

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA
CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S**

RICARDO ALBERTO GIRALDO GIRALDO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES**

2017

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMPRAS DE LA
CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S**

RICARDO ALBERTO GIRALDO GIRALDO

PROYECTO DE DESARROLLO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES**

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL TRABAJO	6
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3 ANTECEDENTES	10
4 JUSTIFICACIÓN	11
5 OBJETIVOS	12
5.1 OBJETIVO GENERAL	12
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
6 IMPACTO SOCIAL	13
7 REFERENTES TEORICOS	14
7.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	14
7.2 MEJORAMIENTO CONTINUO	16
7.3 PROCESO DE COMPRAS	19
7.4 EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	24
8 DISEÑO METODOLÓGICO	27
9 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	29
9.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S. 29	
9.2 ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.	44
10 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	48
BIBLIOGRAFÍA	60

INTRODUCCIÓN

En una organización el Sistema de gestión de la calidad SGC, o en su lugar el Sistema Integrado de Gestión SIG, ocupan un lugar fundamental para el desarrollo de la misión organizacional. Estas estructuras se convierten en entidades reguladoras de los procesos, que aseguran la calidad y pertinencia del producto o servicio de la empresa.

Dentro del Sistema de gestión de la calidad ocupa lugar vital el proceso de compras, que es el que provee a la organización de los recursos necesarios para el cumplimiento de su labor y consecuentemente para la satisfacción del usuario. El proceso de compras debe estar alineado totalmente con la filosofía organizacional y con las lógicas y criterios del sistema de gestión. Del éxito y buen desempeño del proceso de compras dependerá la oportunidad, la calidad y en general la correcta gestión de la organización.

En nuestro país cada día se consolida más la cultura de la calidad organizacional y las empresas responden a normas y procesos de acreditación y certificación que se imponen como tendencia. El proceso de compras está contemplado allí y es objeto de revisión y mejora continua.

La empresa de Servicios y soluciones Ingeniería y Consulta S.A.S. (SSINCO S.A.S.) no es ajena a esta realidad y busca el mejoramiento continuo de sus procesos y en general de su gestión. En esta empresa el proceso de compras abastece cada una de las áreas de la compañía para tener los recursos necesarios y así cumplir todas las actividades de las diferentes áreas en la empresa.

Es por ello que la empresa desea mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de este proceso, revisándolo, resignificándolo y ajustándolo a los criterios de un eficiente SGC. Así pues, cada una de las actividades de compras juegan un papel importante para la empresa, desde la entrada de las ordenes de compras, como la de la compra de materiales y el destino final de los mismos; pues el adecuado aprovisionamiento permite que la empresa se provea en el momento oportuno de los materiales evitando retrasos en la ejecución de las obras además la correcta manipulación de los materiales donde se hace necesario para la disponibilidad y justa entrega a los clientes finales.

El proceso de Compras para las compañías consiste en satisfacer o cubrir una necesidad de un producto o servicio mediante procesos organizados hasta la ejecución de la compra o la firma y cumplimiento de un contrato.

La presente propuesta plantea estrategias de mejoramiento claves para el proceso de compras en la Empresa de Servicios y soluciones Ingeniería y Consulta S.A.S. (SSINCO S.A.S.), pensadas, diseñadas y ajustadas desde la lógica de los Sistemas de Gestión de la Calidad SGC bajo la Norma ISO 9001:2015. Se ha realizado como un ejercicio

académico, pero se tiene el compromiso de hacer gestión para que se aplique y se haga realidad en beneficio de la organización, de los usuarios de la misma y del contexto social en general.

1 DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO DEL TRABAJO

SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.

La empresa está Ubicada en la Ciudad de Pereira departamento de Risaralda, la dirección de la sede principal es la Carrera 10 No. 21 – 15 Oficina 205.

La empresa fue constituida con la idea de mejorar y crecer en el sector de la Construcción y las asesorías y consultorías en esta misma área, ya que los socios de la misma eran personas naturales del mismo gremio, por lo que se decidió constituir la empresa denominada SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S. y más reconocida por sus siglas SSINCO S.A.S. el día 12 de Noviembre del año 2013.

La Empresa se dedica a la construcción de obras civiles tanto de vías como de acueducto y alcantarillado, mantenimientos y remodelaciones de edificaciones, reparaciones de espacios públicos en viviendas, etc.

La Empresa incursiona en las consultorías e interventorías de Obras Civiles, ejerciendo control en la ejecución de las actividades contratadas, estas consultorías se realizan para las distintas entidades tanto públicas como privadas.



Portafolio

- Interventoría, Seguimiento y Control a proyectos en obras Civiles.
- Gerencia de Proyectos en Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.
- Asesoría en contratación estatal e Iniciativas Público - Privadas

La empresa tiene como prioridad en la contratación verificar diariamente la página del SECOP (SISTEMA ELECTRÓNICO PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA), donde se identifican los diferentes procesos que hay de contratación, y se enfoca en los procesos que tienen que ver con la construcción, Interventorías y Asesorías. Después de verificar estos rubros se verifican las condiciones y los documentos solicitados en dicho proceso, si la empresa cumple con toda la experiencia se inicia el proceso de la recolección de la documentación para la presentación de las propuestas, pero si no se tiene toda la experiencia se realizan consorcios con otros ingenieros que poseen con la experiencia solicitada.

La población mayoritaria de clientes es por tanto el sector de la Construcción, tanto de personas Naturales como Jurídicas, empresa pequeñas y grandes y de empresas públicas o privadas, del Eje cafetero y Valle del Cauca.



Misión

SSINCO S.A.S tiene como MISIÓN “Prestar los servicios de Consultoría y Asesorías en Calidad a Empresas públicas y privadas en metodologías tales como el Diagnóstico, Evaluación y Seguimiento, tanto en Sistemas de Gestión de la Calidad como del Medio Ambiente, beneficiando a las empresas contratantes a tener mayor productividad y mejores utilidades”.

Visión

La Empresa SSINCO S.A.S. será una Empresa líder en el Eje cafetero en la prestación de servicios en Consultorías y Asesorías de Calidad y Medio Ambiente; contará con un equipo de trabajo idóneo y altamente calificado, reconocidos por su eficiencia y calidad y responsabilidad los cuales garantizarán la excelencia en la prestación de los servicios siendo estos un equipo de trabajo innovador en la solución de las necesidades que los clientes requieran.

Política de calidad

Suministrar y optimizar los recursos humanos, administrativos y técnicos necesarios para cumplir y satisfacer los requisitos establecidos por el cliente, los requisitos legales, ambientales y los requisitos definidos por SSINCO S.A.S. con el compromiso de todos y la implementación del Sistema de Gestión de la calidad buscar la mejora continua en los procesos, la satisfacción de nuestros clientes y la conservación del medio ambiente.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2016 la Constructora SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S. (SSINCO S.A.S.) soportó diferentes cambios en el desarrollo de los procesos de la compañía, uno de los procesos más afectado fue el Proceso de Compras, debido a que las personas que desarrollaban las labores de realizar las compras para la empresa NO tenían los debidos equipos y programas para la realización de las actividades y tampoco tenían el suficiente conocimiento del proceso que se realizaba dentro de la misma y la falta del compromiso. Al momento que se empezaron a realizar los debidos cambios al interior de la empresa, se empezaron a ver inconformismos y un clima organizacional altamente tóxico.

El proceso de compras debe de estar de la mano con el Departamento Técnico de la compañía, debido a que son la razón de ser de la misma, por lo que se vio que no estaban alineados, generando incumplimientos en los manuales de procesos y en las políticas de la empresa; se notó que existía un gran desconocimiento del proceso y que no habían personas encargadas en cada departamento para realizar el seguimiento, lo que generaba que no hubiera la suficiente información para el correcto funcionamiento de la empresa. El problema mencionado no se presentó en las demás áreas, ya que éstas tenían una persona apoyando dicho proceso.

