



**PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMPRAS  
DE COMERCIALIZADOS E INSUMOS EN LA EMPRESA LÍNEA  
DIRECTA S.A.**

**LAIS MILENA TATIS MADRID**

**Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales  
Medellín, Colombia**

**2013**

**PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMPRAS  
DE COMERCIALIZADOS E INSUMOS EN LA EMPRESA LÍNEA  
DIRECTA S.A.**

**LAIS MILENA TATIS MADRID**

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

**Especialista en Logística Internacional**

Asesor:

Alejandro Rozo Villegas (MBA)

Línea de Investigación:

Gestión por Proceso en la cadena de Abastecimiento

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales  
Medellín, Colombia

2013

# CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>05</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>06</b>
<b>Lista de Símbolos y Abreviaturas</b> .....	<b>07</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>08</b>
<b>1. Formulación del Proyecto</b> .....	<b>13</b>
1.1. Antecedentes.....	13
1.1.1. Estado del Arte.....	17
1.2. Planteamiento del problema.....	21
1.3. Justificación.....	23
1.4. Objetivos.....	25
1.4.1. Objetivo General.....	25
1.4.2. Objetivos Específicos.....	25
1.5. Alcance.....	26
<b>2. Ejecución de Proyecto</b> .....	<b>27</b>
2.1. Marco Teórico.....	27
2.1.1. Elementos de un Proceso.....	29
2.1.2. Clasificación de los Procesos.....	30
2.2. Gestión por procesos.....	31
2.2.1. Logística integral y la gestión por procesos.....	32
2.3. Línea Directa S.A.....	34
2.3.1. Razón Social de la Compañía.....	34
2.3.2. Objeto Social de la Compañía.....	34
2.3.3. Reseña Histórica.....	34
2.3.4. Misión.....	36

	<b>Pág.</b>
2.3.5. Visión.....	36
2.3.6. Políticas de Calidad.....	37
2.3.7. Objetivos de Calidad.....	37
2.4. Desarrollo Metodológico.....	38
2.4.1. Proceso actual de Compras de Comercializados e insumos.....	38
2.4.2. Diagnóstico de la situación actual del proceso de comercializados e insumos.....	46
2.4.3. Hallazgos.....	47
2.5. Desarrollo de la propuesta.....	49
2.5.1. Procedimiento de Investigación de Tendencias de Modas.....	49
2.5.2. Procedimiento de Selección y Desarrollo de Proveedores.....	55
2.5.3. Procedimiento para la Compra de Comercializados.....	60
2.5.4. Procedimiento para la Evaluación de Proveedores.....	67
2.5.5. Procedimiento para la Compra de Insumos.....	73
2.5.6. Procedimiento de Devolución de comercializados e Insumos.....	78
<b>3. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>84</b>

## **Referencias Bibliográficas**

## Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1:</b> Qué es un proceso.....	28
<b>Figura 2:</b> Diagrama de Actividades Actuales de Compras e Insumos.....	38
<b>Figura 3:</b> Flujograma del Procedimiento Inicial de las Compras.....	43
<b>Figura 4:</b> Diagrama de Actividades de Compras Propuesto.....	48
<b>Figura 5:</b> Flujograma de Investigación de Tendencias de Moda.....	54
<b>Figura 6:</b> Flujograma de Selección y Desarrollo de Proveedores.....	59
<b>Figura 7:</b> Flujograma de Compras de Comercializado.....	66
<b>Figura 8:</b> Flujograma para la Evaluación de Proveedores.....	72
<b>Figura 9:</b> Flujograma para Compras de Insumos.....	77
<b>Figura 10:</b> Flujograma de Devoluciones de Insumos y Comercializados.....	83

## Lista de Tablas

Pág.

<b>Tabla 1:</b> Actividades que conforman el área de compras de Comercializados e Insumos.....	41
<b>Tabla 2:</b> Matriz Dofa.....	46

## Lista de abreviaturas

- ❖ **UEN:** Unidad Estratégica de negocio. El catalogo consta de tres líneas a las cuales está dirigido, estas son: UEN Exterior mujer joven, UEN interior mujer joven, UEN teens, UEN calzado.
- ❖ **CI:** Centro de integración de procesos e insumos.
- ❖ **PAC:** Plan de Acción Creativo de Diseño

## INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias más útiles en los últimos años ha sido las actividades de autoevaluación aplicadas por muchas empresas a nivel mundial, estas empresas vieron la necesidad de modificarse para poder responder a las exigencias del mercado, y saber aprovechar sus fortalezas en la creación de nuevas estrategias. Para lograr ser competitivos es necesario saber lo que necesita el mercado, conocer las necesidades de los clientes y explorar sectores donde otras empresas no lo hayan hecho; además es necesario encontrar una metodología que facilite el uso de herramientas que ayude al cumplimiento de los objetivos. La gestión por proceso es un método que les ha ayudado a plantear estrategias y transformarlas en objetivos medibles en el tiempo.

Zornoza & González (2006) argumenta: “La gestión de procesos tiene como fin mejorar el funcionamiento de la empresa y ser mejores en el mercado competitivo”. Dentro de este proceso de gestión la empresa da un enfoque a sus necesidades, basándose en una entrada para conseguir un resultado y una salida para buscar la satisfacción de los clientes, además de tener como objetivo gestión de calidad y aumentar los resultados de la empresa a través de logísticas nuevas que incrementen la productividad.



La estrategia para llegar al éxito en toda empresa es su organización y su constante flexibilidad e innovación, para llegar a este éxito debe tener en presente sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y tener en cuenta el desempeño de los procesos para satisfacer los requerimientos que los consumidores solicitan, como también garantizar costos, eficiencia y productividad. El exponente más representativo de esta revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Uno de los aspectos que plantea el mismo es, comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización, en el subsistema de la producción de bienes y servicios con un Enfoque por Procesos, por tanto, la importancia del tema de los Procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas (Kaplan & Norton, 2007).

Por otra parte, la progresiva introducción de la logística como copartícipe de la gestión por procesos en las empresas, ha dado una nueva cualidad a la organización empresarial. Dando un énfasis especial a la planeación estratégica y la toma de decisiones, considerándola, quizás, la parte más importante del proceso de administración. Aquí se tiene especial atención a la cadena de suministros, puesto que ella es uno de los eslabones que orienta a la compañía a lograr los objetivos planteados.

La buena administración de la cadena de suministros y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, más sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

Esto significa que, la administración de la cadena de suministro se define como la coordinación sistemática de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de abastecimiento con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena como un todo. (Ballou, 2004, p.5)

Línea Directa S.A., es una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir femenina por venta directa de catálogo, pertenece a una industria rápida y exigente, sus consumidores no dan espera y lo único que desean es que el producto les llegue a tiempo.

El modelo para esta empresa consiste en un nuevo catálogo para la venta cada veintiún días, teniendo como estrategia la velocidad en moda y novedad. Esta velocidad hace que el modelo de abastecimiento sea muy veloz, flexible y fácil de moldear a la demanda esperada. Este tipo de compañías deben estar preparadas para responder a la demanda en el menor tiempo posible, esto significa, parar si es necesario por las bajas ventas en un producto y acelerar en otros que se disparan en sus consumo.

Hoy Línea Directa le apunta a estrategias de abastecimiento feroces de la mano de los proveedores que vienen creciendo con ella desde su nacimiento al igual que con aquellos que ingresan nuevos, es por esto que vio la necesidad de adherir en su plan estratégico una compañía que trabaje bajo la gestión por proceso.

El presente trabajo, toma en consideración los avances que a través del tiempo ha experimentado la gestión por procesos, la calidad y la gestión logística, para diseñar una propuesta que lleve a cabo los procesos operativos de la gestión de compras de comercializados e insumos que ayude a los directivos e involucrados en el proceso a mejorar la gestión administrativa, obteniendo de esta manera niveles de altos rendimientos. Esta propuesta es un aporte para obtener los objetivos y las metas organizacionales que exige el entorno actual de Línea Directa S.A.

# 1. FORMULACIÓN DE PROYECTO

## 1.1. Antecedentes

En una primera aproximación, podemos definir un proceso como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso.

En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como:

La transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general resultados. (p.844)

Por tanto, antes de seguir avanzando en definir completamente este concepto tenemos que darnos cuenta que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar, a la posibilidad de la gestión por proceso.

Por otro lado, la inclusión del término cliente nos lleva a la siguiente reflexión: todos los miembros de la organización sirven a los clientes o indirectamente sirven a alguien que está sirviendo a un cliente (Zornoza & Gonzalez, 2006).

Esto nos conduce a la distinción que veremos posteriormente entre clientes internos y clientes externos.

Siguiendo con la definición de proceso, se puede añadir que cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.

De manera simplificada, la norma ISO 9000:2000 (1998) define proceso como: ” conjunto de actividades mutuamente relacionada o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”

Gutiérrez (1989) Por proceso se entiende: “el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado” (p.73).

Hay que tener claro que el concepto de proceso no está limitado al proceso de producción de una fábrica. También son procesos las series de pasos relacionados con el diseño, la compra, la venta y en general las actividades administrativas. El proceso global que lleva a cabo una empresa está integrado, a su vez, por un sinnúmero de procesos parciales, que son los específicos de cada departamento (Amanchone & Ross, 1995).

Ahora bien, la Gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Pérez (2004) argumenta:

La gestión por proceso se fundamenta en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa, y subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser remplazado por cliente y el departamento por proceso; todo ello ha de verse reflejado en la estructura organizativa.

La organización por proceso facilita la orientación de la empresa al cliente, esta se basa en equipos de procesos donde se definen los puestos de trabajo, especialmente en el mando.

(p. 253)

Kaplan y Norton (2004) apuntan que: “los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes” (p.105).

En consecuencia, una adecuada metodología de análisis y selección de los procesos claves permitirá evaluar la cadena de valor y eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan a generar valor. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos, mediante una metodología bien organizada y aplicada de forma continuada para aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los mismos. (Hammer & Champy, 1994)

Resulta necesario señalar, la progresiva introducción de la logística como coparticipante principal de la gestión por proceso en las empresas, esta ha dado una nueva cualidad a la organización empresarial. Por lo tanto ha tenido que estructurarse en razón de las exigencias impuestas por las nuevas condiciones competitivas, asegurando la calidad y la obtención de mejores eficiencias dentro de la organización (Ballou, 2004).

La administración de la cadena de suministro ha tomado mayor importancia en el mundo globalizado. Día a día la competencia se hace más ardua y solo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él. La buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, más sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

La administración de la cadena de suministro es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Mentzer et al. (2001) Definen la cadena de suministros como:

“la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de abastecimiento con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena como un todo”

Por otra parte, cuando se habla de la gestión por procesos direccionada a la cadena de suministros, se habla también de la amplitud de los objetivos de la compañía, es donde el gerente de logística de los negocios busca alcanzar los

objetivos del proceso del canal de abastecimiento de una manera eficiente, es decir, que el deseo es desarrollar una mezcla de actividades de logística que redundará en el mayor rendimiento sobre la inversión posible con el tiempo. (Ballou, 2004).

### **1.1.1. Estado del Arte**

Los procesos orientan a la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de la empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural. Es así que la norma ISO 9001:2008 (2010) define sistema de gestión por proceso como: “normas manuales, que facilitan las directrices para la aplicación de los conceptos y las creación de un sistema de aseguramiento de los procesos de conforman la compañía”. Esta también da a conocer la importancia que tiene la gestión por procesos para mejorar la calidad en las organizaciones

Se puede entonces comentar que la gerencia moderna debería trabajar de la mano con este enfoque, ya que las organizaciones se toman como un conjunto de procesos, buscando la satisfacción del cliente tanto interno como externo; dejando de lado las actividades centradas en funciones para dar cabida a los procesos interfuncionales, pero necesitando del compromiso de la dirección, la participación de todo el personal de la empresa, enfoque proactivo de la organización hacia la mejora continua y sobre todo gestión de principio a fin.



ISO 9001:2008 (2010)

Una nueva comprensión a esta gestión es la que propone Pérez (2010) cuando dice: “La tradicional gestión y estructura por departamento ha contribuido, y en algún caso pudiera seguir contribuyendo, al desarrollo de las organizaciones” (p.147). Para evitar sus inconvenientes, esencialmente la reducida flexibilidad, orientación al cliente y adaptación al escenario competitivo, aparece la Gestión por Procesos, mejorando la eficacia de la empresa.

Para ser coherentes con este nuevo enfoque empresarial se han de gestionar primero los procesos previamente identificados, es muy importante para esta implementación conocer que es lo que se hace y como se hace por cada uno de los integrantes del mismo.

Cuando se habla de Gestión por Proceso, se da un vistazo a cada una de las áreas de la compañía, involucrando cada una de ellas para que este sea efectivo.

Unas de esas áreas importantes es la cadena de suministros.

Pires y Carretero (2010) consideran que: “una cadena de suministros es una red de compañías autónomas, o semi-autónomas, que son efectivamente responsables de la obtención, producción y entrega de un determinado producto y/o servicio al cliente final. (P. 25). Por su parte, una cadena de suministros puede ser parte de una o varias cadenas productivas a la vez, dependiendo de las características de sus productos finales.

La cadena de suministros siempre integra todas las actividades productivas asociadas al movimiento de bienes, desde el estado inicial de la materia prima, hasta el usuario final, pudiendo afectar con ello más de un sector industrial.

La Administración de la Cadena de suministros como una nueva filosofía de gestión, asume un enfoque sistemático, para visualizar la cadena de suministros como una entidad única, en vez de un conjunto de partes fragmentadas, cada una de las cuales desempeñan su propia función.

Ellram y Cooper (citado por Pires y Carretero, 2010) afirman que la gestión de la cadena de suministros no era sino una “nueva filosofía” de integración para gestionar el flujo total de materiales del canal de distribución de los proveedores al consumidor final. (p.40)

Final mente, Mentzer et al. (Citado por Pires y Carretero, 2010) proponen las siguientes características para SCM como una nueva filosofía gerencial:

- ❖ En primer lugar, una orientación sistemática para visualizar la cadena de suministros en su totalidad y administrar el flujo total de bienes desde los proveedores hasta los clientes finales.
- ❖ En segundo lugar, una orientación estratégica en la canalización de los esfuerzos de cooperaciones entre los componentes de la cadena, que persiga una sincronización y convergencia de las capacidades estratégicas y operativas intra e inter empresariales, siempre dentro de esa visión de un todo unificado.

- ❖ Finalmente, un enfoque hacia el cliente para crear fuentes únicas e individualizadas de creación de valor para el cliente final.(p.41)

En ese orden de ideas, la gestión de la cadena de suministros considera que las empresas deben establecer prácticas administrativas que les permitan actuar consistentemente con la filosofía de gestión adaptada.

## **1.2. Planteamiento del problema**

- ❖ **Situación problema o diagnostico**

En la actualidad las organizaciones cuentan con variedad de herramientas y propuestas de calidad así como también de gestión empresarial, que han surgido por las necesidades del entorno globalizado, pero muchas de estas herramientas y propuestas no constituyen un marco de trabajo que ofrezca una gestión basada en principios de la gestión por proceso, no recopilan aquellos aspectos que deben ser desarrollados de manera efectiva en un sistema de gestión, limitándose a una única perspectiva o enfoque y dando de lado una gran diversidad de puntos de vista, lo cual no permite a las organizaciones conocer los puntos fuertes y

aspectos de los sistemas utilizados que necesiten ser mejorados para avanzar hacia dicha gestión por proceso.

