015). *Organigrama de una empresa comercial: ¿qué elementos tiene?* Obtenido de <http://carreraempresa.tumaster.com/que-elementos-tiene-el-organigrama-de-una-empresa-comercial/>.

Esumer

Wigodski, J. (Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de blog: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Wikipedia. (Mayo de 2016). *Competencia desleal*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_desleal

Wikipedia. (Febrero de 2017). *Trazabilidad*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad>

Workmeter. (22 de Octubre de 2014). *Optimiza la eficiencia de tu empresa. Indicadores de la eficiencia empresarial*. Obtenido de Work Meter: <http://es.workmeter.com/blog/bid/353276/Indicadores-de-la-eficiencia-empresarial>

Yesenia. (Junio de 2008). *Presupuesto de compras*. Obtenido de Blogs: <http://presupuestodecomprasyes.blogspot.com.co/>

ANEXO 1.

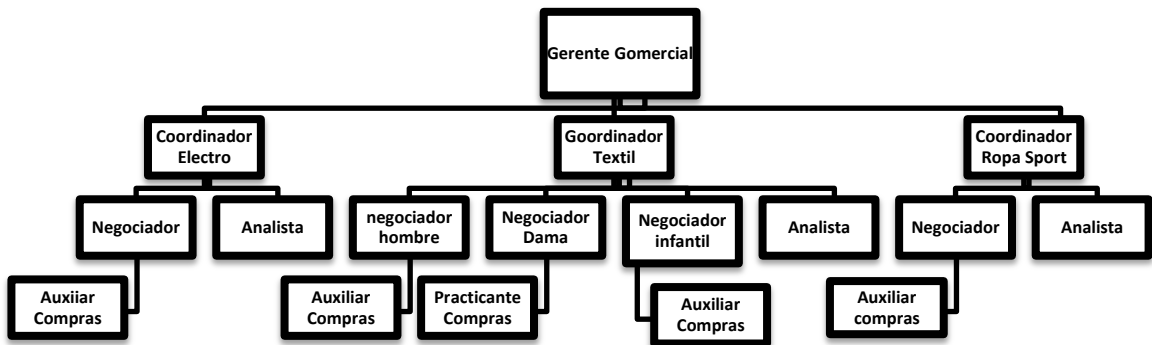
Estructura organizacional

Organigrama del área de compras se compone actualmente de la siguiente manera, contamos con 14 personas.

1 Lo que se va a cambiar son funciones no jerarquías.

La siguiente figura muestra la propuesta para el organigrama de la empresa Agaval, la cual con la sistematización del proceso de la gestión de compras minimizará el proceso de ingreso de las órdenes de compra al sistema.

En atención a la restructuración la siguiente es una propuesta de organigrama.



ANEXO 2.

Estudio de factibilidad

AGAVAL

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?		63.396.849,41	134.111.241,16	210.509.458,47	291.568.775,87	380.783.718,23	>0,00
Tesorería ?		50.572.401,46	119.937.529,19	195.050.278,97	275.000.263,54	362.394.881,23	>0,00
Ratio de Tesorería ?		89,77	172,78	251,89	329,91	397,51	>0,50
Ratio de Liquidez ?		89,81	173,04	252,43	330,73	398,80	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?		0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V) ?		82.176.000,00	89.738.246,40	96.383.326,46	101.797.081,34	110.195.057,66	
Coste variables (C) ?		5.819.900,00	6.494.670,50	7.041.876,51	7.438.900,52	8.276.967,41	
Margen (M) ?		76.356.100,00	83.243.575,90	89.341.449,95	94.358.180,83	101.918.090,25	>CF
% Margen s/ventas ?		93%	93%	93%	93%	92%	
Costes fijos (CF) ?		8.093.880,00	7.220.429,86	7.364.838,45	7.512.135,22	6.388.886,96	<M
Umbral Rentabilidad ?		8.710.799,57	7.783.768,38	7.945.333,65	8.104.368,20	6.907.740,97	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación ?		1,08	0,61	0,43	0,34	0,29	>0
Margen ?		0,77	0,76	0,74	0,73	0,72	>0
Financiera							
Apalancamiento ?		1,01	1,01	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal ?		0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	
ROE							
ROE ?		0,81	0,45	0,31	0,24	0,20	>0
ROE en %		81,04%	44,73%	30,99%	23,65%	19,97%	>0