La falta de la suficiente información en estos procesos, generó que las demás áreas de la empresa, efectuaran directamente las compras, saltándose el proceso del diligenciamiento de las respectivas órdenes de compra generando caos, ya que estas áreas informaban después al área de compras que debían de realizar los respectivos pagos a los proveedores a los cuales se le realizó la compra, por lo que generó reprocesos, demoras y variaciones en los presupuestos, ocasionando pérdidas tanto en tiempo como en beneficios de descuentos.

Esta situación hace necesario que en la Constructora se cree un área de compras donde tengan participación todas las áreas de la empresa. Esta área será la encargada de realizar toda la recopilación de la información y será la encargada de distribuir todos los insumos entre las distintas áreas para disminuir los tiempos en los procesos de compras y aumentar el cumplimiento de los respectivos manuales de procesos y políticas. Además es necesario que el personal se comprometa en el cumplimiento de las labores encomendadas para tal fin y que establezcan un sistema de comunicación efectivo entre las áreas para el perfecto cumplimiento de las políticas de la empresa.

Formulación del Problema:

¿Qué estrategias son necesarias para mejorar el proceso de compras en la empresa “**CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S.**” de manera que se eleven los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión organizacional?

Sistematización del Problema:

- 1) ¿Cuál ha sido el comportamiento de las compras en la empresa?
- 2) ¿Cuál es la incidencia del desempeño del proceso de compras para la Constructora?
- 3) ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los directivos de la empresa en el proceso de compras?
- 4) ¿Cuál es el efecto que produce en la Empresa “CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S.” la ausencia de una buena Planeación Estratégica en el proceso de Compras?
- 5) ¿De qué manera afecta en la compañía la falta de compromiso del personal del área de Compras?
- 6) ¿Qué impacto genera en la empresa la poca comunicación entre las áreas de trabajo, especialmente del área de compras con las demás áreas?

3 ANTECEDENTES

Desde el momento de la constitución de SSINCO S.A.S. se creó la necesidad de tener unas áreas determinadas para el desempeño de la compañía; dentro de estas áreas está la de Compras.

El año 2016 La CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S sufrió diferentes cambios que afectaron el desarrollo de ciertos procesos internos dentro de la compañía; uno de los procesos que se vio afectado fue el proceso de compras, ya que el manejo que se le daba a las órdenes de compra era muy lento, teniendo en cuenta que las personas que intervenían dentro del proceso no tenían la suficiente autonomía para la elección de los proveedores, por lo que no se tenía un buen estudio de los mismos. Del mismo modo no se habían realizado las correspondientes evaluaciones de los proveedores para elegir a los que brindaran en el mercado la mejor calidad, precios, facilidad de pago, etc.

Por esta razón La CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S se vio afectada en sus compras, generando retrasos en los pedidos que realizaban las demás áreas de la empresa, y en la entrega de productos a cada área correspondiente. Las demás áreas al ver tal caos prefirieron empezar a realizar las compras ellas directamente y después informar al área de compras agrandando el problema y generando reprocesos, demoras, verificaciones extras, desorden dentro del presupuesto interno y problemas en los pagos a los proveedores.

Pero esta situación no es nueva. Desde el mismo momento de la constitución de la empresa se han presentado inconvenientes en el proceso, ya que se han presentado problemas graves con respecto a los productos adquiridos, debido a que no se han realizado los seguimientos rigurosos del caso. Desde el inicio, se realizan los procesos de compras por medio de intuición de la persona encargada del proceso, esto quiere decir que solo tiene en cuenta los productos que le parecen bien, sin preocuparse por la calidad de los mismos. Por lo anteriormente mencionado, el proceso de compras presenta vacíos con respecto a la directriz planteada inicialmente.

Finalmente una de las consecuencias más representativas dentro de la Empresa, con respecto al proceso de compras, fue la pérdida de clientes de la región, debido a la calidad ofrecida en la compra de productos no calificados, lo que hizo, que la empresa tuviera problemas en la adquisición de contratos y en la contratación con entidades privadas.

Por todo lo anterior es necesario comenzar con un plan de mejoramiento, dentro del área de Compras de la CONSTRUCTORA SSINCO S.A.S, de tal manera que se fortalezca su parte estructural, su gestión y sus resultados, incorporándole elementos normativos, estratégicos, tácticos y operativos que permitan elevar su funcionalidad y sus resultados en bien de la rentabilidad de la organización. Este plan buscará mejorar la calidad del servicio del proceso de compras para los clientes internos y externos, reduciendo los costos y tiempos para procesar las diferentes solicitudes de compra.

4 JUSTIFICACIÓN

La importancia que genera la implementación del proyecto radica en el hecho de poder mejorar el proceso de compras, estandarizándolo y generando confianza en las directivas y el personal de la empresa en cuanto a la escogencia certera y oportuna de los mejores productos, para un correcto funcionamiento y desempeño de la compañía. Con esta implementación se podrán efectuar los respectivos ajustes y alinear el proceso con todas las áreas de la empresa.

La novedad más significativa se ubica en la parte documental del proceso; todos los procedimientos de compras que se realicen tendrán formatos estandarizados y debidamente socializados con las distintas áreas de la Empresa. Cada que un área de la empresa necesite realizar una determinada compra, deberá diligenciar dichos formatos y no realizar las compras como se viene haciendo.

Con la realización del proyecto la empresa recibirá un alto impacto positivo, ya que generará un eficaz y eficiente proceso de compras, lo que se verá reflejado en la calidad de las compras mismas, posibilitando a la empresa la posibilidad de disminuir los altos costos que están generando los malos procedimientos en la realización de las compras, ya que se están perdiendo clientes y recursos económicos. Además se están generando reprocesos, que están tardando la entrega de las actividades contratadas. Finalmente la empresa está en la capacidad de disminuir los Costos de la No Calidad de los productos, gracias a que se obtendrán mejores proveedores y se tendrá bajo control cada una de las actividades dentro del proceso. Finalmente la realización de esta propuesta significa la oportunidad de comprometer cada vez más el sistema de gestión de la compañía en una dinámica de calidad y mejora permanente, que seguramente redundará en su sostenibilidad y competitividad en el mercado, como también en su imagen y posicionamiento dentro del contexto.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de mejora para el proceso de compras de la Empresa Constructora SSINCO S.A.S. de tal manera que se eleve la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión organizacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras identificando aspectos positivos y aspectos por mejorar.
- Estructurar acciones que desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos permitan el fortalecimiento del proceso de compras.
- Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.

6 IMPACTO SOCIAL

El impacto social que logrará SSINCO S.A.S por medio del desarrollo de este proyecto se halla en garantizar buenas prácticas de mejora dentro de la empresa para orientar el desarrollo y resultado del proceso de Compras y cumplir a cabalidad con todas las áreas de la compañía y de los proveedores, logrando mejoramiento en el desempeño de las personas vinculadas a dicho proceso.

Otro logro radica en mejorar su imagen tanto a nivel interno como externo. Además generará confianza en las entidades contratantes, ya que por medio del aumento de buenas expectativas en las entregas del producto final y de la mejor calidad, potenciará su entorno de comunicación y mejora de la ubicación en el mercado.

El mayor impacto que tendrá la Empresa a nivel Externo con la realización de la propuesta, es recuperar la imagen perdida en los clientes que se alejaron por causa de la mala calidad de los productos ofrecidos por la compañía. Esta imagen será mejorada tanto para los clientes de la compañía como para los clientes potenciales, puesto que se harán las correcciones pertinentes para la mejora del proceso de Compras y el establecimiento de estándares de calidad que generen confianza con los productos de la compañía.

El rediseño y mejora del proceso beneficiará tanto clientes internos como externos; por ejemplo los internos se verán beneficiados con el orden en el proceso por medio de procedimientos estandarizados y los externos con la calidad en la entrega de los servicios contratados con la calidad solicitada.

El mayor beneficio de la propuesta de mejora es el ofrecimiento de un servicio de calidad en forma oportuna y confiable al usuario de tal manera que el mejoramiento de este servicio impacte en su vida personal, familiar y su contexto social. Finalmente, el proyecto busca ampliar la demanda del servicio convirtiendo la compañía en una alternativa viable, rentable, que responda con los estándares de calidad que son tendencia en el mercado hoy día.