La gestión administrativa con gestión por proceso cumple un papel importante a la hora de obtener beneficios organizacionales. Por esta razón es importante implicar este modelo de gestión por proceso que brinde facilidad en la integración de los principios de gestión del negocio

En Línea Directa S.A., se vienen presentando inadecuadas prácticas a la hora de

De llevar a cabo los procesos operativos en la gestión integral de las compras de comercializados e insumos, es decir, todo el grupo de compra maneja el proceso de formas diferentes causando inconvenientes con los procesos que continúan en la cadena.

### ❖ **Formulación del problema**

¿Qué propuesta es apropiada para llevar a cabo los procesos operativos en la gestión integral de las compras de comercializados e insumos, para que esta área sea más eficiente en el desarrollo de los mismos?

### ❖ **Consecuencias del problema**

En las empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir por medio de catálogo, la restricción número uno es el abastecimiento de materias primas (los ciclos de entrega, la calidad, la información, el producto correcto), por esto se hace necesario que los procesos que integran esta área de las compañías sean claros y eficientes; de no ser así, se incurre a fallas en la información suministrada a los procesos siguientes, fallas en las estrategias de alianzas con los proveedores, causando esto un impacto negativo en el nivel de servicio y en los objetivos de la compañía.

### **1.3. Justificación**

Se está atravesando por una etapa de creciente apertura a los mercados internacionales, lo que abre grandes oportunidades de negocios. Tratándose al mismo tiempo de un desafío para las empresas que deberán competir con las mejores empresas de las economías más competitivas del mundo. Para que las empresas cumplan con éxitos este desafío se deben iniciar en el camino de la gestión por proceso, donde uno de sus objetivos es la satisfacción del cliente. Esto se alcanza, en primera instancia con la calidad del producto y los procesos que los lleva a garantizar que estos siempre tengan los requerimientos necesarios. Maximizar la productividad requiere esfuerzos sistemáticos que integren todos los procesos que constituyen la gestión de una empresa.

Los diferentes modelos de gestión existentes son herramientas que ayudan a las organizaciones a buscar ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando información que permita tomar decisiones a partir de datos reales y confiables que lleven a la excelencia empresarial.

El enfoque de la gestión por procesos subyace en un cambio cultural y paradigmático, en donde el paradigma jerarquía ha de ser remplazado por cliente y el departamento por proceso, rompiendo las estructuras burocráticas que impiden el cambio hacia la excelencia y poniendo trabas en los procesos de mejoramiento.

(Ballou, 2004)

En Línea Directa, para satisfacer las necesidades de los clientes con el diseño, fabricación y comercialización de sus productos por catálogo con calidad, oportunidad, cumplimiento, posicionamiento y competitividad en el mercado, debe contar con una buena gestión integral de los procesos operativos (investigación de tendencias, compra, gestión de inventarios, gestión post-compra, indicadores) que conforman las compras de comercializados e insumos.

Tomando en consideración lo anteriormente se justifica la propuesta para llevar a cabo los procesos operativos en la gestión integral de las compras de comercializados e insumos que tome en cuenta el enfoque por procesos, para ayudar a la organización a mejorar la gestión administrativa y por consiguiente lograr los objetivos estratégicos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para los procesos operativos en la gestión integral de las compras de comercializados e insumos en la empresa Línea Directa S.A. como herramienta que facilite y mejore la gestión administrativa de las compras.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ❖ Levantar los procesos actuales que conforman el área de compras de comercializados e insumos con el fin de analizar los puestos de trabajo y actividades que se realizan para plantear la propuesta de cambio.
  
- ❖ Realizar un diagnóstico de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que tiene el área de compras de comercializados e insumos, buscando con ello determinar las necesidades de nuevos procedimientos.
  
- ❖ Diseñar los nuevos procedimientos operativos que conforman la gestión integral de las compras de comercializados e insumos, con el fin de mejorar la productivas de esta área.



## **1.5. Alcances**

Este trabajo abarca las actividades requeridas desde la conceptualización de las referencias bibliográficas, hasta diseñar una propuesta para llevar a cabo los procesos operativos en la gestión integral de las compras de comercializados e insumos en la empresa Línea Directa S.A. como herramienta que facilite y mejore la gestión administrativas de las compras. Esta es una propuesta que aplica al nuevo programa de gestión por proceso en el que trabaja la compañía; será direccionada a la Gerencia de Abastecimiento.

## **2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. Marco Teórico**

La ISO 9001:2000 define “proceso” como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. A su vez, Gutiérrez (2001), lo define como: “el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado” (Pág. 73).

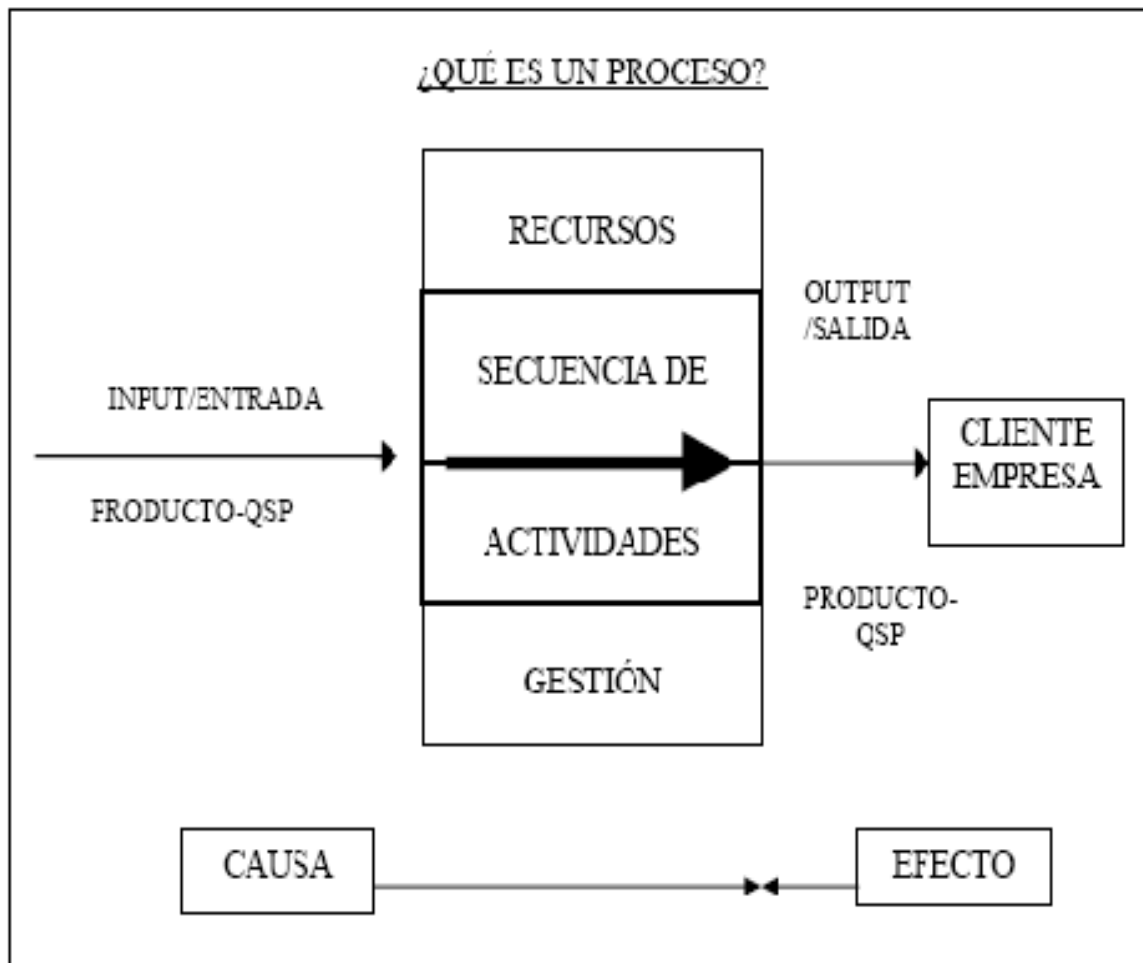
De otra parte, Ruiz y López (2004), afirman que un proceso es un “Conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendible, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo” (Pág. 325).

En contraparte a estas definiciones, hay que dimensionar que el concepto de proceso no está limitado al proceso de producción de una fábrica. También son procesos las series de pasos relacionados con el diseño, la compra, la venta y en general las actividades administrativas. Como lo sigue Roza (2012); toda actividad en la que en alguna forma se da una transformación de insumos debe considerarse proceso.

En un proceso intervienen unas entradas (inputs) y unas salidas (outputs) para la transformación de insumos en producto terminado; o bien en tareas para la realización de una actividad. Esto puede evidenciarse en la figura 1, donde Pérez

(2004) lo evidencia. Igualmente es necesario para esa transformación una serie de recursos, como lo “comodities” a nivel industrial o información corporativa si es una tarea o actividad.

**Figura 1.** Procesos



Fuente: Gestión por procesos. José Antonio Pérez, 2004.

Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuvieran identificados para orientar a ellos la acción.

### **2.1.1. Elementos de un Proceso.**

Según Pérez (2004) Todo proceso consta de los siguientes elementos fundamentales Inputs y outputs:

- a. Un input (entrada): producto con unas características que respondan al estándar. Proviene de un externo o interno o de un proceso del proveedor o del cliente.
- b. Un Output (salida). Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

Así mismo Pérez (2004), resalta los siguientes factores como importantes en un proceso:

1. *Personas*: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades, y actitudes (competencias) adecuadas. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal.
2. *Materiales*: materias primas o semielaboradas, información importante con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionado por el proceso de compras.
3. *Recurso Físico*: instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.

4. *Método/planificación del proceso*: método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.
5. Sistema de medición de resultado: hace énfasis a los indicadores de gestión que muestra los logros de los objetivos.

### **2.1.2. Clasificación de los Proceso**

Mariño (2001), clasifica los procesos según su naturaleza, alcance, funcionalidad, misionales y visionarios, de las clasificaciones más relevantes se destacan:

1. Según su alcance: estos son Unipersonales, funcionales o departamentales, Internacionales o Interdepartamentales.
2. Según su funcionalidad: son Operativos, de Apoyo, de Gestión, de Dirección.
3. Procesos Misionales: los procesos originados en la misión, establecen los procesos básicos en la que la organización debe trabajar.
4. Procesos Visionarios: indican en que factores claves de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y a largo plazo.

En este orden de ideas los procesos que pueden ser intervenidos desde la gestión por procesos con el fin de lograr competitividad no solamente son aquellos de naturaleza industrial, sino también operativos, de gestión y administrativos.

Es el caso de la empresa line directa S.A, la gestión por proceso es un proyecto que lo está aterrizando a cada una de las áreas que conforman la compañía.

## **2.2. Gestión por Proceso**

Según Pérez (2004), “En la Gestión por procesos prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así divididos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización”.

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de directivos con la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa, y subyace un cambio cultural y paradigmático. El paradigma jerarquía ha de ser remplazado por cliente y el departamento por proceso: todo ello ha de verse reflejado en la estructura organizativa. La organización por procesos facilita la orientación de la empresa al cliente. Se basa en equipos de procesos donde se redefinen los puestos de trabajo, especialmente el de mando. Pérez (2004).

En el 2010, Pérez retoma el concepto de gestión por procesos. A continuación se presentan las definiciones y etapas más relevantes:

- ❖ Asignar y comunicar la misión del proceso (el objeto), su razón de ser y existir, coherentes con la estrategia de la compañía.
- ❖ Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedores y clientes o usuarios del producto del proceso.
- ❖ Planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante un flujo grama. Elaborar la hoja de proceso, definir el equipo de proceso y el sistema de control.
- ❖ Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto del proceso, en especial con el proceso del cliente.

El presente trabajo, se enfoca directamente con este planteamiento, porque el propósito de Línea Directa es buscar maneras de hacer mejor el trabajo, elevar capacidad para entregar mejores bienes y servicios a los clientes internos o externos con el fin de lograr un adecuado nivel de servicio,

El mejoramiento puede hacerse a escalas pequeñas o grandes, que resulta del diagnóstico de un proceso para entenderlo y mejorarlo, bien sea de un producto, un servicio o un sistema actual, como resultado de analizar lo que se hace y como se hace hoy en la compañía.

### **2.2.1. Logística integral y la gestión por procesos**

La administración de la cadena de suministro es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores o también podría definirse como los procesos entre ellos o

entre los procesos internos de una compañía. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio del mejoramiento del servicio al cliente. Mentzer et al. (2001) comprueban esta afirmación al definir la logística integral como:

“la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de abastecimiento con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena como un todo”

De este modo, se puede relacionar ampliamente la logística con la gestión por procesos "La Gestión de la Cadena de Suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización". (Pires & Carretero, 2007)

Una exitosa logística integral entrega al cliente interno o externo el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, y con el menor costo posible. Esta agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de la empresa, de ahí la importancia de emplear la gestión por procesos como herramienta para lograr una logística integral adecuada en el proceso de compras de comercializados e insumos de la empresa Línea Directa S.A.



## **2.3. Empresa Línea Directa S.A**

### **2.3.1. Razón Social**

Nombre: Línea Directa S.A.

Dirección Comercial: calle 57 sur #48-24

Domicilio: Sabaneta

### **2.3.2. Objeto social de la Empresa**

La sociedad tiene por objeto: producción, comercialización de toda clase de productos textiles, prendas de vestir, accesorios y afines.

### **2.3.3. Reseña Histórica de la Empresa**

1.997 cuando dos jóvenes recién egresados de la Universidad EAFIT, tomaban la decisión de asociarse para fundar su propia empresa, , por recomendación de dos reconocidos empresarios, se optó por una comercializadora de ropa interior por catálogo. Por esa época, las ventas por catálogo experimentaban una especie de boom, aunque el tipo de canal era relativamente reciente en el país, ya existían varias empresas funcionando con altos niveles de ventas y un acelerado crecimiento. Los nuevos microempresarios comienzan a tocar puertas y consiguen 100 catálogos, más la promesa de un cupo de crédito suficiente para empezar, propietario de una empresa de ropa interior llamada Brasieres HABY. Le ponen otra portada a sus catálogos para estampar sobre ella el nombre elegido para la

empresa: "LINEA DIRECTA", y un anuncio en el periódico solicitando vendedoras por catálogo.

Aunque el catálogo era ya diagramado por LINEA DIRECTA, los productos seguían siendo comercializados con las marcas del grupo Haby, esto empezó a convertirse en un problema ya que los mismos productos podían conseguirse en los almacenes de cadena y en el centro de la ciudad a muy bajo costo, lo cual hacía perder la percepción de valor para los clientes del catálogo. Es por esta razón que se decide lanzar la marca Carmel, la cual seguía siendo producida por Brasieres Haby, pero exclusivamente para el negocio de catálogo.