ANEXO 2

Costo orden de compra

COSTO PROMEDIO EN EL DILIGENCIAMIENTO ERRONEO DE 1 ORDEN DE COMPRA				
VALOR HORA AUX DE COMPRAS	NUMERO DE HORAS	TIEMPO PROMEDIO EN EL DILIGENCIAMIENTO DE UNA ORDEN DE COMRPA	NUMERO DE AUX DE COMPRAS INCOLUCRADOS EN EL PROCESO	VALOR HORA PERDIDA AUX DE COMPRAS
5500	9	30 min	2	5500
VALOR HORA AUX DE BODEGA	TIEMPO PROMEDIO EN DESCARGUE Y CARGUE	NUMERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CARGUE Y DESCARGUE		VALOR HORA PERDIDA AUX DE BODEGA
3000	1 hora	4		12000
CONTRATACION TRANSPORTE "FLETE"				250000
			TOTAL DINERO PERDIDO	267500

ANEXO 4.
Selección de proveedores

EMPRESA	PRECIO		GARANTIAS GENERADAS	PORCENTAJE CUMPLIENTO	DESCUENTO POR Q	MARGEN	PLAZOS Y ESTADO FINANCIERO	UNIDADES PEDIDAS
INDUSTRIAS ST.EVEN S.A.	\$ 7.940	\$ 42.792	14	89,86%	20%	32%	20% a 60 días, es estable	6900
C.I LEONISA S.A	\$ 7.360	\$ 39.840	29	83,84%	5%	32%	5% con 5% financiero a 60 días	3061
CHAMELA S.A	\$ 11.079	\$ 42.148	6	86,39%	20%	32%	20% a 60 días, es estable	1527
PORTAFOLIO TEXTIL SAS	\$ 4.291	\$ 9.476	3	88,80%	0%	37%	60 días neto	1540
SHER S.A.	\$ 6.660	\$ 27.387	6	78,09%	10%	36%	10% con 7% financiero a 15 días	1136
CRYSTAL S A	\$ 10.323	\$ 22.341	8	74,17%	0%	35%	60 días neto	132

ANEXO 5.

Matriz Criterio a Criterio

CRITERIOS	PRECIO	GARANTIAS GENERADAS	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	DESCUENTO POR Q	MARGEN	DESCUENTO POR PLAZO DE PAGOS	ESTADOS FINANCIEROS	CALIDAD	UNIDADES PEDIDAS	TOTAL	% PONDERADO
PRECIO		1	0.2	3	5	0,33	1	3	0,33	13,66	12%
GARANTIAS GENERADAS	1		1	1	1	1	3	5	3	16	14%
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	5	1		3	3	1	3	0,33	0,33	16,33	15%
DESCUENTO POR Q	0,33	1	0,33		3	3	3	0,33	0,33	10,99	10%
MARGEN	0,2	1	0,33	0,33		1	5	1	0,33	8,53	8%
DESCUENTO POR PLAZO DE PAGOS	3	1	1	0,33	1		3	1	1	11,33	10%
ESTADOS FINANCIEROS	1	0,33	0,33	0,33	0,2	0,33		0,33	0,33	3,18	3%
CALIDAD	0,33	0,2	3	3	1	1	3		0,33	11,53	10%
UNIDADES PEDIDAS	3	0,33	3	3	3	1	3	3		19,33	17%
TOTAL										110,88	100%

RANGO DE EVALUACION	
EXCESIVAMENTE MAS IMPORTANTE	5
MAS IMPORTANTE	3
IGUAL DE IMPORTANTE	1
MENOS IMPORTANTE	0,33
EXCESIVAMENTE MENOS IMPORTANTE	0,2

ANEXO 6. Calificación de Criterios

EMPRESA	PRECIO	GARANTIAS GENERADAS	PORCENTAJE CUMPLIENTO	DESCUENTO POR Q	MARGEN	DESCUENTO POR PLAZO DE PAGOS	ESTADOS FINANCIEROS	CALIDAD	UNIDADES PEDIDAS
INDUSTRIAS ST.EVEN S.A.	3	4	6	4	2	3	4	3	5
C.I LEONISA S.A	3	1	5	1	2	3	5	5	4
CHAMELA S.A	3	5	6	4	2	3	4	3	2
PORTAFOLIO TEXTIL SAS	5	6	6	1	4	3	5	1	2
SHER S.A.	4	6	4	2	3	5	5	1	2
CRYSTAL S A	4	5	3	1	3	3	5	5	1