7 REFERENTES TEORICOS

7.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Un **Sistema de Gestión (SG)** es una serie de **procesos, acciones y tareas** que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) **para lograr el éxito sostenido de una organización**, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado y sostenible.

Existen un gran número de organizaciones que aprovecharon las ayudas públicas, y/o por requerimiento de clientes y/o proveedores, que afrontaron la implantación de sistemas de gestión unidos siempre a certificaciones en normas de referencia como:

- ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad.
- ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental.
- ISO 27001: Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información.
- ISO 20000: Sistemas de Gestión de Servicios de TI.
- UNE 166002: Sistemas de Gestión de I+D+i.
- Etc.

Normalmente **los proyectos de implantación de los distintos SG** se ejecutaban **con el objetivo de superar la certificación** sin que hubiera un estudio de necesidades reales en relación al negocio y al alcance, ni un diseño y construcción adaptados a las prácticas y necesidades de la organización. Y como consecuencia, se crearon sistemas paralelos a las actividades de negocio, con base en unos procedimientos dados por las consultoras implantadoras **que duplicaban las tareas**, agravado en los casos de coexistir varios SG que se realizaron en distintos momentos, **construyéndose tantos SG como certificaciones o alcances** multiplicando el número de sistemas **en lugar de integrar dichos sistemas y alcances**.

En definitiva nos encontramos con un gran número de organizaciones que mantienen una serie de SG, que les **conlleva una carga de trabajo importante de preparación de registros, evidencias y documentos para superar las revisiones anuales**, que no están alineados con los procesos de negocio y **no producen ningún valor**, tan solo cubre la necesidad de cumplir con algún requisito de cliente y/o de proveedores y/o instituciones.

- **Reconvertir/Implantar el SG que repercuta dando valor a la organización**, que la posicione en el mercado de una forma sostenida, que mejore la comunicación, la

conexión y control de los diferentes procesos y tareas, **sin que suponga duplicar o aumentar innecesariamente la carga burocrática o de registro.**

- **Integrar la actividad de la organización dentro de los procesos del SG** (auditoría interna, definición y seguimiento de indicadores y objetivos, revisión por la dirección, etc.), **mejorando la toma de decisiones.**
- **Definir un plan estratégico que,** mediante la mejora continua, **garantice la permanencia y la sostenibilidad de la organización.**

Para comprender la importancia de los Sistemas de Gestión Integrados en las empresas, primero es necesario entender el concepto general. Este se conoce como una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa, que anteriormente se trabajaban en forma independiente con el fin de reducir costos y maximizar resultados. Lo anterior teniendo en cuenta que un sistema de gestión se entiende como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para alcanzar los objetivos de una organización.

Una vez se conocen los conceptos generales, podemos hablar de la composición de los sistemas de gestión integrados, los cuales, por lo general, integran los conceptos relacionados con calidad, medio ambiente y seguridad industrial, lo cual no es impositivo, dado que la integración se podrá realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa y previo diagnóstico del experto que se encuentre evaluando los procedimientos y necesidades de la organización. Lo que sí se recomienda es que la base de toda integración sea ISO 9001, Gestión de la Calidad, dado que la prioridad de cualquier empresa es lograr la satisfacción del cliente.

Para la implementación de un sistema integrado se requiere: Alineación con la estrategia, liderazgo, empoderamiento, comunicación, planificación, control, seguimiento, entre otros. Lo anterior enmarcado en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).

Todo esto implica recursos y de ahí la importancia de identificar cuáles son las competencias que la organización requiere para su desarrollo, esto quiere decir que para la dirección de cualquier sistema de gestión debe haber una inversión en capital humano con habilidades y conocimiento enfocados a las actividades relacionadas con la actividad de la empresa, calidad, medio ambiente y seguridad industrial, que a su vez cuente con la disponibilidad necesaria para desarrollar, controlar y evaluar todas las actividades que se requieren para el mantenimiento del sistema.

De acuerdo a lo anterior y a los requerimientos del mercado se hace necesaria la implementación de un sistema de gestión que sea flexible y capaz de adaptarse a las nuevas tendencias y por ende a la globalización; por lo cual las empresas han optado por implementar la integración de los conceptos anteriormente nombrados, basándose en una estructura moderna con el apoyo no solo de los procesos administrativos ya conocidos sino de la informática y de la inversión en conocimiento. (Naranjo, 2015)

7.2 MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Esto incidirá directamente en la velocidad del cambio.

Para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que:

Las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora.

- La Alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

Juran (2001), habla de tres tipos de costos: costos de las fallas internas, costos de las fallas externas y costos de prevención. Manifiesta que se puede lograr que estos costos disminuyan sobre una base continua. Ciertamente, es una forma de atraer la atención de la Alta Dirección para que inicie un programa de mejoramiento de la calidad, es decir, para que éste se enfoque en el dinero desperdiciado. En muchas empresas, ésta es la única forma de atraer la atención de la gente. A consideración de este autor, los enfoques de mejora están impulsados por las actuales necesidades de generación de ventajas competitivas que exigen los rápidos movimientos del mercado actual.

Maestros de la calidad como Ishikawa (1985), Deming (1989), Goldratt (1995), y otros autores más recientes describen diferentes formas de cómo mejorar los procesos de forma gradual, todas enfocadas y relacionadas directamente con la calidad. Por su parte Harrington (1993) explica una metodología abarcadora e importante sobre cómo mejorar los procesos de la empresa. Este método, para su análisis, el autor lo divide en las cinco fases siguientes:

Según Harrington (1991), el mejoramiento del proceso en la empresa (MPE) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados de oficinas en los Estados Unidos, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (Cabrera, 2010)

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El proceso de mejoramiento empresarial para Harrington consta de cinco fases, así como una metodología para manejar los procesos.

Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa.

Fase I. Organización para el mejoramiento.

- Establecer el equipo de mejora.
- Nombrar el líder del equipo.
- Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
- Desarrollar un modelo de mejoramiento.
- Comunicar las metas a los empleados.
- Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
- Seleccionar los procesos críticos.
- Nombrar responsables del proceso.
- Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso.

Actividades. Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

- Definir el alcance y misión del proceso.
- Definir los límites del proceso.
- Proporcionar entrenamiento al proceso.

- Desarrollar una visión general del proceso.
- Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
- Realizar los repastos del proceso.
- Solucionar diferencias.
- Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización.

- Proporcionar entrenamiento al equipo.
- Identificar oportunidades de mejoramiento.
- Eliminar la burocracia.
- Eliminar actividades sin valor agregado.
- Simplificar el proceso.
- Reducir el tiempo del proceso.
- Eliminar los errores del proceso.
- Eficiencia en el uso de los equipos.
- Estandarización.
- Automatización.
- Documentar el proceso.
- Seleccionar a los empleados.
- Entrenar a los empleados.

Fase IV. Mediciones y controles

- Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
- Establecer un sistema de retroalimentación.
- Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
- Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo

- Calificar el proceso.
- Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
- Definir y eliminar los problemas del proceso.
- Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
- Benchmark el proceso.
- Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo

7.3 PROCESO DE COMPRAS.

Uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de las organizaciones es la evaluación, selección y mejora continua de los proveedores, esto debido a la importancia que tienen las compras a nivel comercial tanto para las empresas industriales, comerciales y de servicios, ya que la parte de compras es el primer paso dentro del proceso comercial de una empresa y si este no es óptimo difícilmente los procesos de ventas, mercadeo, y distribución serán efectivos.

Hablaremos de la importancia de las compras dentro de la empresa y como la ISO 9001:2008 identifica los requisitos que debe cumplir. El proceso de compras de una organización tiene dentro de sus objetivos establecer o hacer una base de datos sólida de proveedores y representantes que facilite a toda la empresa la adquisición de bienes y servicios en las mejores condiciones posibles.

La importancia de las compras afecta a la rentabilidad y calidad de la mayoría de organizaciones, aunque no en las mismas proporciones. No hay organización que no requiera de algún producto o servicio para realizar sus actividades y que estén dirigidos a la satisfacción de las necesidades del cliente.