En el año 2.000, después de analizar que había una oportunidad en el mercado para ofrecer ropa exterior por catálogo, que no valía la pena permitir que el productor se ganará el margen de intermediación en un negocio cuya fortaleza radicaba en el manejo comercial y buscando las esquivas utilidades que aun no llegaban, se decide empezar a producir la ropa exterior que se comercializaba en el catálogo. Por ese año los resultados económicos no eran los mejores y se podría decir que la empresa estuvo en serios riesgos de desaparecer.

Ante estas dificultades se decide nombrar una junta directiva que ayudara a dirigir estratégicamente la empresa. Paradójicamente la primera recomendación de esta junta fue empezar a estructurar la compañía, es decir, a contratar personal para darle soporte a las diferentes áreas, todo lo contrario de lo que suele recomendarse en los momentos de crisis.

Durante los años 2.002 a 2.003, gracias a la dirección de la junta se consiguen los dos primeros empleados profesionales para trabajar en las áreas de ventas y mercadeo, esta estructuración aunque incipiente, permite a los socios concentrarse más en la ejecución de la estrategia comercial, y después de un arduo trabajo de focalización de la oferta, la empresa comienza un ritmo de crecimiento sostenido y acelerado. Pasan los años 2.004 y 2.005 y con el crecimiento viene una mayor estructuración y paulatinamente van ingresando nuevos profesionales a la empresa y con ellos se van consolidando los procesos. La evolución de Línea Directa ha sido lenta y mucho más compleja y difícil de lo que se alcanza a describir en estas líneas, sin embargo, el mensaje es claro: si existe una motivación profunda el camino se va abriendo por más cerrado que se pueda ver en determinados momentos.

#### **2.3.4. Misión**

LINEA DIRECTA S.A es una Empresa Colombiana en el servicio del VESTIR BIEN, por medio de sus diseños y una gestión de producción con alta calidad, teniendo como prioridad el talento humano y el sentido de pertenencia del mismo, ofreciendo al mercado nacional e internacional la exclusividad de sus productos y sus servicios.

#### **2.3.5. Visión**

Partiendo de la confianza que se ha generado en la belleza de las personas, LINEA DIRECTA S.A. será en 2010 una empresa más competitiva y sólida en el

mercado, cubriendo mayor extensión geográfica 40%; teniendo como soporte sus productos y procesos realizados con calidad y calidez.

### **2.3.6. Política de Calidad**

El compromiso de LINEA DIRECTA S.A. Es diseñar y fabricar, para lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes, para tal fin, se aseguran la calidad por medio de la mejora continua de nuestros productos y servicios, para ser más eficaces.

### **2.3.7. Objetivos de Calidad**

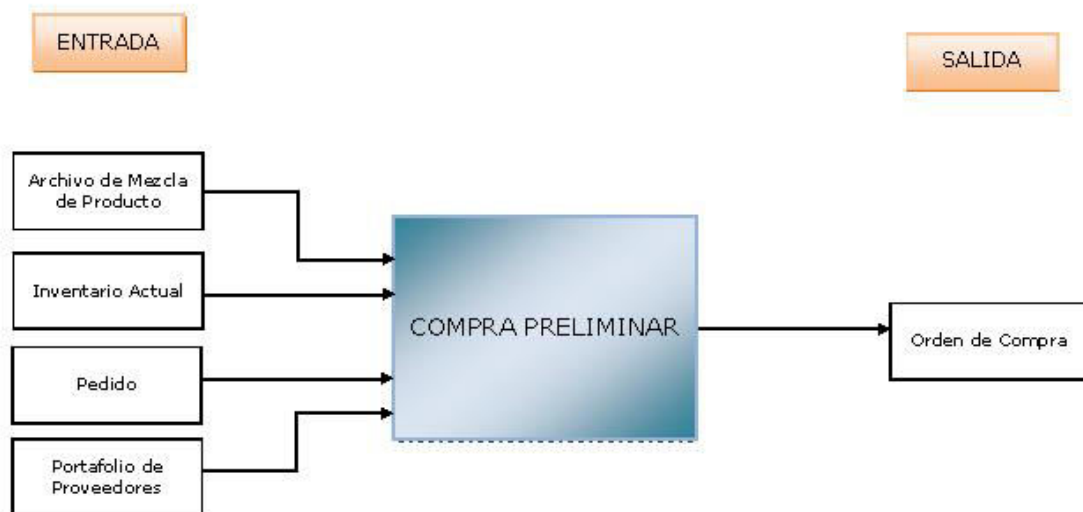
- ❖ Lograr que el desempeño del talento humano sea el mejor para nuestros clientes por medio de la mejora continua.
- ❖ Obtener una excelente calidad en nuestros procesos, controlándolos y monitoreando cada uno de ellos.
- ❖ Disminuir al máximo las quejas y reclamos de nuestros clientes.
- ❖ Mantener un equipo humano comprometido y satisfecho con la organización.

## 2.4. Desarrollo Metodológico

El objetivo de la empresa Línea Directa en cuanto al área de compras consiste en garantizar el abastecimiento de manera oportuna con las especificaciones técnicas y de calidad establecidas a un precio competitivo que permita generar el mejor throughput. Para lograrlo, la empresa define cuatro objetivos específicos: construir relaciones de confianza con los proveedores, reducir los ciclos de abastecimiento, lograr niveles óptimos de inventarios, y finalmente estudiar e investigar nuevas tendencias de moda en materiales con proveedores nacionales.

### 2.4.1. Proceso Actual de la gestión de Compras en la empresa Línea Directa.

Figura 2. Diagrama de actividad de compras



Fuente: Equipo de gestión de compras Línea Directa S.A

## 1. **Objetivo**

Garantizar que los insumos y comercializados requeridos en la mezcla de producto para las ordenes sin letra y las ordenes A lleguen en las fechas requeridas por el calendario general de la empresa para poder cumplir con los requisitos de mercadeo y asegurar la disponibilidad del producto con los proveedores .

## 2. **Alcance**

Loa procedimientos de compras de insumos y comercializados, cobija todas las actividades requeridas desde mezcla de producto hasta entregar el producto a la bodega de almacenamiento.

## 3. **Definiciones**

- 3.1. **Orden sin letra:** es la orden de producción en unidades generada por planeación y demanda, para ser despachada a las zonas piloto
- 3.2. **Orden A:** es la orden de producción en unidades generada por planeación y demanda, para ser despachada a las otras zonas del país
- 3.3. **Zonas piloto:** Son varias zonas o distritos donde se distribuyen las primeras ediciones del catálogo, con el propósito de que dependiendo las ventas de estas, se proyectan las ventas para las otras zonas del país.
- 3.4. **Mezcla de producto:** Son las referencias que escoge mercadeo para ser presentadas en el catálogo.
- 3.5. **Tendencias:** Son contextos inspirados en las megatendencias de la moda mundial, aterrizadas a los contextos de cada razón de ser de las diferentes compañías.

- 3.6. **Temporadas de moda:** Son aquellas en las que se basan las grandes pasarelas (Milán, new york, parís) para realizar los eventos de modas, estas son: primavera-verano y otoño-invierno.
- 3.1. **Muestras Vendedor:** Son las muestras iniciales de cada referencia que se realizan para enviar a las cajas de conferencias en unas zonas del país.

#### 4. Políticas

N.A

#### 5. Responsabilidades

##### 5.1. Es responsabilidad de las diseñadoras de moda:

- 5.1.1. Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña.
- 5.1.2. Realizar las fichas de diseño.
- 5.1.3. Solicitar a compras los materiales que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.

##### 5.2. Es responsabilidad del Negociador y Comprador:

- 5.2.1. Planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.)
- 5.2.2. Selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas.
- 5.2.3. Creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática.

##### 5.3. Es responsabilidad del Analista de Planeación y Demanda:

- 5.3.1. Estimar cada una de las referencias creadas por diseño y aprobadas por mercadeo.
- 5.3.2. De acuerdo a la estimación, montar las órdenes de producción de cada referencia.
- 5.3.3. Entregar a producción y a negociación y compras las prioridades de confección de acuerdo a los agotados.

##### 5.4. Es responsabilidad del Auxiliar de Calidad:

- 5.4.1. Evaluar la calidad de los productos recibidos en las bodegas provenientes de los proveedores.

5.4.2. Informar al área de compras las anomalías que presentan los insumos inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.

5.4.3. Informar al área de compras las anomalías que presentan los productos terminados de comercializados inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.

## 6. Descripción de actividades

**Tabla 1:** Actividades que conforman el área de compras de comercializados e insumos

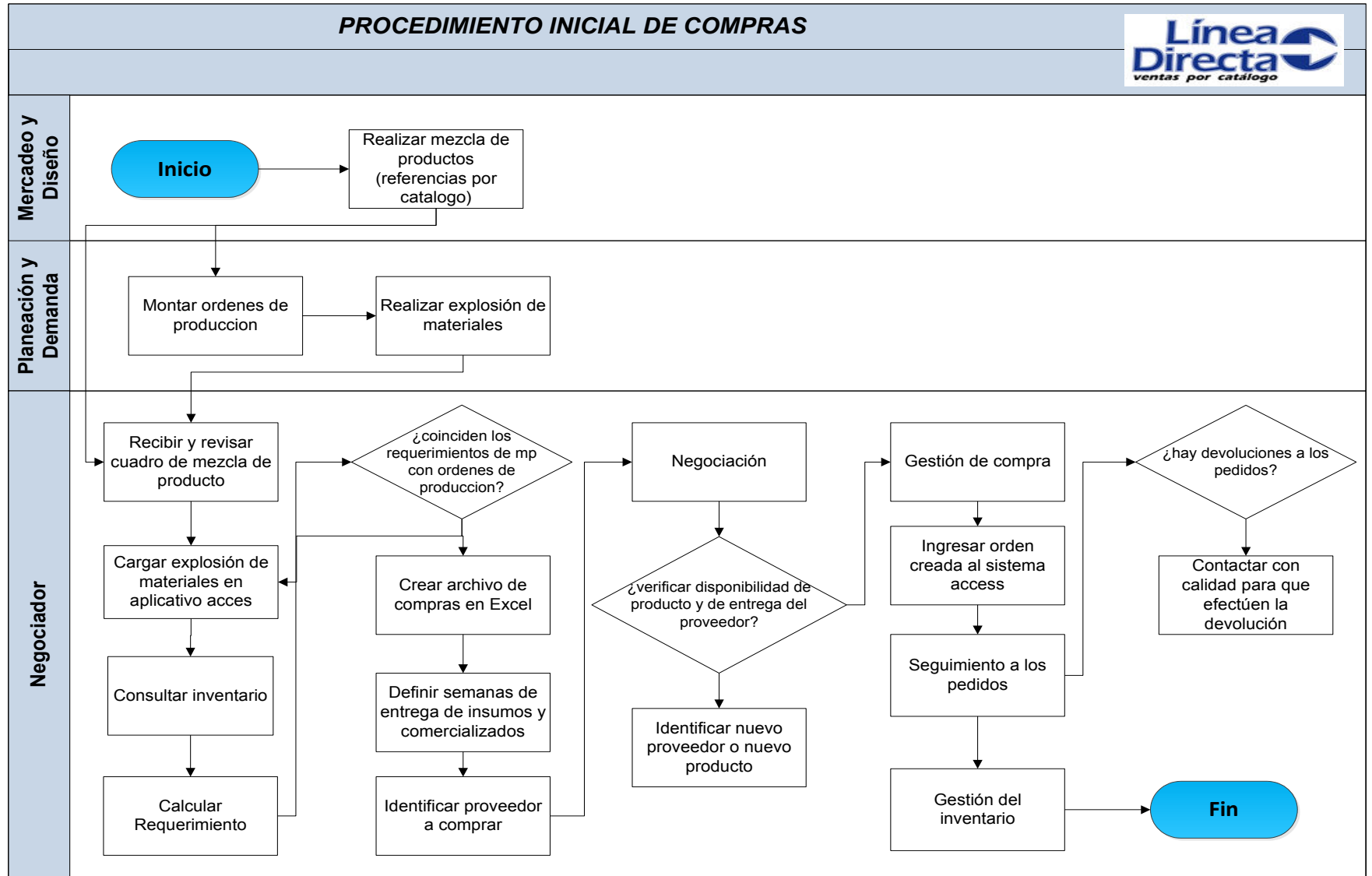
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	FLUJO DE INFORMACIÓN
1	Recibir cuadro de mezcla de producto	Compras recibe del departamento de mercadeo y planeación el cuadro de mezcla de producto finalizado por campaña, que se encuentra en mis sitios de red: Ariasadr/mezcla de producto/C-X (la última campaña en la que se esté trabajando). Este archivo debe contener las referencias con los insumos y comercializados seleccionados por el departamento de diseño para cada prenda; el consumo promedio dado por el departamento de desarrollo para cada prenda; y la estimación de venta por prenda.	Correo electrónico, archivo en Excel.
2	Consultar Inventario	Se debe consultar el inventario del sistema de cada referencia de insumos específicos en el cuadro de mezcla de producto. Esta información se busca en el archivo de Access: "programación y compras" en la consulta "inventario insumos dispo". Se busca en cada referencia el inventario actual y este dato se ingresa en la columna de INV en el cuadro de mezcla de producto.	Consulta en Access, archivo en Excel
3	Calcular de Requerimiento	Se calcula el requerimiento a comprar por referencia, el cual es igual a la suma del total de insumos de la orden sin letra más el total de insumos de la orden A menos el inventario disponible.	Archivo en Excel.
4	Identificar el proveedor de cada grupo de insumos o comercializados	Se identifica el proveedor de cada material buscando en el formulario de Access: "programación y compras" en el formulario "especificaciones", donde se escribe el número de la referencia de la prenda y el sistema indica el nombre del proveedor. De lo contrario se busca en archivo guardado en: "mis sitios de red/todos/datos telas/datos insumos" y se escribe el nombre del	Consulta en Access, archivo en Excel.