ESCALAS DE CALIFICACIÓN POR CRITERIO									
PRECIO		GARANTIAS GENERADAS		PORCENTAJE CUMPLIENTO		DESCUENTO POR Q		MARGEN	
4,291 - 10,000	5	1 - 5	6	0,61 - 0,65	1	24% - 29%	5	0,37 - 0,40	4
10100 - 20,000	4	6 - 10	5	0,66 - 0,7	2	18% - 23%	4	0,34 - 0,36	3
20100 - 25000	3	11 - 15	4	0,71 - 0,75	3	12% - 17%	3	0,30 - 0,33	2
25100 - 29000	2	16 - 20	3	0,76 - 0,8	4	6% - 11%	2	0,1 - 0,2	1
29100 - 35000	1	21 - 25	2	0,81 - 0,85	5	0% - 5%	1		
		26 - 30	1	0,86 - 0,9	6				

DESCUENTO PLAZO PAGO		ESTADOS FINANCIEROS		CALIDAD		UNIDADES PEDIDAS	
>= A 15 DIAS O MAS	5	0% - 19%	5	Alta	5	4310 - 7000	5
> A 45 DIAS O MAS	3	20% - 40%	4	Media	3	3001 - 4300	4
< O MENOR A 45 DIAS	1	41% - 60%	3	baja	1	2001 - 3000	3
		61% - 80%	2			1001 - 2000	2
		81% - 100%	1			100 - 1000	1

ANEXO 7.

Matriz de calificación

EMPRESA	PRECIO	GARANTIAS GENERADAS	PORCENTAJE CUMPLIENTO	DESCUENTO POR Q	MARGEN	DESCUENTO POR PLAZO DE PAGOS	ESTADOS FINANCIEROS	CALIDAD	UNIDADES PEDIDAS	NOTA FINAL
INDUSTRIAS ST.EVEN S.A.	0,370	0,577	0,884	0,396	0,154	0,307	0,115	0,312	0,872	3,99
C.I LEONISA S.A	0,370	0,144	0,736	0,099	0,154	0,307	0,143	0,520	0,697	3,17
CHAMELA S.A	0,370	0,722	0,884	0,396	0,154	0,307	0,115	0,312	0,349	3,61
PORTAFOLIO TEXTIL SAS	0,616	0,866	0,884	0,099	0,308	0,307	0,143	0,104	0,349	3,67
SHER S.A.	0,493	0,866	0,589	0,198	0,231	0,511	0,143	0,104	0,349	3,48
CRYSTAL S A	0,493	0,722	0,442	0,099	0,231	0,307	0,143	0,520	0,174	3,13

ANEXO 8.

Evaluación de Proveedores

CRITERIOS	FLEXIBILIDAD	CALIDAD	CUMPLIMIENTO FECHAS DE	CUMPLIMIENTO ENTREGAS EN	ATENCION EN LA NEGOCIACION	AGILIDAD	PRECIO	ATENCION A RECLAMACION Y	CAPACIDAD DE PRODUCCION	ACTITUD COMERCIAL	TOTAL	%	CALIFICACION	PONDERADO	
FLEXIBILIDAD		0,33	0,33	1	0,2	0,33	3	3	0,33	0,33	7,66	5,5%	4	0,22	
CALIDAD	3		1	0,2	1	0,33	1	5	1	1	13	9,4%	5	0,47	
CUMPLIMIENTO FECHAS DE ENTREGA	3	1		0,33	0,33	0,2	3	1	0,33	0,33	8,33	6,0%	3	0,18	
CUMPLIMIENTO ENTREGAS EN CANTIDAD	1	5	3		0,33	0,2	1	1	0,2	0,33	11	7,9%	4	0,32	
ATENCION EN LA NEGOCIACION	5	1	3	3		3	3	3	1	0,2	22	15,8%	2	0,32	
AGILIDAD	3	3	5	5	0,33		0,33	3	3	0,33	22,66	16,3%	4	0,65	
PRECIO	0,33	1	0,33	1	0,33	3		1	1	0,33	7,66	5,5%	3	0,17	
ATENCION A RECLAMACION Y DEVOLUCIONES	0,33	0,2	1	1	0,33	0,33	1		3	1	7,33	5,3%	1	0,05	
CAPACIDAD DE PRODUCCION	3	1	3	5	1	0,33	1	0,33		0,33	14,33	10,3%	5	0,52	
ACTITUD COMERCIAL	3	1	3	3	5	3	3	1	3		25	18,0%	5	0,90	
TOTAL											138,97			3,79	CRITICO

RANGO EVALUACION		TIEMPO DE
CRITICO	0 - 3,8	6 MESES
CONFIABLE	3,81 - 4,5	8 MESES
ALTAMENTE CONFIABLE	4,51 - 5	12 MESES