FIGURA DEL PROCESO DE COMPRAS



FUENTE: Elaboración propia.

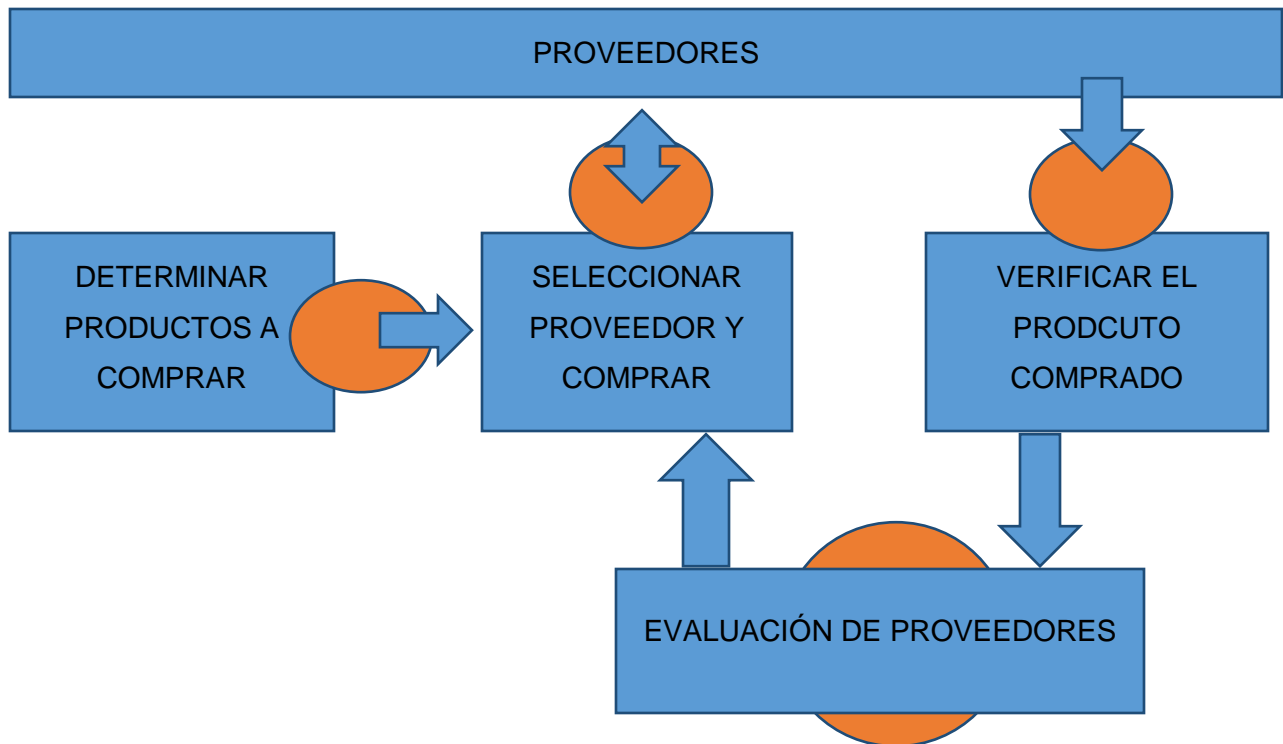
Los procesos de compras deben enfocarse en la parte económica en la cual busque optimizar los costos de los pedidos, almacenaje y las cantidades de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo de las compras. El objetivo que se persigue al determinar el plan económico es resolver los dos cuestionamientos más importantes. ¿Cuánto Pedir? y ¿Cuándo Pedir?

La Extensión del control de las compras y proveedores debe ser apropiado al impacto de los artículos o servicios comprados, en la calidad de los productos de la empresa, y al riesgo de falla en cumplir los requisitos de entrega.

Una Empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor, considerando las necesidades o requisitos que exigen los clientes para desarrollar una estrategia y planificación del producto o servicio que demanden.

La ISO 9001:2008 afecta a todas las compras de productos tangibles o servicios, aunque los controles establecidos sobre los proveedores y sus productos deben ser proporcionales a la importancia de sus productos para la calidad. El siguiente esquema ilustra de forma genérica los principales procesos que intervienen en la compra, ya sea de productos o servicios. El proceso “EVALUACIÓN DE PROVEEDORES” no se ejecuta en todas las organizaciones, pero ya adelantamos que es un requisito de la Norma, así que debemos incorporarlo al proceso.

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA COMPRA.



FUENTE: Elaboración propia.

Los círculos en rojo del esquema denotan dónde hay requisitos, que resumidos en pocas palabras solicitan lo siguiente:

- Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que las personas o departamentos que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.

- Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “SELECCIONAR PROVEEDOR Y COMPRAR” reciba información del proceso “EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”. La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.
- La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor (histórico de entregas del proveedor). La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto), hasta la realización de controles de verificación de especificaciones “in situ” o la toma de muestras para analizar en un laboratorio.
- Se deben llevar a cabo actividades de evaluación continua (evaluación inicial y re-evaluaciones) con los proveedores. En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos. Más adelante abordamos con más detalle este proceso.

Lo que el proceso de compra busca es el desempeño aceptable de un comprador, ya que si sucede lo contrario, le significará más costos fuera de proporción comparada a la magnitud de la compra original, afectando las relaciones interdepartamentales dentro de su empresa. (Capítulo 1. Compras 1.1. la importancia de compras dentro de una compañía, 2011).

Los pasos para un proceso de compras son:

- Identificar una necesidad.
- Seleccionar el producto específico.
- Asignar a un equipo de compra.
- Especificaciones técnicas.
- Presupuesto para la compra.
- Investiga a proveedores potenciales.
- Solicitar cotizaciones.
- Adjudicación del contrato.

Las políticas de compras son pautas que generan las empresas para determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pago, y los proveedores que tendrá la empresa, entre

otros criterios, que serán aplicados al momento que la organización proceda la adquisición de productos para sus operaciones habituales.

Este proceso es una actividad muy importante dentro de la vida organizacional en donde se debe de gestionar de la mejor manera para la obtención del mejor producto o servicio, que la calidad sea la establecida en la negociación, que el precio sea el correcto, que la entrega sea realizada en tiempo y forma, entre otras consideraciones.

Ventajas y Desventajas del Proceso de Compras.

Ventajas.

- Se aprovecha mejor las diferencias en los precios del mercado.
- Costes de manipulación y almacenaje tienden a disminuir cuando se compran según necesidad.
- Hay una mayor capacidad de controlar el presupuesto de esta área.
- Manejo de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales a nivel nacional e internacional.
- Manejo de control de inventarios.

Desventajas.

- Los costos de compra se hacen mayores, al depender de factores económicos y climáticos.
- Las devoluciones en compras, ya que generan un desgaste en tiempo, espacio y costo.
- Los altos costos en el servicio de transportes urbano e intermunicipal.

Las transacciones comerciales más comunes en el mundo del comercio son la compra y la venta, es por eso que se hará especial mención a estos dos conceptos, pues son el pilar o la base de los negocios.

Las compras se definen como una transacción comercial por dos personas donde cualquiera de las dos o las dos pueden ser naturales o jurídicas realizan un intercambio de un artículo o producto por un pago de contado (cheque o efectivo) o por una promesa de pago en uno o varios periodos posteriores.

Cuando una empresa compra mercancía generalmente es por dos factores:

El primero se da cuando existe poca o ninguna mercancía en existencia para vender (escases) y el segundo cuando se acerca una época donde el producto se vende en grandes cantidad por lo cual se hace necesario prepararse para la temporada.

Según lo anterior el procedimiento de compras se da de la siguiente forma:

Se detecta la necesidad de compras ya sea de la manera formal e informal esto teniendo en cuenta la cantidad, referencia y color.

Se cotiza con los diferentes proveedores.

Se compra el producto, ya sea a crédito, en efectivo o mixto.

Almacenamiento del producto.

Con la factura que nos expidió el vendedor, procedemos a realizar los registros en el libro diario.

Si la compra fue a crédito se maneja auxiliar de proveedores, se realiza el pertinente registro en este libro.