No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	FLUJO DE INFORMACIÓN
		proveedor en el cuadro de mezcla de producto.	
5	Crear Archivo con el requerimiento a comprar de cada línea.	Se copia la información del cuadro de mezcla de producto en un archivo nuevo y se juntan las tres líneas mujer joven, teens e interior. Grupo, línea, referencia, insumo o comercializado, color, consumo, inventario, pedido en unidades, pedido total, orden y estado. Después se ordena por grupo y luego por proveedor	Archivo en Excel
6	Calcular la semana de entrega de los insumos y comercializados de cada orden.	Se calcula la semana de entrega de comercializado e insumos de cada orden, restándole 5 semanas a la semana de entrega dada por mercadeo. Cuando la tela es un indigo o un dril se debe restar 6 semanas a la semana de entrega.	Archivo en Excel
7	Negociación	Aquí se negocia con los proveedores nuevos o existentes las alternativas de manejar los tanques en sus empresas con aquellos productos que se clasifican como genéricos, a su vez se negocian los tiempos de entrega para cada producto, las condiciones de pago y descuentos, las alternativas en las fechas de vacaciones, precios de los insumos y comercializados.	Llamada telefónica/visita/trabajo de campo
8	Gestión de compras	El área de planeación revisa todos los días los movimientos que presenta la demanda con respecto a cada referencia y montan las órdenes de producción. Con estos requerimientos los negociadores revisan las necesidades de compra y generan las órdenes de compra por proveedor.	Ofimática/correo electrónico/llamada telefónica
9	Ingresar Orden de Compra al Sistema	Se ingresa la orden de compra al sistema en la siguiente ruta Access/programación y compras/formulario/creación pedidos comercializados e insumos/nuevo. Y se digita el número del pedido, el estado, el proveedor, el nombre, metros pedidos, precio, fecha pedido, fecha entrega, ancho.	Pedido de proveedor, orden de compra en Access.
10	Seguimiento a los pedidos	Aquí se le debe hacer seguimiento a las O.C montadas, con el fin de que lleguen en el tiempo que se necesitan y en las cantidades que se requirieron. De igual forma se hacen las cancelaciones de aquellos productos que se les montaron órdenes de compra y que ya no se van a necesitar debido a que la demanda vario en determinado tiempo.	Orden de Compra en el sistema.
11	Gestión del inventario	Los insumos se encuentran divididos por grupos de acuerdo a su naturaleza, de igual forma cada negociador se encarga de comprar y gestionar el inventario de esos grupos que tiene a cargo. Esta gestión consiste en no mantener más de 6 días de inventario, para esto cada negociador debe actualizar la carpeta de insumos sin requerimientos para que las diseñadoras en cada campaña utilicen el 30% de estos en sus diseños nuevos.	Archivo Excel

Fuente: Equipo de gestión de compras Línea Directa S.A

Figura 3. Flujograma del procedimiento inicial de las compras en Línea Directa S.A



Para tener esto más claro se describen a continuación las actividades más relevantes de las personas directamente involucradas en los procesos que conforman el área de compras de comercializados e insumos.


- ❖ Es responsabilidad de los Auxiliares de Bodega: Recibir la mercancía que traen los proveedores, rotular cada producto con su respectivo código MP y nombre, cruzar la factura con la orden de compra en el sistema ofimática, Ubicar en las estanterías la materia prima, verificar que la mercancía que llega corresponda a la factura y a la orden de compra, reportar a compra las inconsistencias con las entregas, facturas y órdenes de compra.
- ❖ Es responsabilidad del Analista de documentación: Recibir las facturas provenientes de la bodega de insumos, telas y consolidación, verificar que el precio, descuentos, relacionados en la factura coincidan con la orden de compra, hacer firmar de los negociadores aquellas facturas que tengan inconsistencias, solicitar al negociador las notas crédito pendientes a las facturas, entregar a contabilidad la relación de las facturas recibidas.
- ❖ Es responsabilidad del Coordinador del centro de Integración (por UEN): Coordinar a los auxiliares de bodega en el desarrollo de sus actividades, reportar al área de compra los faltantes en las órdenes de producción, monitorear los inventarios rotativos de los productos de la bodega, reportar al área de compra los paros en los confeccionistas por algún material, ajustar el inventario en el sistema cuando este así lo requiera.
- ❖ Es responsabilidad de las diseñadoras de moda: Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña, realizar las fichas de

diseño, solicitar a compras los materiales que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.

- ❖ Es responsabilidad de la Directora de Línea (por UEN): Revisar las fichas de costos (materiales, costo, precio de venta, campaña), realizar la mezcla de producto de cada catalogo, revisar la sherpa de cada catalogo, liderar cada unidad estratégica de negocio.
- ❖ Es responsabilidad del Analista de Planeación y Demanda: Estimar cada una de las referencias creadas por diseño y aprobadas por mercadeo, de acuerdo a la estimación, montar las órdenes de producción de cada referencia, monitorear los agotados diarios de cada producto, ajustar las órdenes de producción de acuerdo a los pedidos actualizados que genera el área de comercial, entregar a producción las prioridades de confección de acuerdo a los agotados, dirigir las reuniones de seguimiento al tubo.
- ❖ Es responsabilidad del Negociador y Comprador: La investigación de nuevas tendencias, materias primas y proveedores, verificar la devolución de los productos a los proveedores que no cumplan con las especificaciones, planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.), selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas, creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática, gestión sobre el inventario (lego, inventario sin requerimiento, obsoleto), realizar los indicadores, realizar las proyecciones (tanques) y enviarlas a los proveedores respectivos.

## 2.4.2. Diagnóstico de la situación actual del proceso de comercializados e insumos

**Tabla 2:** Matriz Dofa

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	Personal capacitado y con experiencia para ejercer la labor	Las responsabilidades y autoridades no están claramente definidas
	Creatividad e investigación de los negociadores	no existe unas políticas de compras
	capacidad de respuesta a las áreas consiguientes del proceso	Los procesos del área de compras no se encuentran identificados ni documentados.
	Cuenta con herramientas y recursos para la innovación e investigación de tendencias y procesos	los procesos del área son realizados de manera diferente por cada negociador
	estabilidad financiera de la compañía	no se cuenta con un proceso de selección y evaluación de proveedores, cada negociador lo hace de la manera que lo cree correcto
	mejora continua	No se tiene una metodología o modelo para un análisis que permita tomar acciones preventivas y/o correctivas en las etapas del procesos de compras
	Negociaciones especiales con proveedores	no se evidencia un proceso formal y un seguimiento a las devoluciones de mercancía
	sistema de información deficiente	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
capacitación continua	Elaboracion de manuales de funciones claramente estructurados	aprovechar la experiencia de los negociadores para elaborar propuestas que conlleven al mejoramiento del área.
modelo de aprovisionamiento de materias primas	basados en el modelo, de abastecimiento que se trabaja, elaborar una políticas de compras claras y que se den a conocer a todos los implicados	
	Elaboracion de herramientas, que permitan conocer los procesos y todos trabajen bajo el mismo alineamiento	
Los tratados de libre comercio, están generando negociaciones y compras de insumos y comercializados en el exterior	diseñar un procedimiento claro para la selección y evaluación de proveedores, que sea aplicable al modelo de abastecimiento de la compañía	
<b>AMENAZAS (A)</b>		
creciente competencias frente al modelo de negocio	implementar un sistema de informacion acorde a la estructura de la empresa	
riesgos de inventarios altos		

Fuente: Lais Milena Tatis Madrid

### **2.4.3. Hallazgos**

En la matriz Dofa se evidencia que el área de compras no cuenta con un conjunto de procesos documentados de manera formal, sin embargo cuenta con procedimientos acordes al área para llevar a cabo en el proceso operativo.

A partir del análisis de la organización se puede realizar una revisión de la situación del área de compras de comercializados e insumos frente a un sistema de gestión por proceso, de esta manera se puede generar una lista de procesos que se van a requerir para cumplir con los requisitos, así como otros documentos que apoyarán la documentación de esta área.

Siguiendo con el orden que se planteó en los objetivos, y con las necesidades de la estructuración de la información para la implantación de un sistema de gestión por proceso en Línea Directa S.A, los procesos a documentar en el área de compras de comercializados e insumos son los siguientes:

- ❖ Procedimiento de investigación de tendencias de moda
- ❖ Procedimiento de selección y desarrollo de proveedores
- ❖ Procedimiento de compras de comercializados
- ❖ Procedimiento de compras de Insumos
- ❖ Procedimiento de devoluciones
- ❖ Procedimiento para la evaluación de los proveedores

Para Línea Directa S.A., es de vital importancia adquirir y enfrentarse al reto de una futura implantación de un sistema de gestión por proceso, por esta razón ha establecido formalmente los criterios bajo los cuales se rige e identifica la organización, empezando por crear una cultura de calidad basada en la

satisfacción del cliente, el cumplimiento de los requisitos y el crecimiento de la organización.

El modelo de gestión a proponer, tiene como principal propósito, mejorar la gestión administrativa de las compras e impulsar la competitividad frente a las demás áreas que se relacionan con ella. Es una herramienta que permite identificar los sistemas y procesos que conforman la gestión integral de las compras de comercializados e insumos en la compañía, su estructura facilita su administración y mejora.

**Figura 4.** Diagrama de actividad de compras propuesto



## **2.5. Desarrollo de la Propuesta**

### **2.5.1. Procedimiento de investigación de tendencias de moda**

#### **1. Objetivo**

Describir el procedimiento que se debe seguir para realizar la investigación y presentación de nuevas tendencias según las temporadas del año.

#### **2. Alcance**

El procedimiento de investigación de tendencias, cubija todas las actividades requeridas desde la investigación de las temporadas de modas hasta realizar la presentación de las mismas a las áreas de diseño y mercadeo.

#### **3. Definiciones**

- 3.1. **Comercializados:** Son aquellos productos que se compran totalmente elaborados (calzados, bolsos, correas, accesorios, entre otros), la compañía suministra el material de empaque con la marca propia.
- 3.2. **Insumos.** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.3. **Mezcla de producto:** Son las referencias que escoge mercadeo para ser presentadas en el catalogo.
- 3.4. **Tendencias:** Son contextos inspirados en las megatendencias de la moda mundial, aterrizadas a los contextos de cada razón de ser de las diferentes compañías.



- 3.5. **Temporadas de moda:** Son aquellas en las que se basan las grandes pasarelas (Milán, new york, parís) para realizar los eventos de modas, estas son: primavera-verano y otoño-invierno.
- 3.6. **Megatendencias:** Son inspiraciones mundiales que salen de los acontecimientos que ocurren en el mundo.
- 3.7. **UEN:** Unidad Estratégica de negocio. El catalogo consta de tres líneas a las cuales está dirigido, estas son: UEN Exterior mujer joven, UEN interior mujer joven, UEN teens
- 3.8. **PAC:** Plan de acción creativo de diseño

#### **4. Políticas**

- 4.1. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.
- 4.2. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.
- 4.3. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.4. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente

#### **5. Responsabilidades**

- 5.1. **Es responsabilidad de las diseñadoras de moda:**
  - 5.1.1. Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña.
  - 5.1.2. Realizar las fichas de diseño.
  - 5.1.3. Solicitar a compras los materiales que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.

**5.2. Es responsabilidad de la Directora de línea (por UEN):**

- 5.2.1. Revisar las fichas de costos (materiales, costo, precio de venta, campaña)
- 5.2.2. Realizar la mezcla de producto de cada catalogo.
- 5.2.3. Revisar la sherpa de cada catalogo
- 5.2.4. Liderar cada unidad estratégica de negocio

**5.3. Es responsabilidad del Negociador y Comprador:**

- 5.3.1. La investigación de nuevas tendencias, materias primas y proveedores.
- 5.3.2. Planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.)
- 5.3.3. Selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas.
- 5.3.4. Creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática.
- 5.3.5. Realizar el montaje de la presentación de los resultados encontrados en la investigación.

**6. Descripción de actividades**

- 6.1. Ingresar a WGSM
- 6.2. consultar las megatendencias en las que se inspira la moda mundial.
- 6.3. Interpretar la megatendencias
- 6.4. Si las megatendencias no son entendidas, se debe pedir asesoría con un representante de WGSM.
- 6.5. Sacar de la megatendencias seis tendencias acorde a la temporada que se ajusten al catálogo.
- 6.6. Visitar los centros comerciales y almacenes de alta moda.
- 6.7. Visitar los almacenes del centro de Medellín.
- 6.8. Visitar los proveedores más representativos, para que estos nos den a conocer las tendencias que aplicaron a sus productos de la nueva temporada.
- 6.9. Solicitar a los proveedores muestras físicas de los nuevos productos.

- 6.10. Realizar presupuesto para el evento de presentación.
- 6.11. Hacer autorizar por dirección de compras el presupuesto.
- 6.12. Si el presupuesto tiene alguna dificultad se debe corregir y hacer revisar nuevamente de la dirección de compras.
- 6.13. Solicitar a contabilidad recursos económicos para la organización del PAC.
- 6.14. Realizar la presentación en formato video, PowerPoint, conferencia, entre otros, con la información recopilada de las tendencias.
- 6.15. Organizar evento del PAC.
- 6.16. Presentar a diseño, mercadeo, gerencias, procesos, las diferentes tendencias y muestras físicas.
- 6.17. Realizar los recorridos por los stand
- 6.18. Realizando el recorrido las diseñadoras escogen muestras de los productos que más le guste.
- 6.19. Una vez terminado el evento del PAC, los compradores seleccionan los proveedores de las muestras escogidas por las diseñadoras.
- 6.20. Se negocian precios, tanques y tiempos de entrega con los proveedores.
- 6.21. Crear códigos de productos nuevos en el sistema ofimática.
- 6.22. Entregar a las diseñadoras muestras físicas y códigos creados.
- 6.23. Consolidar facturas de los gastos del evento.
- 6.24. Hacer revisar facturas por la dirección de compras.
- 6.25. Entregar facturas revisadas a contabilidad.

## **7. Documentos relacionados**

- 7.1. Instructivo para la creación de códigos en el sistema [LD-IN-CCD-001](#)
- 7.2. Procedimiento de selección y desarrollo de proveedores [LD-PR-SDP-002](#)

## **8. FORMATOS**

N.A.

## **9. REGISTROS**

### 9.1. Creación de códigos nuevos:

Código del Registro: LD-IN-CCD-001

Quién lo hace: Negociadores

Destinatario: Compras/diseño

Quién lo guarda: Negociadores

Lugar: red/códigos nuevos

Recuperación: red/códigos nuevos

Retención: N.A.

### 9.2. Presupuesto del evento PAC:

Código del Registro: No aplica

Quién lo hace: Negociadores

Destinatario: Director de compras

Quién lo guarda: Contabilidad/ copia compras

Lugar: Archivo contabilidad/copia compras

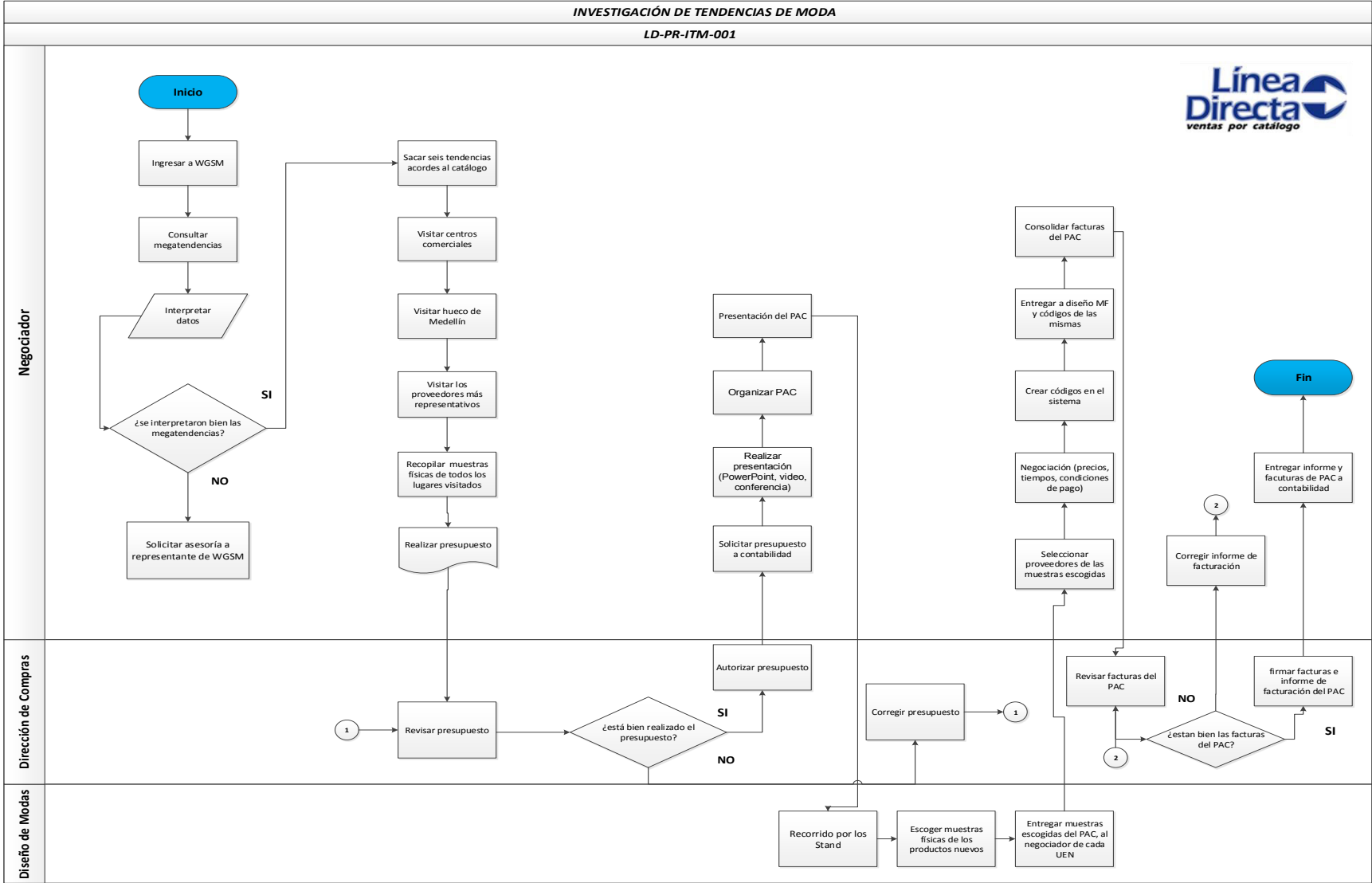
Recuperación: Archivo/carpeta copia de gastos compras

Retención: Dos años

## **10. ANEXOS**

### 10.1. Flujograma

Figura 5. Flujograma de investigación de tendencias de moda



## 2.5.2. Procedimiento de selección y desarrollo de proveedores

### 1. Objetivo

Garantizar que los proveedores que forman parte del equipo de Línea Directa S.A., sean idóneos y comprometidos con los objetivos, misión y visión de la compañía, buscando con esto construir relaciones de confianza y un mutuo crecimiento de las partes.

### 2. Alcance

El procedimiento de selección y actualización de proveedores, abarca todas las actividades requeridas desde la investigación de los requerimientos hechos por el área de diseño de modas, hasta la inscripción de los mismos en la base de datos en la compañía. Este procedimiento aplica a proveedores nuevos como a los ya existentes.

### 3. Definiciones

- 3.1. **Comercializados:** Son aquellos productos que se compran totalmente elaborados (calzados, bolsos, correas, accesorios, entre otros), la compañía suministra el material de empaque con la marca propia.
- 3.2. **Insumos:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.3. **UEN:** Unidad Estratégica de negocio. El catalogo consta de tres líneas a las cuales está dirigido, estas son: UEN Exterior mujer joven, UEN interior mujer joven, UEN teens
- 3.4. **Muestras Vendedor:** Son las muestras iniciales de cada referencia que se realizan para enviar a las cajas de conferencias en unas zonas del país.

#### **4. Políticas**

- 4.1. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.
- 4.2. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.3. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente
- 4.4. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.

#### **5. Responsabilidades**

##### **5.1. Es responsabilidad de las diseñadoras de moda:**

- 5.1.1. Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña.
- 5.1.2. Realizar las fichas de diseño.
- 5.1.3. Solicitar a compras los materiales que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.

##### **5.2. Es responsabilidad del Negociador y Comprador:**

- 5.2.1. La investigación de nuevas tendencias, materias primas y proveedores.
- 5.2.2. Planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.)
- 5.2.3. Selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas.
- 5.2.4. Creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática.
- 5.2.5. Realizar el montaje de la presentación de los resultados encontrados en la investigación.

#### **6. Descripción de actividades**

- 6.1. Investigar los requerimientos hechos por el área de diseño de modas.
- 6.2. Definir características de los productos requeridos.

- 6.3. Definir características que deben tener los proveedores de Línea Directa S.A., (calidad humana, flexibilidad, velocidad, precio, calidad de los productos, innovación y desarrollo de productos de moda, actitud al cambio).
- 6.4. Consultar base de datos de proveedores internos.
- 6.5. ¿Tienen los proveedores ya creados los productos requeridos por diseño?  
Si, pedir muestras físicas y activar el procedimiento de compras.
- 6.6. Si no tienen los productos que se requieren en el momento, se consultan las bases de datos externas.
- 6.7. Seleccionar proveedores de las bases de datos externas que ofrezcan los productos que se requieren.
- 6.8. Contactar y citar a reunión a los proveedores seleccionados.
- 6.9. Reunirse con proveedores y hacer la presentación de la empresa.
- 6.10. Mirar portafolio de producto de los proveedores.
- 6.11. Solicitar al proveedor muestras físicas de los productos escogidos de su portafolio de productos.
- 6.12. Presentar muestras físicas a las diseñadoras que realizaron los requerimientos.
- 6.13. Escoger producto, para campañas y referencias.
- 6.14. Citar nuevamente a los proveedores en las instalaciones de la compañía.
- 6.15. Negociar precios, cantidades mínimas, tiempos de entrega, condiciones de pago.
- 6.16. Visitar planta físicas de los proveedores escogidos.
- 6.17. Si no cumplen con los requisitos antes mencionados, se rechaza el proveedor y se ingresa en la base de dato como rechazado.
- 6.18. Si cumple con los requisitos, se le solicita la documentación (cámara de comercio, Rut, carta del banco, cartas referencias comerciales).
- 6.19. Si estos documentos no están en orden, se rechaza al proveedor o se le pide organice la documentación.
- 6.20. Si cumple con todos los documentos se le entregan las especificaciones de calidad, empaque y horarios de recepción de mercancías.



- 6.21. Entregar documentación al área contable.
- 6.22. Crear proveedor en el sistema.
- 6.23. Llevar a proveedores seleccionados a realizar el recorrido por las instalaciones de Línea Directa.
- 6.24. Entregar a proveedor los documentos solicitados por cada uno de ellos.
- 6.25. Solicitar muestras físicas iniciales para las muestras vendedor.
- 6.26. Diligenciar el Formato Desarrollo y Actualización de Proveedores [LD-FO-DAP-001](#)
- 6.27. Archivar formato en carpeta de proveedores.

## **7. Documentos relacionados**

- 7.1. Políticas de la compañía

## **8. Formatos**

- 8.1. Formato Selección y desarrollo de Proveedores [LD-FO-DAP-001](#)

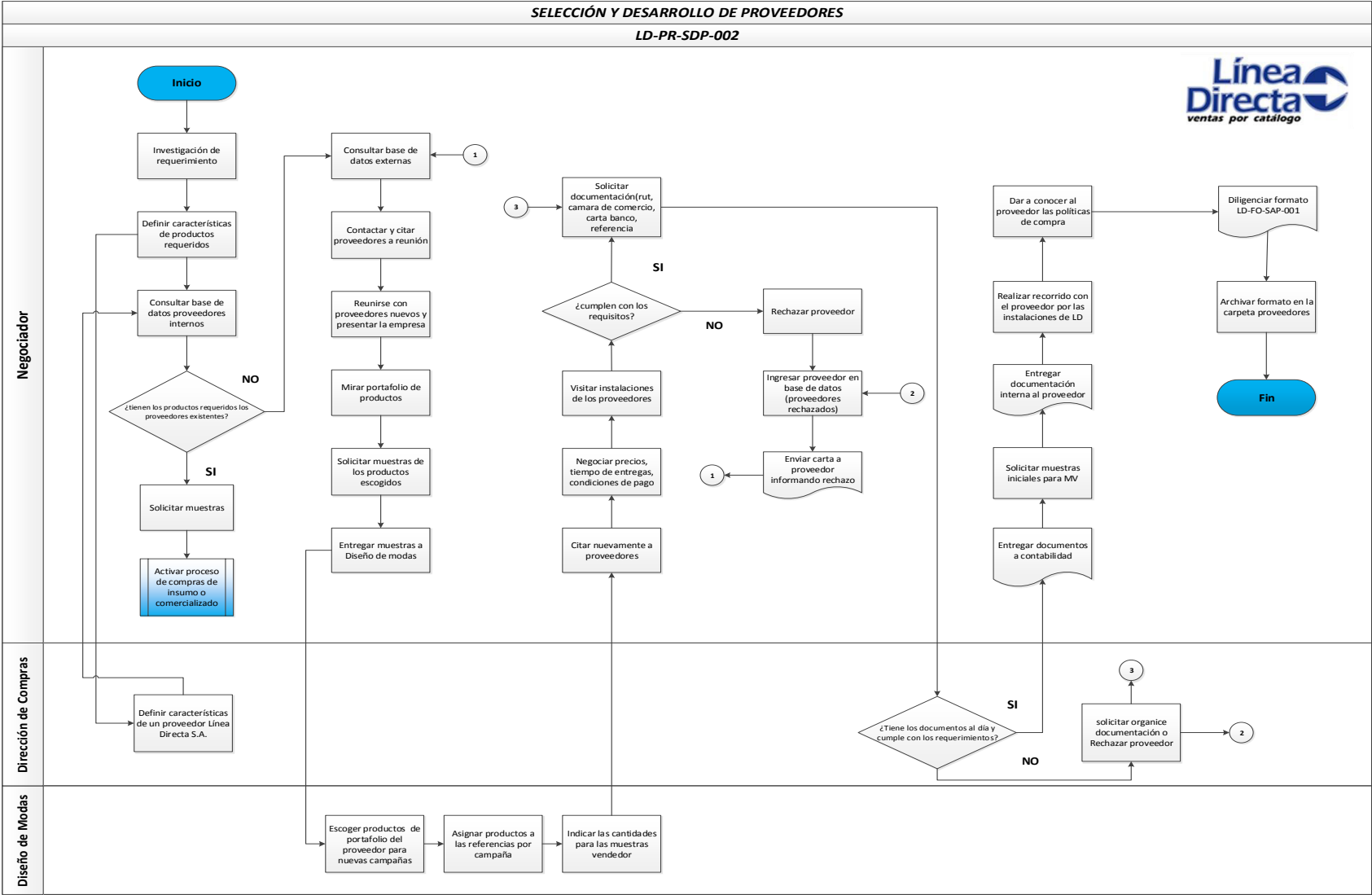
## **9. Registros**

- 9.1. Selección y Actualización de Proveedores:
  - Código del Registro: LD-FO-DAP-001
  - Quién lo hace: Proveedores
  - Destinatario: Compras
  - Quién lo guarda: Compras
  - Lugar: Oficina de Compras \ carpetas \ proveedores
  - Recuperación: no aplica
  - Retención: Dos Años
  - Disposición: Destruir

## **10. ANEXOS**

- 10.1. Flujograma

Figura 6. Flujograma de selección y desarrollo de proveedores



### 2.5.3. Procedimiento de Compras de Comercializados

#### 1. Objetivo

Garantizar que los comercializados requeridos en la mezcla de producto de cada campaña tengan las especificaciones correctas, lleguen en el tiempo determinado y se abastezca su recompra en un determinado momento, garantizando así cumplir con la demanda del producto y asegurando la disponibilidad del mismo con los proveedores.

#### 2. Alcance

Este procedimiento comprende las actividades que se realizan desde la revisión de la mezcla de producto de cada campaña con las diseñadoras de modas, hasta que el producto ingrese a la bodega de consolidación de mercancías.

#### 3. Definiciones

- 3.1. **Comercializados:** Son aquellos productos que se compran totalmente elaborados (calzados, bolsos, correas, accesorios, entre otros), la compañía suministra el material de empaque con la marca propia.
- 3.2. **Insumos:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.3. **Mezcla de producto:** Son el número de referencias de prendas de vestir, accesorios que se meten en una campaña determinada.
- 3.4. **Estimación:** Es el porcentaje de venta que se le asigna a cada referencia para crear las ordenes de producción que se dirigen a las zonas pilotos y a las otras zonas.
- 3.5. **Muestra vendedor:** Son las muestras iniciales de cada referencia que se realizan para enviar a las cajas de conferencias en unas zonas del país.

- 3.6. **Flow firme:** Es un archivo donde aparece la información que cada comprador requiere para realizar las compras.
- 3.7. **Orden de compra:** Autorización del comprador, utilizada para formalizar una transacción de compra del proveedor.

#### **4. Políticas**

- 4.1. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.
- 4.2. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.
- 4.3. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.4. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente
- 4.5. Todas las compras que efectúe la Empresa deberán ser hechas mediante esta unidad administrativa.
- 4.6. Todas las requisiciones de compras deberán ser aprobadas por el responsable del departamento solicitante.
- 4.7. El negociador de Compra es responsable directo sobre los términos y condiciones generales de compra con los proveedores.
- 4.8. Todos los productos que adquiera el departamento, debe cumplir con los controles y supervisiones necesarias para que nuestros productos cumplan con las normas de calidad y presentación establecidas y requeridas por los clientes
- 4.9. Todas las compras deben ser soportadas con una orden de compra generada por el sistema ofimática

## **5. Responsabilidades**

### **5.1. Es responsabilidad de las diseñadoras de moda:**

- 5.1.1. Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña.
- 5.1.2. Realizar las fichas de diseño.
- 5.1.3. Solicitar a compras los materiales y accesorios que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.

### **5.2. Es responsabilidad del Negociador y Comprador:**

- 5.2.1. La investigación de nuevas tendencias, materias primas y proveedores.
- 5.2.2. Planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.)
- 5.2.3. Selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas.
- 5.2.4. Creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática.
- 5.2.5. Realizar el montaje de la presentación de los resultados encontrados en la investigación.

### **5.3. Es responsabilidad del Auxiliar de Bodega:**

- 5.3.1. Recibir la mercancía proveniente de los proveedores
- 5.3.2. Rotular cada producto con su respectivo código MP y nombre.
- 5.3.3. Cruzar la factura con la orden de compra en el sistema ofimática.
- 5.3.4. Verificar que la mercancía que llega corresponda a la factura y a la orden de compra.
- 5.3.5. Reportar a compras las inconsistencias con las entregas, facturas y órdenes de compras.

### **5.4. Es responsabilidad del Analista de documentación:**

- 5.4.1. Recibir las facturas provenientes de la bodega de insumos, telas y consolidación
- 5.4.2. Verificar que el precio, descuentos, relacionados en la factura coincidan con la orden de compra
- 5.4.3. Hacer firmar de los negociadores aquellas facturas que tengan inconsistencias

5.4.4. Solicitar al negociador las notas crédito pendientes a las facturas

**5.5. Es responsabilidad del Analista de Planeación y Demanda:**

5.5.1. Estimar cada una de las referencias creadas por diseño y aprobadas por mercadeo.

5.5.2. De acuerdo a la estimación, montar las órdenes de producción de cada referencia.

5.5.3. Entregar a producción y a negociación y compras las prioridades de confección de acuerdo a los agotados.

**5.6. Es responsabilidad del Auxiliar de Calidad:**

5.6.1. Evaluar la calidad de los productos recibidos en las bodegas provenientes de los proveedores.

5.6.2. Informar al área de compras las anomalías que presentan los insumos inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.