En el país el proceso de compras está regido por el Decreto 410 de 1971 del código del comercio, el cual fue modificado por la Ley 1116 del 2006, el cual se relacionan los artículos a los cuales se referencia dicho decreto. (Código de Comercio, 2016).

Esta norma trata sobre las leyes que rigen a los comerciantes y a los asuntos comerciales. Estas leyes están directamente vinculadas con los deberes y derechos que tienen todos los comerciantes del país, como deben de realizar todo lo relacionado con los trámites mercantiles, por lo que no todos los que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles se consideran comerciantes, pero están sujetas a dichas normas.

Por lo anteriormente, todos los comerciantes deben de regirse por unas normas y leyes que son estipuladas por la Presidencia de la Republica relacionadas en el Código de Comercio.

7.4 EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Eficiencia no es lo mismo que eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para **conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles**.

Podríamos resumir que eficacia se reduce al fin, mientras que con el término eficiencia se habla de los medios pero siempre con orientación a un objetivo de ajuste que implica una optimización del aprovechamiento. **Se puede ser eficiente sin ser eficaz** y del mismo modo, también es posible ser eficaz sin ser eficiente, aunque lo ideal es una combinación de ambas cualidades. (WorkMeter, 2014).

Una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de las empresas con un mínimo de consecuencias o costos no deseado. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote de bienes y servicios.



La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines si no por los medios. (Herrera, 2015).

EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES

Del latín *efficacia*, la **eficacia** es la capacidad de alcanzar el **efecto** que espera o se desea tras la realización de una **acción**. No debe confundirse este concepto con el de **eficiencia** (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Por ejemplo: una **persona** desea romper un disco compacto que contiene información confidencial. Para esto, puede **rayar la superficie del disco con una llave** (una medida que será eficaz y eficiente) o **dispararle con una ametralladora** (una decisión eficaz, ya que logrará destruir el disco, pero poco eficiente, ya que utiliza recursos desproporcionados).



Es decir, por tanto, podríamos establecer que la principal diferencia entre eficiencia y eficacia es que la primera sería la que consigue cuando se alcanzan los mismos objetivos pero utilizándose el menor número posible de recursos. O también cuando se consiguen muchos más objetivos con el mismo número de recursos.

Otro ejemplo estaría dado por un sujeto que desea copiar el contenido de un libro de 200 páginas. Si realiza esta tarea **a mano**, es posible que tenga éxito y sea eficaz, ya que, tarde o temprano, terminará de copiarlo. Sin embargo, sería más eficiente que se encargue de **fotocopiar** dicho material, ya que le llevará mucho menos tiempo.

Por supuesto, hay acciones que no son **ni eficaces ni eficientes**. Un individuo que quiere adelgazar y, para eso, decide alimentarse sólo de comidas fritas y hamburguesas, no habrá tomado ninguna decisión favorable que le permita alcanzar su objetivo.

En general, la combinación de eficacia y eficiencia supone la **forma ideal de cumplir con un objetivo o meta**. No sólo se alcanzará el efecto deseado, sino que se habrá invertido la menor cantidad de recursos posibles para la consecución del logro. (Caballero M., 2016)

EFFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "*efficere*", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

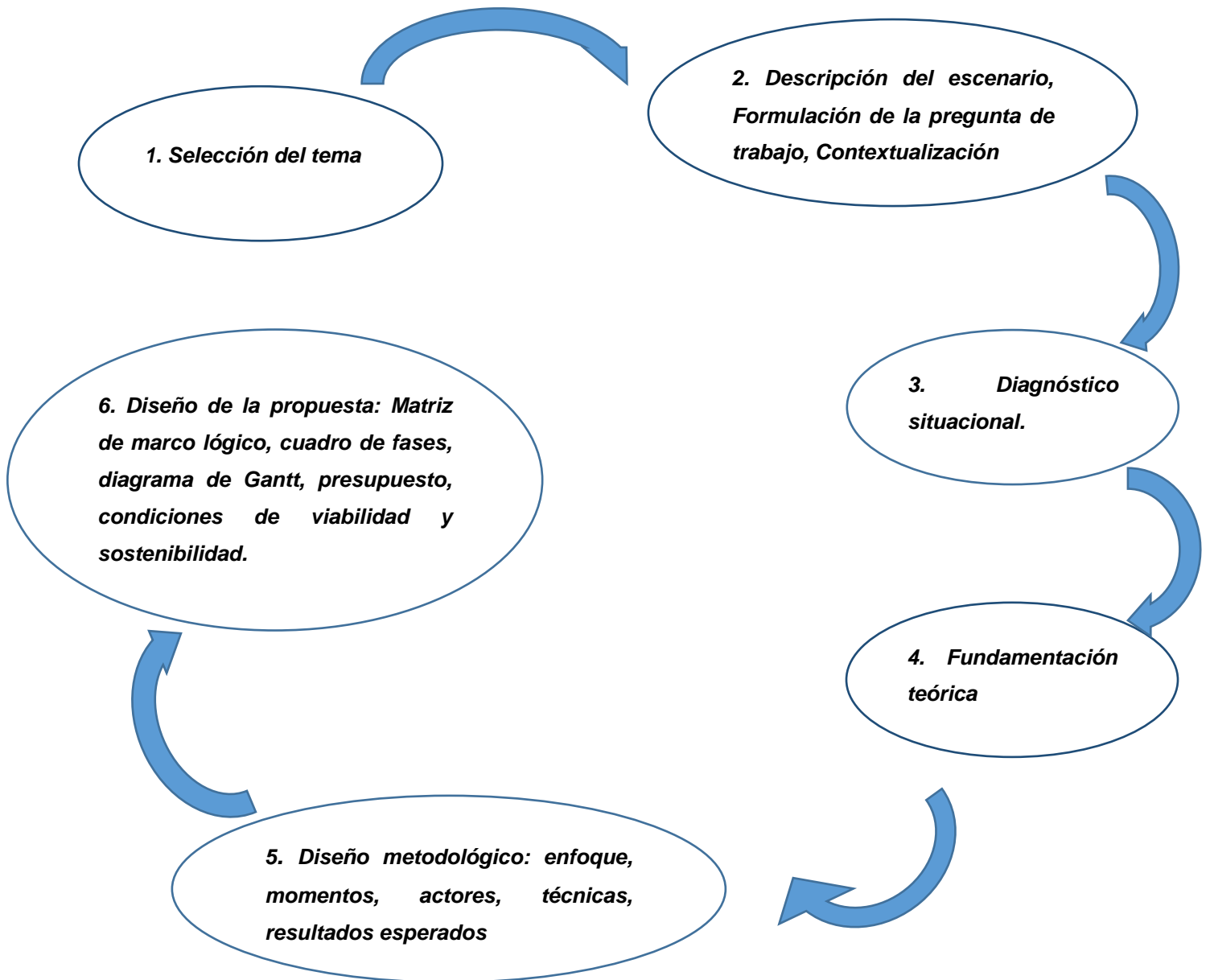
Para ser efectivos en el trabajo, debemos empezar primero por nuestro bienestar personal. Hay que mantenernos en forma, de esta manera nos sentiremos bien físicamente y por tanto tendremos más energía para hacer las cosas y aportar mucho más en las diferentes facetas de nuestra vida. Muchas veces el exceso de responsabilidades

nos impulsa a realizar las cosas mal y sin compromiso. Al aprovechar nuestros tiempos libres, disfrutaremos más de la vida y estaremos dispuestos a trabajar de forma más efectiva.

Siempre debemos ser positivos, objetivos y optimistas para obtener los resultados que estamos buscando. Sólo así seremos personas más honestas y auténticas, no sólo en nuestro lugar de trabajo, sino también en nuestra vida personal. Para ser más efectivos, también es necesario que sepamos manejar y distribuir nuestro tiempo. De nada vale dedicarle largas horas al trabajo, cuando en casa el niño espera por un simple abrazo. Si administramos, nos organizamos y decidimos qué hacer con nuestro tiempo, podremos cumplir de forma eficiente con nuestros compromisos.