5.6.3. Informar al área de compras las anomalías que presentan los productos terminados de comercializados inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.

**6. Descripción de actividades**

6.1. Revisar mezcla de producto de la campaña en curso con las diseñadoras.

6.2. Escoger cantidad y estilos (correas, bolsos, accesorios) de productos comercializados que se meterán en la campaña en curso.

6.3. Escoger la carta de producto para las referencias de comercializadas escogidas.

6.4. Consultar base de datos de proveedores que tengan los productos escogidos.

6.5. Citar a proveedores de acuerdo a cada producto.

6.6. Entregar a cada proveedor las especificaciones de los productos escogidos con sus respectivas cartas de color.

6.7. Recibir muestras iniciales para fotos.

6.8. Negociar precios, cantidades mínimas y entregas.

- 6.9. Aprobar muestras iniciales por diseño.
- 6.10. Realizar las correcciones, si aplica.
- 6.11. Tomar fotos para catálogo.
- 6.12. Enviar muestras al área de control calidad.
- 6.13. Recibir las recomendaciones de empaque por parte del área de control calidad.
- 6.14. Reunirse con los proveedores para entregarles las recomendaciones dadas por calidad.
- 6.15. Crear códigos de producto nuevos y composiciones de materiales.
- 6.16. Crear ficha técnica.
- 6.17. Aprobar costo.
- 6.18. Realizar estimación de producto.
- 6.19. Montar órdenes de producción.
- 6.20. En el archivo INFOSCM, ir a la hoja Tubo y buscar las órdenes de producción montadas por planeación.
- 6.21. Organizar esta información en el archivo COMERCIALIZADOS, según proveedor.
- 6.22. Crear orden de compra.
- 6.23. Enviar al proveedor vía correo electrónico la orden de compra.
- 6.24. Enviar por correo electrónico al C.I. información de las ordenes de producción de comercializados separadas por proveedor.
- 6.25. Mercar insumos para la orden de producción.
- 6.26. Enviar orden integrada al proveedor.
- 6.27. Producción del producto comercializado.
- 6.28. Seguimiento a la orden de producción.
- 6.29. Entregar orden de producción a consolidación.
- 6.30. Auditar la orden de producción de comercializados.
- 6.31. Si se presenta anomalías informar al comprador, de no entregar la orden de producción auditada a la bodega de producto terminado.

## **7. Documentos relacionados**

- 7.1. Procedimiento de Devoluciones [LD-PR-DCI-006](#)
- 7.2. Instructivo para la Creación de códigos en el sistema [LD-IN-CCS-001](#)

## **8. Formatos**

- 8.1. No Aplica

## **9. REGISTROS**

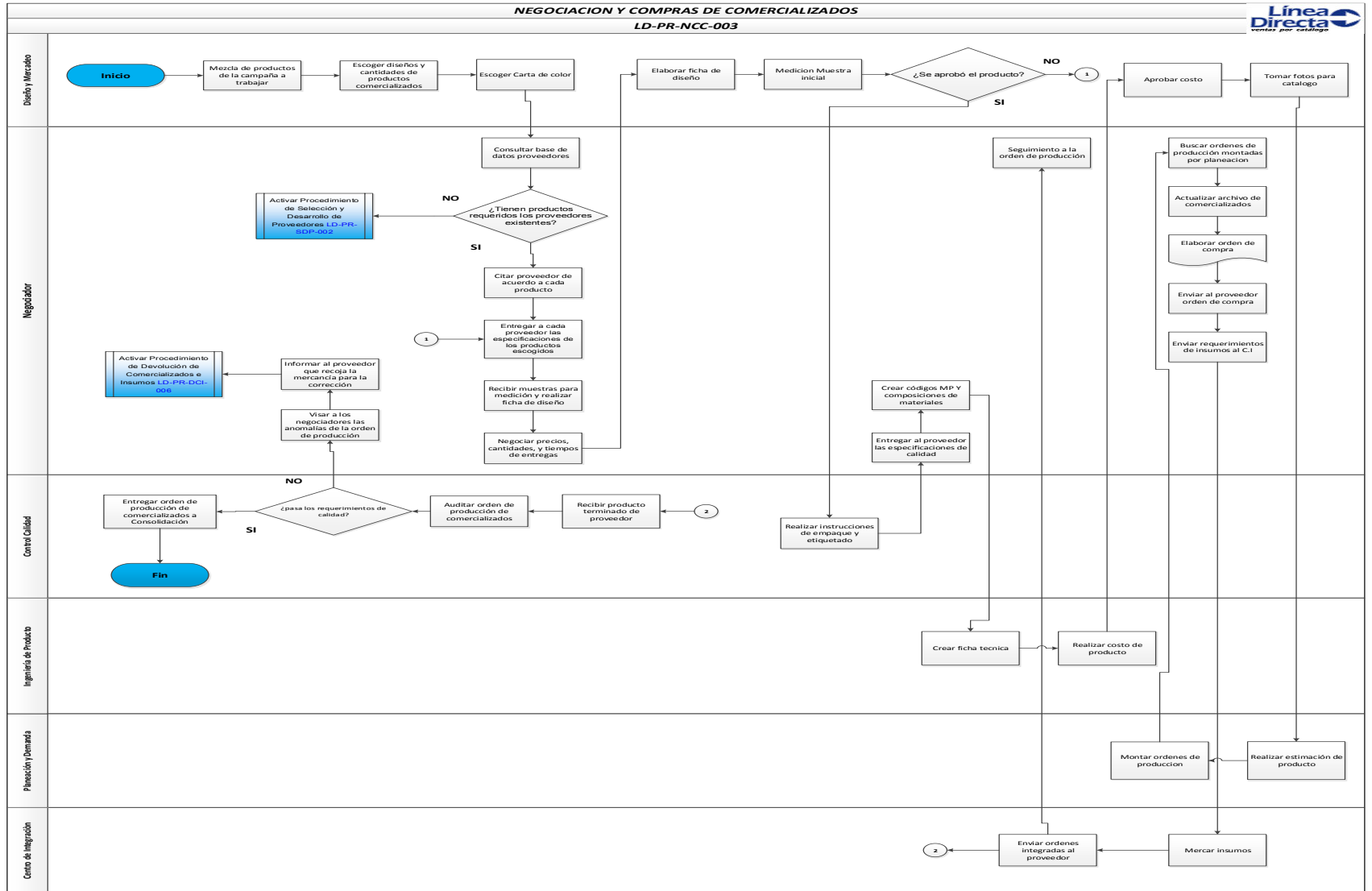
- 9.2. Orden de Compra:
  - Código del Registro: Consecutivo del Sistema
  - Quién lo hace: Negociador
  - Destinatario: Proveedor
  - Quién lo guarda: Compras
  - Lugar: red \ todos \ carpeta negociador \ O.C. mes
  - Recuperación: No aplica
  - Retención: No aplica
  - Disposición: No aplica

## **10. ANEXOS**

- 10.1. Flujograma



Figura 7. Flujograma de negociación y compras de comercializados



## 2.5.4. Procedimiento para la evaluación de los proveedores

### 1. Objetivo

Establecer los requisitos que deben cumplir los proveedores para suministrar productos a LINEA DIRECTA S.A.

### 2. Alcance

Este procedimiento comprende desde la necesidad de la adquisición de la mercancía, hasta el momento en que se recibe la misma.

### 3. Definiciones

- 3.1. **Comercializados:** Son aquellos productos que se compran totalmente elaborados (calzados, bolsos, correas, accesorios, entre otros), la compañía suministra el material de empaque con la marca propia.
- 3.2. **Insumos:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.3. **UEN:** Unidad Estratégica de negocio. El catalogo consta de tres líneas a las cuales está dirigido, estas son: UEN Exterior mujer joven, UEN interior mujer joven, UEN teens
- 3.4. **Muestras Vendedor:** Son las muestras iniciales de cada referencia que se realizan para enviar a las cajas de conferencias en unas zonas del país.
- 3.5. **Proveedor:** personas naturales o jurídicas que venden bienes, prestan servicios o ejecutan obras.

### 4. Políticas

- 4.1. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.

- 4.2. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.
- 4.3. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.4. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente

## **5. RESPONSABILIDADES**

### **5.1. Es responsabilidad del Director de Compras**

- 5.1.1. Coordinar y actualizar el procedimiento de Evaluación a proveedores.
- 5.1.2. realizar en conjunto con los negociadores y compradores la evaluación de cada uno de los proveedores.
- 5.1.3. Enviar a los proveedores las cartas con las respectivas evaluaciones y recomendaciones para su mejoramiento.

### **5.2. Es responsabilidad de los Negociadores y Compradores:**

- 5.2.1. Verificar que los productos que lleguen si sean los correctos.
- 5.2.2. Elaborar las órdenes de compras.
- 5.2.3. Coordinar con el área logística las condiciones de entrega, calidad del proveedor.
- 5.2.4. Llevar el registro del comportamiento de cada proveedor.
- 5.2.5. Participar en la evaluación de los proveedores.

### **5.3. Es responsabilidad de los Auxiliares de Bodega:**

- 5.3.1. Recibir la mercancía que traen los proveedores
- 5.3.2. Rotular cada producto con su respectivo código MP y nombre
- 5.3.3. Cruzar la factura con la orden de compra en el sistema ofimática
- 5.3.4. Ubicar en las estanterías la materia prima.

5.3.5. Verificar que la mercancía que llega corresponda a la factura y a la orden de compra.

5.3.6. Reportar a compra las inconsistencias con las entregas, facturas y órdenes de compra.

**5.4. Es responsabilidad del Analista de documentación:**

5.4.1. Recibir las facturas provenientes de la bodega de insumos, telas y consolidación.

5.4.2. Verificar que el precio, descuentos, relacionados en la factura coincidan con la orden de compra.

5.4.3. Hacer firmar de los negociadores aquellas facturas que tengan inconsistencias.

5.4.4. Solicitar al negociador las notas crédito pendientes a las facturas.

5.4.5. Entregar a contabilidad la relación de las facturas recibidas.

**6. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES**

6.1. El negociador y comprador de cada UEN elaborará una base de datos con la lista de proveedores con los que negocia.

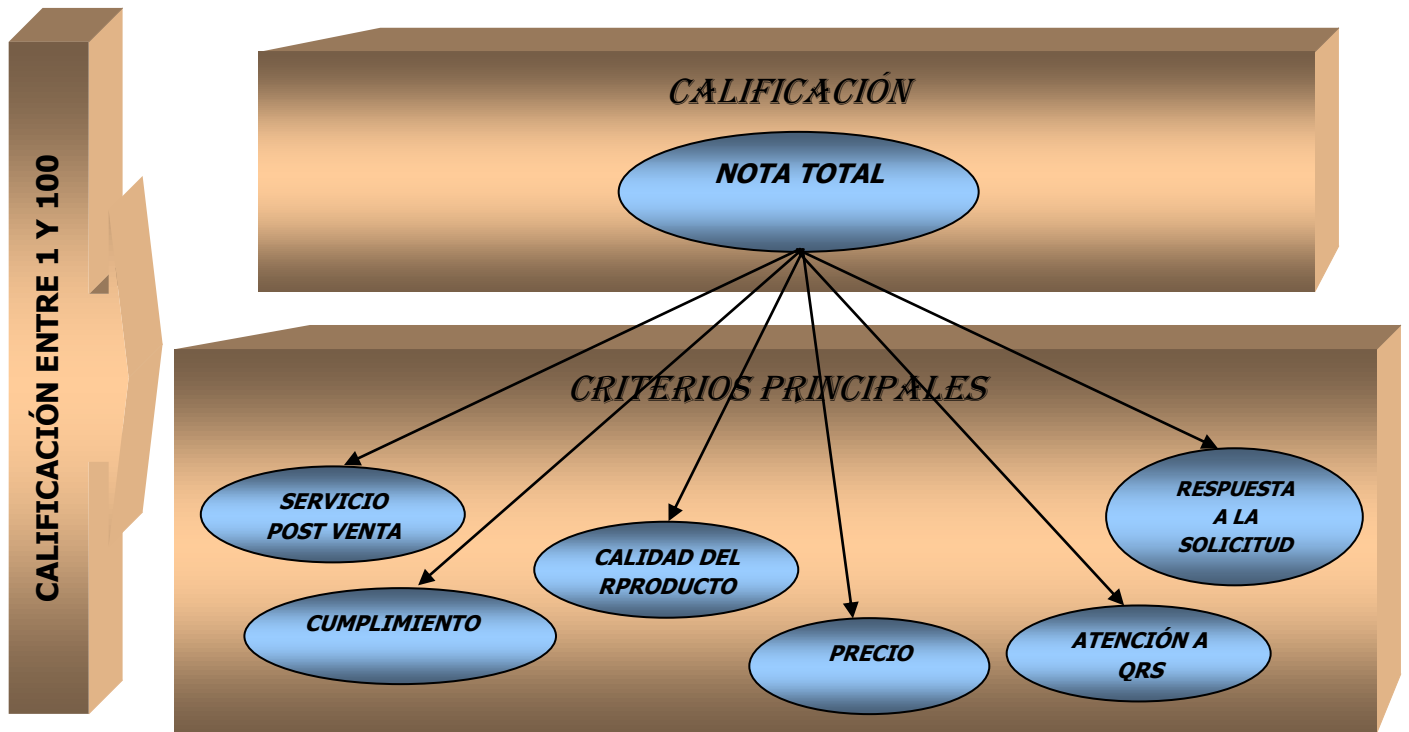
6.2. Cada seis meses se reúnen el personal de compras, los Coordinadores de integración y el Director de compras para analizar a cada uno de los Proveedores de acuerdo a los parámetros establecidos.

6.3. Esquema de evaluación:

❖ Niveles de desempeño

<b>EVALUACION</b>	<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	<b>ACCIONES A IMPLEMENTAR</b>
86-100	Total conformidad con el desempeño	Seguimiento una vez al año
56-85	Observaciones al desempeño	Seguimiento dos veces al año
1-55	Inconformidad con el desempeño	Plan de mejoramiento

- ❖ Estructura de los niveles de calificación



- 6.4. Evaluar a los proveedores según los esquemas creados para esto.
- 6.5. Diligenciar el formato Evaluación a proveedores [LD-FO-EPR-002](#), que se enviará a cada proveedor.
- 6.6. Una vez evaluados, se realizan las cartas y se envían a los proveedores con las sugerencias y recomendaciones.
- 6.7. Hacer firmar del proveedor las copias del formato y la carta que se les entrega correspondiente a la evaluación.
- 6.8. La copia de los registros son archivados de manera consecutivas en las carpeta de cada proveedor.

## **7. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

7.1. Procedimiento de selección y desarrollo de proveedores [LD-PR-SDP-002](#)

## **8. Formatos**

8.1. 8.1. Evaluación de proveedores [LD-FO-EPR-002](#)

## **9. Registros**

9.1. Evaluación de Proveedores:

Código del Registro: LD-FO-EPR-002

Quién lo hace: Negociadores, director de compras, coordinadores  
C.I.

Destinatario: Proveedor

Quién lo guarda: Compras

Lugar: Oficina de Compras \ carpetas \ proveedores

Recuperación: No aplica

Retención: 2 Años

Disposición: Destruir

9.2. Carta a Proveedores:

Código del Registro: No aplica

Quién lo hace: Director de compras

Destinatario: Proveedor

Quién lo guarda: Compras

Lugar: Oficina de Compras \ carpetas \ proveedores

Recuperación: No aplica

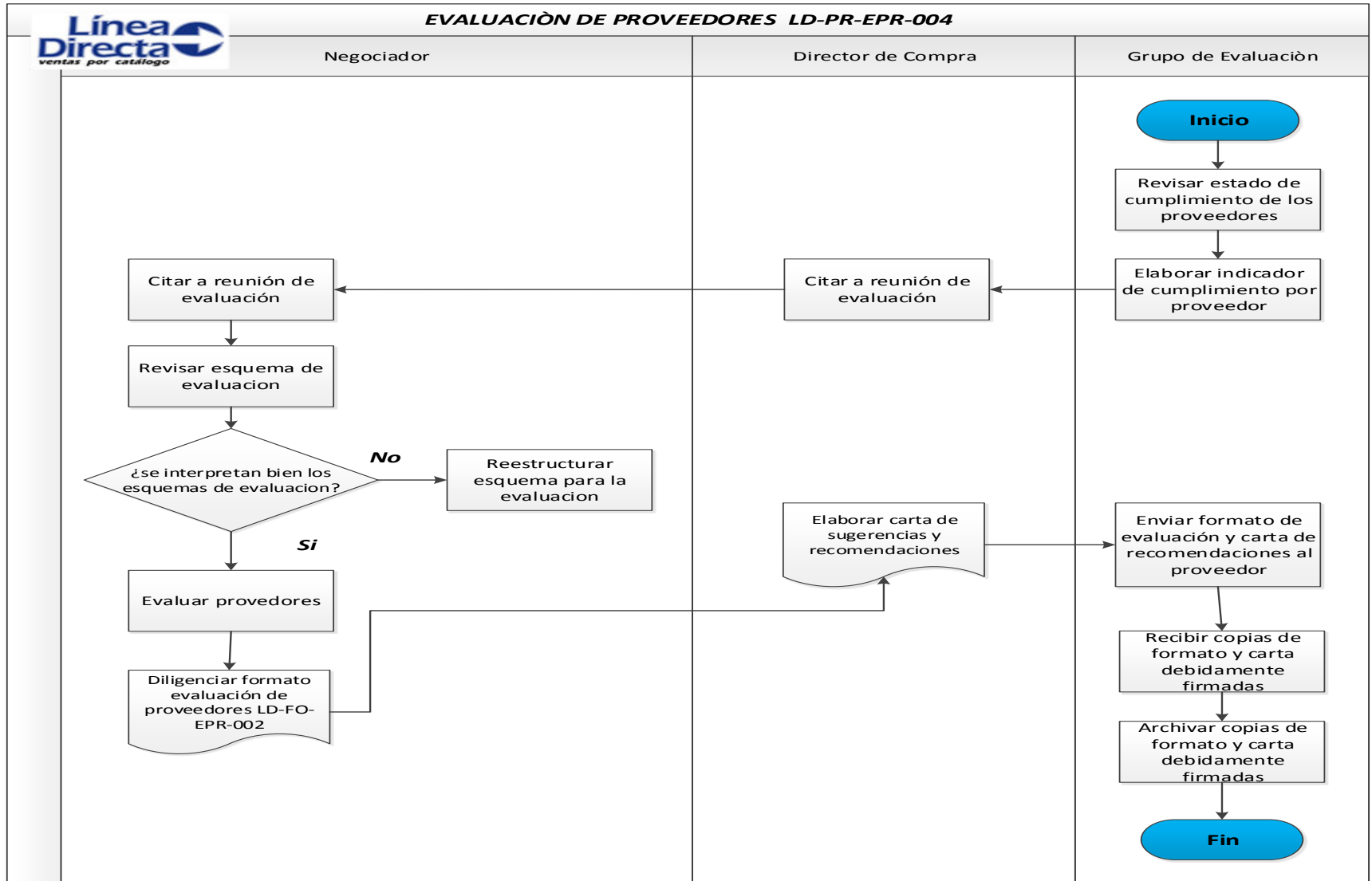
Retención: 2 Años

Disposición: Destruir

## **10. ANEXOS**

10.1. Flujograma

Figura 8. Flujograma para la evaluación de proveedores



## 2.5.5. Procedimiento de Compras de Insumos

### 1. Objetivo

Garantizar que los insumos requeridos por cada referencia del catálogo tengan las especificaciones correctas, lleguen en el tiempo indicado y se abastezca su recompra en un determinado momento, garantizando así cumplir con la demanda del producto y asegurando la disponibilidad del mismo con los proveedores.

### 2. Alcance

Este procedimiento comprende las actividades que se realizan desde la revisión de la mezcla de producto de cada campaña con las diseñadoras de modas, hasta que el producto ingrese a la bodega de insumos.

### 3. Definiciones

- 3.1. **Insumos:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.2. **Mezcla de producto:** Son el número de referencias de prendas de vestir, accesorios que se meten en una campaña determinada.
- 3.3. **Flow firme:** Es un archivo donde aparece la información que cada comprador requiere para realizar las compras.
- 3.4. **Orden de compra:** Autorización del comprador, utilizada para formalizar una transacción de compra del proveedor.

### 4. Políticas

- 4.1. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.
- 4.2. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.



- 4.3. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.4. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente
- 4.5. Todas las compras que efectúe la Empresa deberán ser hechas mediante esta unidad administrativa.
- 4.6. Todas las requisiciones de compras deberán ser aprobadas por el responsable del departamento solicitante.
- 4.7. El negociador de Compra es responsable directo sobre los términos y condiciones generales de compra con los proveedores.

## **5. Responsabilidades**

- 5.1. **Es responsabilidad de las diseñadoras de moda:**
- 5.2. Diseñar los prototipos que se convertirán en referencias para cada campaña.
  - 5.2.1. Realizar las fichas de diseño.
  - 5.2.2. Solicitar a compras los materiales y accesorios que necesiten para elaborar las prendas de la campaña que diseñan.
- 5.3. **Es responsabilidad del Negociador y Comprador:**
- 5.3.1. La investigación de nuevas tendencias, materias primas y proveedores.
- 5.3.2. Planear y programar las adquisiciones de materias primas (precio, calidad, abastecimiento, condiciones logísticas, condiciones de pago, entre otras.)
- 5.3.3. Selección y desarrollo de nuevos proveedores y materias primas.
- 5.3.4. Creación de los nuevos códigos en los maestros del sistema ofimática.
- 5.3.5. Realizar el montaje de la presentación de los resultados encontrados en la investigación.
- 5.4. **Es responsabilidad del Auxiliar de Bodega:**
- 5.4.1. Recibir la mercancía proveniente de los proveedores

- 5.4.2. Rotular cada producto con su respectivo código MP y nombre.
- 5.4.3. Cruzar la factura con la orden de compra en el sistema ofimática.
- 5.4.4. Verificar que la mercancía que llega corresponda a la factura y a la orden de compra.
- 5.4.5. Reportar a compras las inconsistencias con las entregas, facturas y órdenes de compras.
- 5.5. **Es responsabilidad del Analista de documentación:**
  - 5.5.1. Recibir las facturas provenientes de la bodega de insumos, telas y consolidación
  - 5.5.2. Verificar que el precio, descuentos, relacionados en la factura coincidan con la orden de compra
  - 5.5.3. Solicitar al negociador las notas crédito pendientes a las facturas
- 5.6. **Es responsabilidad del Analista de Planeación y Demanda:**
  - 5.6.1. Estimar cada una de las referencias creadas por diseño y aprobadas por mercadeo.
  - 5.6.2. De acuerdo a la estimación, montar las órdenes de producción de cada referencia.
  - 5.6.3. Entregar a producción y a negociación y compras las prioridades de confección de acuerdo a los agotados.

## **6. Descripción de actividades**

- 6.1. Revisar mezcla de producto de la campaña en curso con las diseñadoras.
- 6.2. Verificar los insumos que se utilizaran en cada referencia.
- 6.3. Escoger los insumos sin requerimiento que se deben utilizar en la campaña (30% por campaña)
- 6.4. Si hay insumos nuevos que se deban desarrollar, se consulta la base de datos de proveedores que tengan los productos seleccionados.
- 6.5. Citar a proveedores de acuerdo a cada insumo.
- 6.6. Entregar a cada proveedor las especificaciones de los productos a desarrollar.
- 6.7. Solicitar muestras físicas para los prototipos iniciales.

- 6.8. Negociar precios, cantidades mínimas y entregas.
- 6.9. Crear códigos de insumos nuevo en el sistema
- 6.10. Realizar la explosión de materiales
- 6.11. Crear orden de compra.
- 6.12. Enviar al proveedor vía correo electrónico la orden de compra.
- 6.13. Hacerle seguimiento a la orden de insumos comprados
- 6.14. Recepción de insumos.
- 6.15. Auditar el pedido recibido. Presenta problemas el ingreso?
- 6.16. No, ingresar al sistema y ubicar insumos en la bodega
- 6.17. Si, informar al comprador.
- 6.18. Activar procedimiento de devoluciones de insumos

## **7. Documentos relacionados**

- 7.1. Procedimiento de Devoluciones [LD-PR-DCI-006](#)

## **8. Formatos**

- 8.1. No Aplica

## **9. REGISTROS**

- 9.3. Orden de Compra:

Código del Registro: Consecutivo del Sistema

Quién lo hace: Negociador

Destinatario: Proveedor

Quién lo guarda: Compras

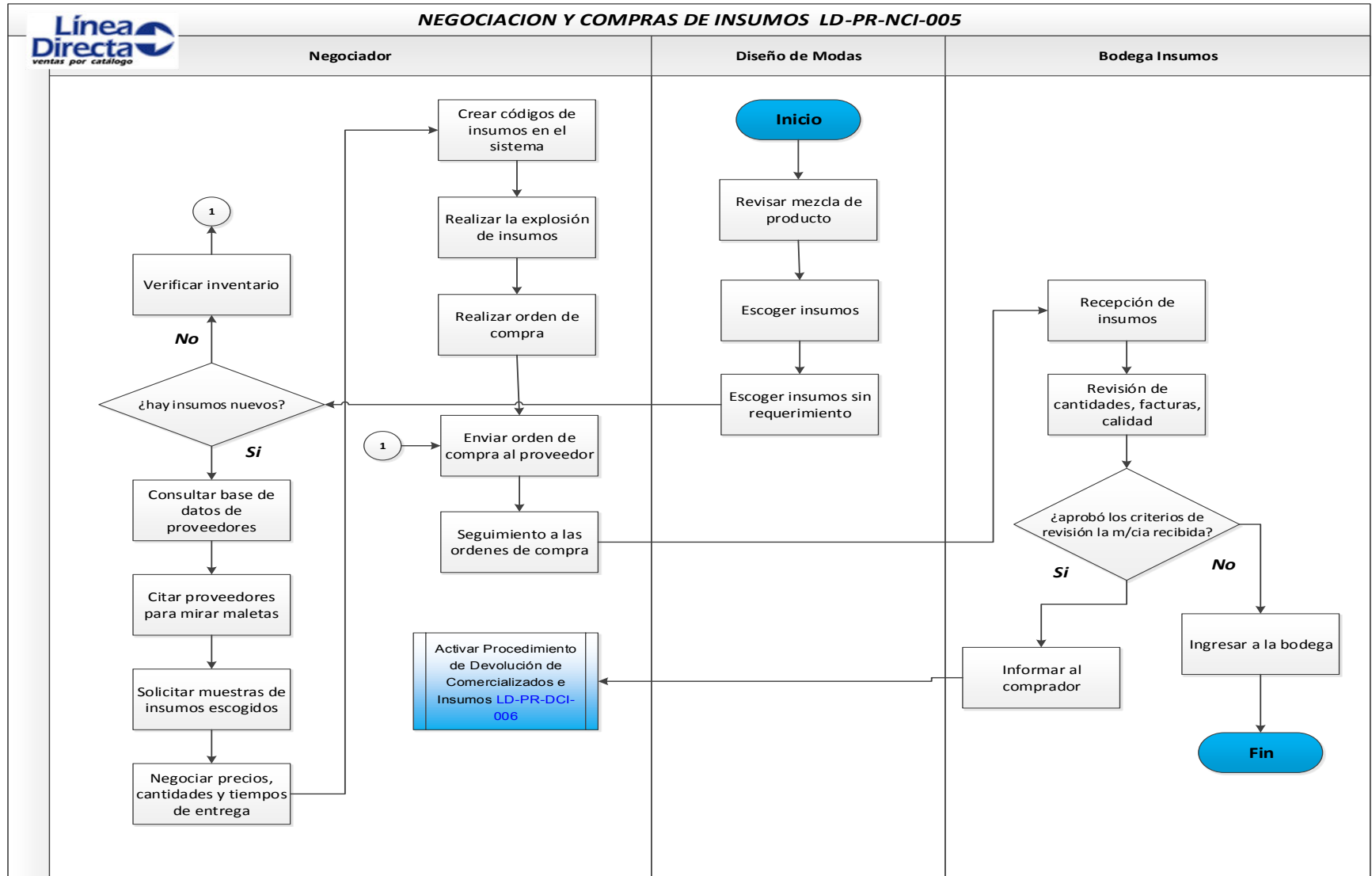
Lugar: red \ todos \ carpeta negociador \ O.C. mes

Recuperación: No aplica

## **10. ANEXOS**

- 10.1. Flujograma

Figura 9. Flujograma para la Negociación y Compra de insumos



## 2.5.6. Procedimiento de Devoluciones de Insumos y comercializados

### 1. Objetivo

Este procedimiento tiene como finalidad establecer los pasos necesarios para el manejo y control de los materiales que son devueltos a los proveedores bajo el concepto de devolución y/o garantía, además de establecer claramente las responsabilidades de cada uno de los integrantes del proceso y garantizar una gestión eficaz y eficiente del mismo.

### 2. Alcance

El procedimiento de devolución de mercancías, cubre las actividades requeridas desde la revisión de la mercancía recibida, hasta que se entrega la nota crédito al departamento de documentación.