Cuando le ponemos corazón a lo que hacemos, y de paso le sumamos a esto un toque de responsabilidad y mística, los resultados obtenidos serán mucho más efectivos. Es necesario que trabajemos en algo que nos guste y que sintamos pasión por ello, sólo de esta forma podremos sentirnos satisfechos y felices de levantarnos todos los días para ir a trabajar. Por último, debemos tratar de aprender algo nuevo cada día. Incorporar hábitos positivos en nuestra rutina para mejorar nuestra calidad de vida.

8 DISEÑO METODOLÓGICO



1. **Selección del tema:** Corresponde a la fase en la cual el autor realizó la problematización del escenario de trabajo mediante la aplicación de técnicas como Matriz de Vester, Arboles de problemas, objetivos y alternativas, Análisis de involucrados. Como producto se obtuvo la selección y planteamiento del problema.
2. **Descripción del escenario, Formulación de la pregunta de trabajo, contextualización:** Fase en la que se describieron elementos de identificación, características y plataforma estratégica de la organización; además se presentó la pregunta que direcciona todo el ejercicio investigativo y de planificación de la propuesta y se describieron los antecedentes, es decir lo que ha venido aconteciendo con la situación problema en el último tiempo.
3. **Diagnóstico situacional:** Fase en la que se aplicaron instrumentos de recolección de información tales como encuesta y entrevista, con el fin de constituir una línea de base alrededor de la situación actual del proceso de compras, como punto de partida para la construcción de la propuesta de mejoramiento.
4. **Fundamentación teórica:** Momento en el que se realizó un rastreo y búsqueda bibliográfica para la fundamentación de las categorías conceptuales incluidas dentro del tema de trabajo. Como resultado se obtuvo un texto donde se definen conceptos y se profundiza en torno a cada una de las categorías centrales del tema.
5. **Diseño metodológico:** Momento en que se consolidó el camino o ruta investigativa y de planificación a seguir, para alcanzar los objetivos planteados; fue entonces cuando se definió enfoque del trabajo, momentos, actores, técnicas, resultados esperados. El diseño metodológico es fundamental en todo trabajo puesto que determina rumbo y estrategias para llegar a hacer realidad lo planificado.
6. **Diseño de la propuesta:** Último momento del trabajo en el que se planteó una solución para afrontar el problema planteado. Se trabajó desde la Metodología de Marco Lógico que es la que privilegia la Especialización en Gerencia de la Calidad de la Universidad Católica de Manizales, para este tipo de Proyectos de desarrollo. Como tal, la propuesta está constituida esencialmente por Matriz de marco lógico, cuadro de fases, diagrama de Gantt, presupuesto, condiciones de viabilidad y sostenibilidad.

9 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

9.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.

La empresa SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S avanza permanentemente en la implementación de acciones de mejora continua, para la cualificación de sus procesos y el ofrecimiento de un mejor servicio a nuestros usuarios. Es por ello que ha diseñado esta encuesta para recoger información del proceso de compras, con el fin de tomar decisiones para su fortalecimiento.

Por favor, dedique unos minutos para completarla; la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para el propósito enunciado y será tratada con discrecionalidad.

La Encuesta fue realizada a una población de 20 personas funcionarios de la Empresa SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.

Igualmente se explicita que se le realizó prueba piloto, para lo cual fue aplicada inicialmente a 5 funcionarios de la Empresa y con base en los resultados del pilotaje se hicieron los ajustes correspondientes antes de aplicarla de manera general.

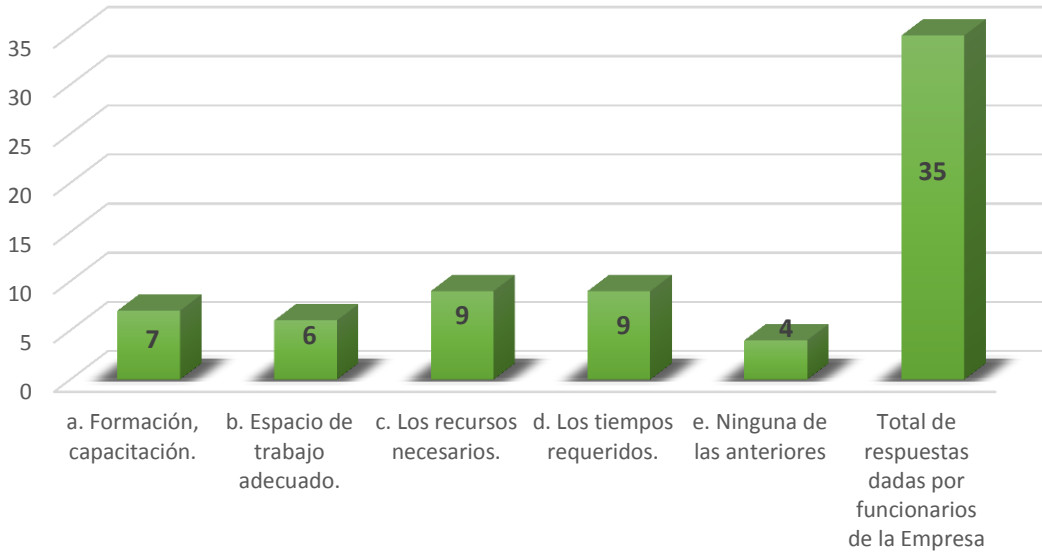
Por lo anteriormente mencionado se adentra a realizar la respectiva encuesta.

1. ¿El equipo humano que está al frente del área de compras tiene todos los elementos que requiere para su correcto desempeño? (señale una o varias):

- a. Formación, capacitación.
- b. Espacio de trabajo adecuado.
- c. Los recursos necesarios.
- d. Los tiempos requeridos.
- e. Ninguna de las anteriores.

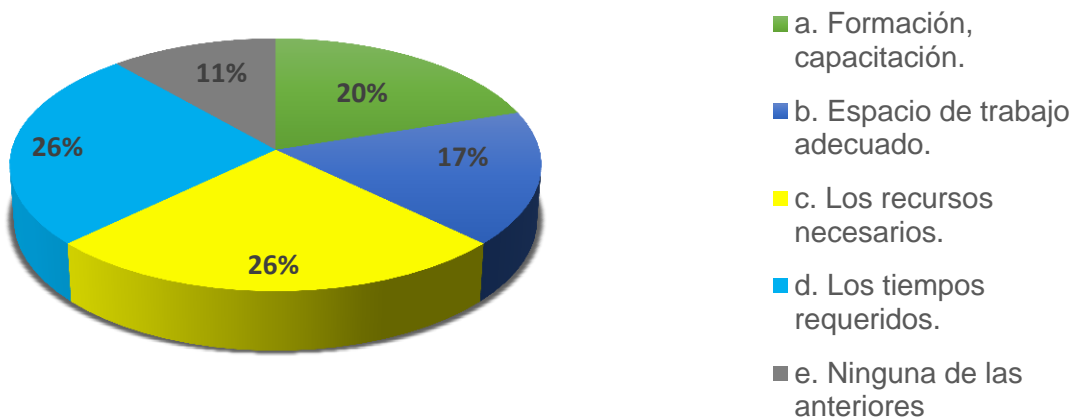
1. El equipo humano que está al frente del área de compras tiene todos los elementos que requiere para su correcto desempeño? (señale una o varias):	Numero de respuestas dadas
a. Formación, capacitación.	7
b. Espacio de trabajo adecuado.	6
c. Los recursos necesarios.	9
d. Los tiempos requeridos.	9
e. Ninguna de las anteriores.	4

1. ¿El equipo humano que está al frente del área de compras tiene todos los elementos que requiere para su correcto desempeño? (señale una o varias):



Fueron 20 las encuestas realizadas a los funcionarios de la Empresa, pero varios de los funcionarios escogieron distintas opciones al momento de la realización de las mismas. Para esta pregunta se da una totalidad de 35 respuestas, las cuales se distribuyen como lo denota la gráfica.

1. Porcentaje de ¿El equipo humano que está al frente del área de compras tiene todos los elementos que requiere para su correcto desempeño? (señale una o varias):

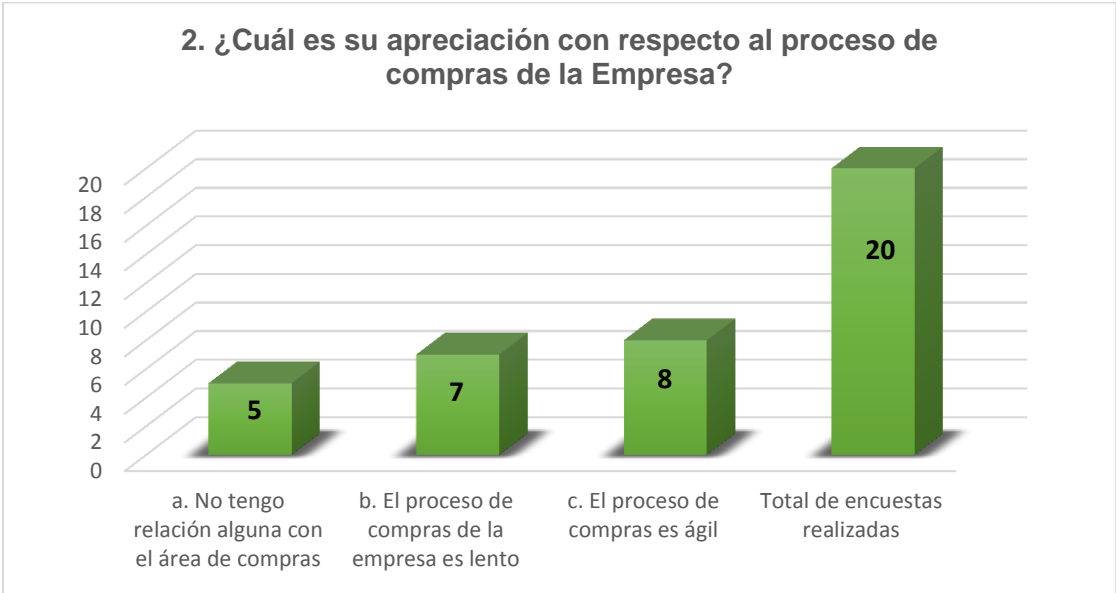


Se puede concluir que 52 % de los empleados de la Empresa SSINCO S.A.S. piensan que el equipo humano del área de compras tiene los suficientes medios para el correcto desempeño de sus labores tanto en recursos disponibles como de los tiempos que deben de tener para sus compromisos con los clientes internos y externos, así mismo el 48 % opinan que el personal que labora dentro del área de compras no tiene los espacios suficientes para el apropiado ejercicio de las labores, ni tampoco la respectiva formación y capacitación para el buen desempeño de las funciones, lo que está generando que los procesos del área sean lentos y se generen reprocesos dentro del área.

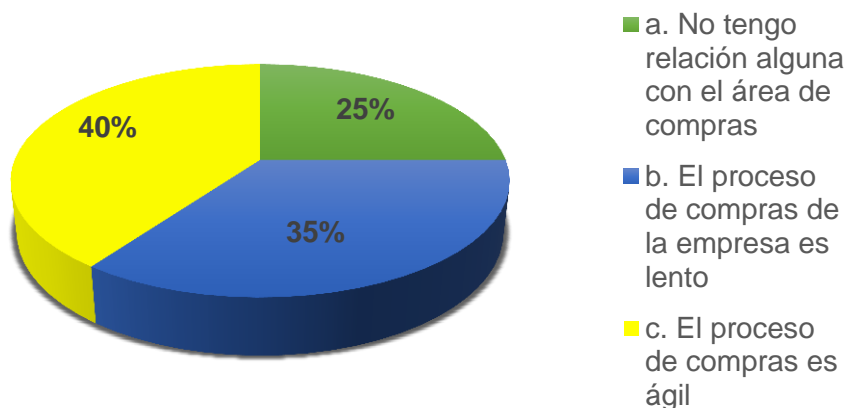
2. ¿Cuál es su apreciación con respecto al proceso de compras de la Empresa? Señale la respuesta que Usted considere más indicada.

- a. No tengo relación alguna con el área de compras.
- b. El proceso de compras de la empresa es lento.
- c. El proceso de compras es ágil.

2. ¿Cuál es su apreciación con respecto al proceso de compras de la Empresa?	Número de respuestas dadas
a. No tengo relación alguna con el área de compras	5
b. El proceso de compras de la empresa es lento	7
c. El proceso de compras es ágil	8



2. Porcentaje de ¿Cuál es su apreciación con respecto al proceso de compras de la Empresa?



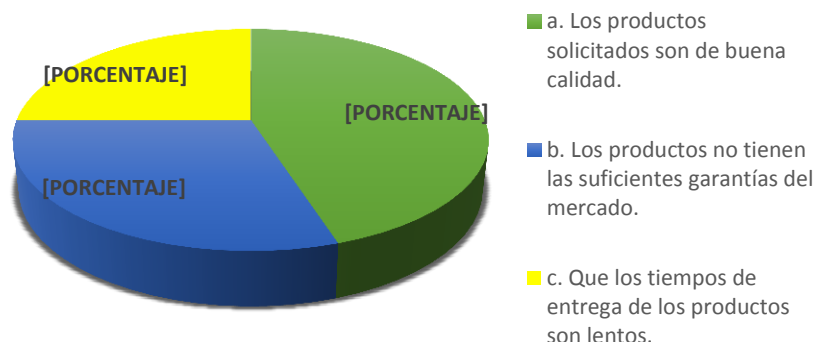
Se puede ultimar que el personal que labora en la empresa tiene una apreciación variada debida a que el 40 % de los funcionarios piensan que el proceso de compras de la empresa es ágil en cuanto a la entrega de los materiales o insumos a sus respectivas áreas de trabajo, en otras palabras están satisfechas con los tiempos de entrega, dado que los productos que solicitan al área de compras llegan en los momentos que ellos tienen estipulados para el debido funcionamiento de sus áreas. Existe un 25 % de los funcionarios que dicen no tener relación alguna con el área, teniendo en cuenta que no tienen relación alguna con el área por lo que desconocen como es el funcionamiento de la misma y un 35 % que piensa que el proceso de compras es lento, en vista de que se están demoran demasiado en la entrega de los productos a las distintas áreas de la empresa, perjudicando a las distintas áreas de la empresa como a nuestros clientes, generando desconfianza en los mismos.

3. ¿Qué opina sobre los productos que compra la empresa?

Con respecto a lo que opinan los empleados de los productos que compra la empresa, se puede concluir lo siguiente:

- Que los productos solicitados son de buena calidad.
- Los productos no tienen las suficientes garantías del mercado.
- Que los tiempos de entrega de los productos son lentos.

3. ¿Qué opina sobre los productos que compra la empresa?



Al realizar la pregunta a los funcionarios de la Empresa que, Qué opinaban sobre los productos que compraba la empresa pudimos, por medio de la experiencia deducir que el 25 % de los funcionarios piensan que los tiempos de entrega de los productos son lentos y demorados y el 30 % opinan que los productos no poseen las suficientes garantías con respecto a la calidad de los mismos, sin embargo el 45 % deducen que son de buena calidad. Esto para la empresa

4. La relación y coordinación que tiene el área de compras con las demás áreas de la empresa es: (Señale la que más se acerca a su criterio)