### 3. Definiciones

- 3.1. **Insumos:** Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
- 3.2. **Nota crédito:** Es el documento en el cual el comerciante envía a su cliente, con el objeto de comunicar la acreditación en su cuenta una determinada cantidad, por el motivo expresado en la misma
- 3.3. **Garantía:** Valor que protege a una mercancía específica por imperfectos de calidad o daños en sus especificaciones.
- 3.4. **Devolución:** Mercancía que no cumple con los requisitos del cliente
- 3.5. **Calidad:** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

#### **4. Políticas**

- 4.1. Los términos de este procedimiento deben ser claros, con toda la información requerida sin excepción.
- 4.2. Este documento debe ser dado a conocer a los involucrados y estar disponibles a la hora de que se requieran para una consulta.
- 4.3. La aprobación o liberación de un documento, se hace a través del visto bueno de la dirección de compra y gerencia de abastecimiento.
- 4.4. Los documentos estarán disponibles en la red "CALIDAD CARMEL" en carpetas identificadas con el nombre del área en la que se genera el mismo. Se entenderá como última versión la que aparece en la carpeta correspondiente
- 4.5. Para toda devolución, el Comprador deberá evaluar junto con calidad las condiciones reales de los productos.
- 4.1. Los insumos y comercializados que por cualquier motivo no sea aceptada por el área de calidad bajo el concepto, serán entregada al Gerente Comercial para que éste le de solución en los casos que el Asesor Comercial no se encuentre en Medellín, si la devolución es local será entregada al Asesor Comercial responsable. serán reportados al comprador responsable de estos para que realice la respectiva devolución.

#### **5. Responsabilidades**

##### **5.1. Es responsabilidad del Negociador y Comprador:**

- 5.1.1. Revisar y dar el visto bueno a las devoluciones que les reportan
- 5.1.2. Reportar al proveedor las devoluciones de insumos y comercializados
- 5.1.3. Hacerle seguimiento a las devoluciones y solicitar las notas de créditos correspondientes.
- 5.1.4. Entregar a documentación todos los soportes relacionados a las devoluciones efectuadas,

##### **5.2. Es responsabilidad del Auxiliar de Bodega:**

- 5.2.1. Recibir la mercancía proveniente de los proveedores

- 5.2.2. Verificar que la mercancía que llega corresponda a la factura y a la orden de compra.
- 5.2.3. Reportar a compras las inconsistencias con las entregas, facturas y órdenes de compras.
- 5.2.4. Entregar a calidad los insumos y comercializados que por su índole deben siempre ser revisados por esta área
- 5.3. **Es responsabilidad del Analista de documentación:**
  - 5.3.1. Recibir las facturas provenientes de la bodega de insumos, telas y consolidación
  - 5.3.2. Verificar que el precio, descuentos, relacionados en la factura coincidan con la orden de compra
  - 5.3.3. Hacer firmar de los negociadores aquellas facturas que tengan inconsistencias
  - 5.3.4. Solicitar al negociador las notas crédito pendientes a las facturas
- 5.4. **Es responsabilidad del Auxiliar de Calidad:**
  - 5.4.1. Evaluar la calidad de los insumos y comercializados recibidos de las bodegas.
  - 5.4.2. Informar al área de compras las anomalías que presentan los insumos inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.
  - 5.4.3. Informar al área de compras las anomalías que presentan los productos terminados de comercializados inspeccionados, al igual que las devoluciones de los mismos.

## **6. Descripción de actividades**

- 6.1. Se recibe de los proveedores o confeccionistas los comercializados e insumos pedidos por cada comprador.
- 6.2. Si los productos son comercializados, se entrega al área de calidad para que le realicen la debida inspección basados en las tablas militares.
- 6.3. Si la orden de producción del comercializado es aprobada se entrega la mercancía y la factura al área de consolidación de producto.

- 6.4. Si este presenta inconsistencia, calidad debe informar inmediatamente al comprador correspondiente de ese comercializado.(6.10)
- 6.5. Si la mercancía recibida son insumos, se llevan a la bodega de para su respectiva revisión y separación.
- 6.6. El operario de ingreso revisa la mercancía, con respecto a la factura (cantidades, producto, especificaciones).
- 6.7. Los insumos como: encajes teñidos, copas, caderas, abrochaduras y empaque en polipropileno se entregan a calidad para que haga su respectiva revisión.
- 6.8. Si estos insumos no presentan inconvenientes, se procede a ingresarlos al sistema y almacenarlos.
- 6.9. La revisión reporta inconsistencias, el operario de ingreso debe informar de inmediato al comprador que le corresponde ese grupo de insumos.
- 6.10. El comprador debe verificar que la inconsistencia que manifiesta el área de recepción sea correcta y esta no se trate de un reemplazo ya comunicado con anterioridad al jefe de insumos.
- 6.11. Si después de la verificación del comprador, este decide que el producto está correcto, se ingresa al sistema y se almacena.
- 6.12. Si el reporte de anomalía es correcto el comprador da indicaciones a insumos para su devolución.
- 6.13. A su vez, reporta al proveedor sobre las razones del porque se le realizara la devolución de su mercancía y se colocan de acuerdo cuando pasan a recogerla.
- 6.14. Si por alguna equivocación y se ingresó al inventario el producto antes de ser revisado, debido a una urgencia en el proceso; se realiza la salida del sistema.
- 6.15. Cuando el proveedor arrime a la empresa por su respectiva devolución, el operario de insumos debe entregar la totalidad de los productos que vienen relacionados en la factura, haciendo firmar la constancia de salida del sistema en los casos que aplique, de igual forma devuelve la factura con el sello de anulado.



- 6.16. Por otra parte, el comprador hace requerimiento de la nota crédito de aquellos insumos que fueron ingresados al sistema y que tienen un documento de salida de soporte.
- 6.17. Cuando llegue la nota crédito del proveedor, el comprador debe revisarla, firmarla y entregarla a documentación.
- 6.18. Los insumos que se entregaron a calidad para su respectiva revisión, pasan las especificaciones de auditoria, se devuelven a la bodega para que sean ingresados al sistema y almacenados.
- 6.19. Si estos insumos auditados presentan algún inconveniente el auditor de calidad debe reportar esta anomalía al comprador al cual corresponda el insumo que inspeccionó. Continuar con paso(6.10)

## **7. Documentos relacionados**

- 7.1. No Aplica

## **8. Formatos**

- 8.1. No Aplica

## **9. REGISTROS**

- 9.4. Documento Salidas de Sistema por devolución:

Código del Registro: Consecutivo del Sistema

Quién lo hace: Operario de Recepción de materias primas

Destinatario: Proveedor/documentación

Quién lo guarda: Documentación/insumos

Lugar: Área de documentación/insumos

Recuperación: Sistema

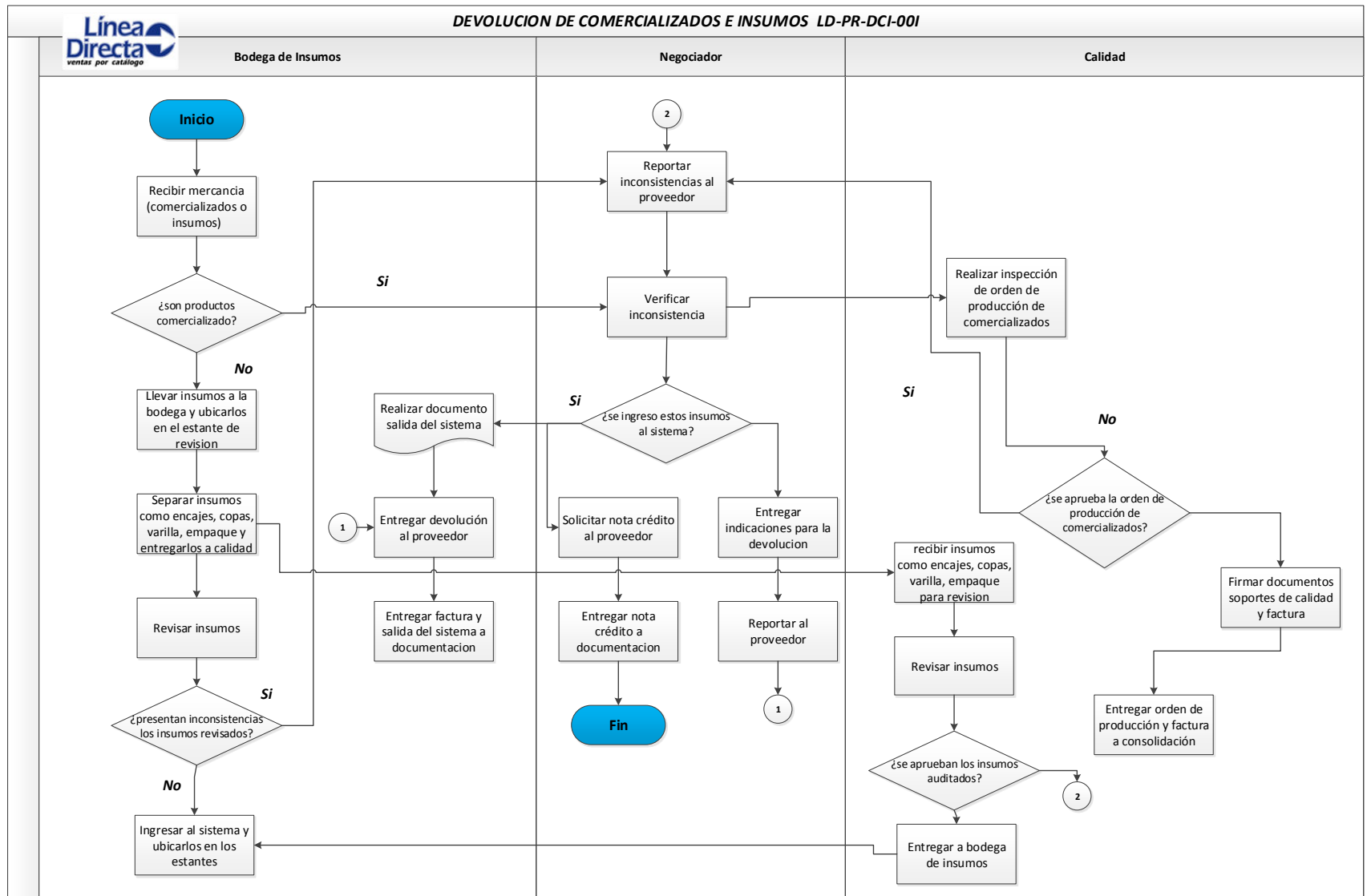
Retención: Dos Años

Disposición: No aplica

## **10. ANEXOS**

- 10.1. Flujograma

**Figura 10.** Flujograma para la devolución de comercializados e insumos



## **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.1. Conclusiones**

Los procedimientos del área de compras de comercializados e insumos de Línea Directa S.A, fueron realizados obteniendo información directa a través de entrevistas no estructuradas, realizadas a las personas involucradas en las distintas operaciones que se llevan a cabo en el área, así como también mediante la observación directa durante la ejecución de las mismas. Una vez obtenida la información necesaria y requerida para realizar los procedimientos se procedió redactar cada una de las acciones de manera clara y concisa tomando en cuenta tres elementos básicos exigidos por la empresa que son: Número de pasos, Responsable y acción.

Los manuales de procedimientos en cualquier organización es una necesidad, porque ayuda a que las políticas sean respetadas, a reducir errores operativos, evitar que los cambios en el sistema organizacional surjan de una decisión demasiado rápida, reducir el periodo de capacitaciones de los empleados, facilitar la inducción de los nuevos puestos. Estas y otras necesidades son suficientes para justificar la elaboración de los manuales de procedimiento, que plantea esta propuesta para el área de compras de comercializados e insumos.

Por otra parte, en ocasiones se nos encomienda un trabajo que no tenemos idea de cómo comenzar, las bases para la elaboración, integración, actualización y

distribución de los procedimientos, nos da una herramienta muy útil de cómo organizar la elaboración de las tareas.

A su vez estos procedimientos nos presentan la estructura formal del área, nos muestra la relación de autoridad que existe entre todos los niveles jerárquicos así como también los canales de comunicación existentes tanto en forma escrita como en forma grafica por medios de flujogramas. Los procedimientos, dependiendo del ámbito de aplicación del mismo, deben mostrar en forma clara y sistemática las actividades de aplicación de los mismos y con un mínimo de esfuerzo se puedan comprender y realizar las tareas que allí se explican.

Por último, el buen éxito de estos procedimientos, dependen además de la manera en que pueden ayudar a resolver una duda en un momento de vacilación, en una buena selección de personal, de definir correctamente el perfil del puesto que se ocupara del cual hace referencia el procedimiento.

Como comentario final, la elaboración de los procedimientos de compras, convierten a la persona o al grupo de personas encargados de elaborarlos en los que mejor conocen a la organización, les brinda la oportunidad de escudriñar los aspectos menos conocidos y peculiares de la creación, consolidación, desarrollo y sostenimiento del nivel de organización. También dentro de la experiencia que se adquiere durante la elaboración de los procedimientos, es la oportunidad de conocer de manera más profunda, las funciones que se llevan a cabo en la organización y las personas que se ocupan de ejecutarlas.

## 3.2. Recomendaciones

- ❖ Difundir los resultados de este trabajo a todas las demás áreas de la compañía
- ❖ Promover el uso de los procedimientos aquí realizados a todos los demás grupos que conforman el área general de compras de la empresa, es decir, se debe considerar como un instrumento de uso permanente.
- ❖ Establecer programas de capacitación para el grupo de compras, que los conduzcan al conocimiento de los procesos que se realizan en la empresa, para así lograr, una mayor eficiencia en sus actividades y eficacia en el logro de las metas establecidas
- ❖ Utilizar estos procedimientos en la formación del personal que ingresa nuevo a la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Gutierrez, M. (2001). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos de la gestión total de calidad*. México. Limusa, Grupo Noriega.
- ❖ Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*. México. Mc Graw Hill. P.63
- ❖ ICONTEC. (1994) Instituto Colombiano de Norma Técnica y certificación. Administración y Aseguramiento de la Calidad. *Compendio ISO 9000*. Bogotá. Ediciones ICONTEC.
- ❖ Mariño, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Santa Fe de Bogotá. Alfaomega. Pág.33,39,45
- ❖ Perez, J, A. (2004). *Gestión por Procesos*, Madrid. Esic. Segunda edición.
- ❖ Perez, J, A. (2010). *Gestión por Procesos*, Madrid. Esic. Cuarta edición.
- ❖ Amachone, V, K., Ross, J, E. (1998). *Principios de calidad total*. México. Editorial Diana. Pag.221
- ❖ Harrington, H, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Primera edición. Mc Graw Hill.
- ❖ Jauregui, H. (1996). *Manual de aseguramiento de la calidad ISO-9000*. Mc Graw Hill. México.
- ❖ Servat, A. (1998). *Manual para documentar el sistema de calidad*. Pertenice Hall. México.

- ❖ Pieres, Silvio R., Carretero, Luis E. (2010). *Gestión de la Cadena de Suministros*. Madrid. Mc Graw Hill.
- ❖ Kaplan, S., Norton, P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- ❖ Ballow, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministros*. México. Pearson Educación.
- ❖ Zorzona, X., González X. (2006). *Gestión de la calidad: enfoques, modelos y sistemas*.
- ❖ Ruiz, J., López, C. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid. Alfaomega grupo editores S.A.
- ❖ <http://apoyologistico.wordpress.com/2010/05/17/la-gestion-por-procesos-estrategia-clave-en-la-cadena-de-suministro/>
- ❖ <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/07/sistemas-de-informacin-para-compras-y.html>
- ❖ [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico), Fecha última visita: octubre del 2007, Guayaquil-Ecuador.