EXCELENTE

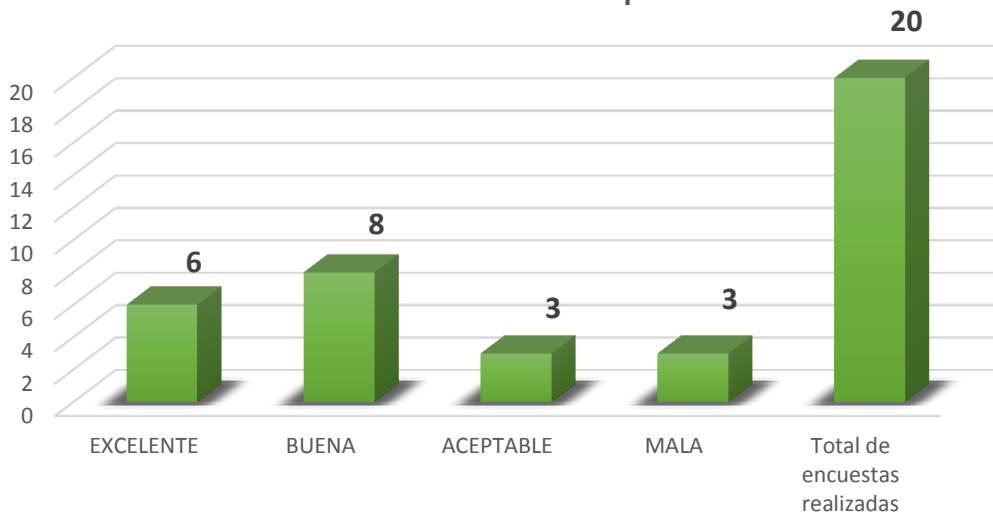
BUENA

ACEPTABLE

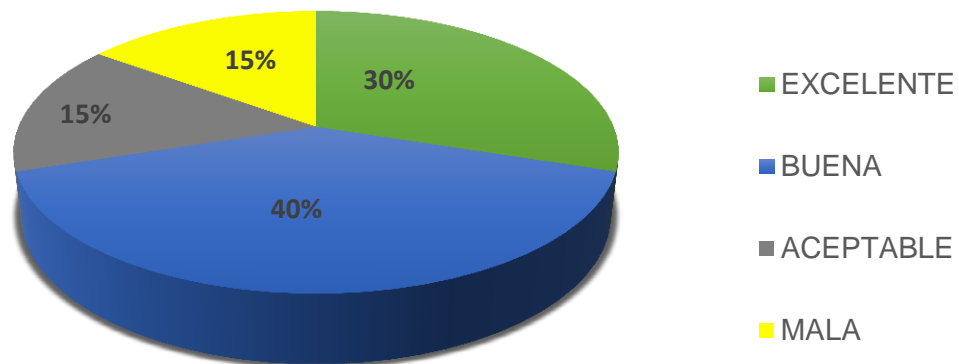
MALA

4. La relación y coordinación que tiene el área de compras con las demás áreas de la empresa es:	Número de respuestas dadas
EXCELENTE	6
BUENA	8
ACEPTABLE	3
MALA	3

4. La relación y coordinación que tiene el área de compras con las demás áreas de la empresa es:



4. Porcentaje de ¿La relación y coordinación que tiene el área de compras con las demás áreas de la empresa es:



Podemos concluir que el 70 % de los funcionarios que laboran en la empresa SSINCO S.A.S. opinan que la relación que tiene el área de compras con las demás áreas de la empresa es buena a pesar de los incumplimientos de la misma. Sin embargo, el otro 30 % de los funcionarios creen que la relación del proceso de compras con las demás áreas no es buena, por lo que para la empresa es un factor negativo, es por eso que prefieren realizar las compras de los insumos y materiales cada una de las áreas de la empresa, sin tener en cuenta el consentimiento del área de compras.

5. ¿Los productos que solicita al área de compras llegan de buena Calidad? Señale la respuesta más adecuada según su criterio y experiencia.

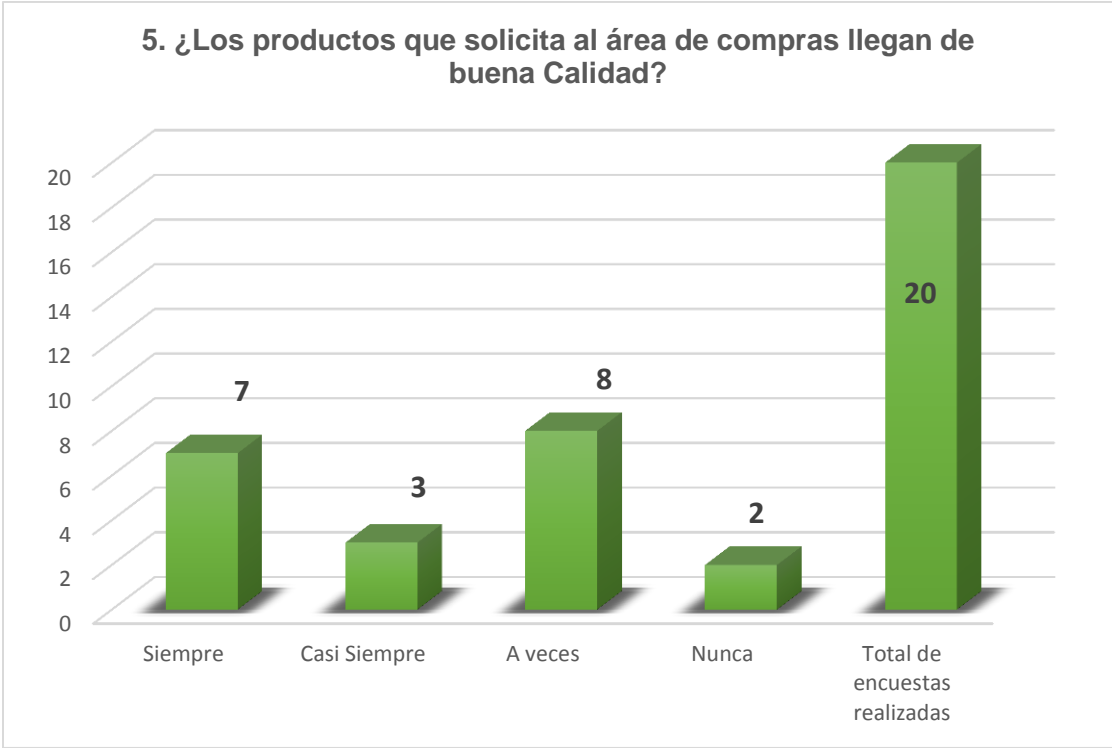
Siempre

Casi Siempre

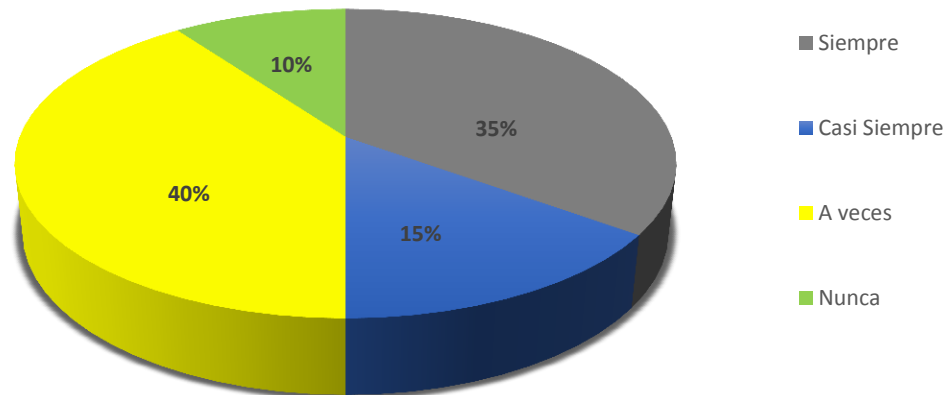
A veces

Nunca

5. ¿Los productos que solicita al área de compras llegan de buena Calidad?	Número de respuestas dadas
Siempre	7
Casi Siempre	3
A veces	8
Nunca	2



5. Porcentaje de ¿Los productos que solicita al área de compras llegan de buena Calidad?



Teniendo en cuenta que el 50 % de los funcionarios que laboran en la empresa SSINCO S.A.S. se encuentran satisfechos con los productos que entrega el área de compras, no siempre llegan los solicitados por ellos mismos, a pesar de los que llegan son productos de buena calidad. Por otro lado los 50 % restantes consideran que los productos que les llegan no son de la calidad suficiente para el ejercicio de las labores encomendadas ni para las exigidas por las empresas contratantes.

6. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a su solicitud en la entrega de los insumos solicitados? Señale la respuesta que más se acerca a su opinión según su experiencia.

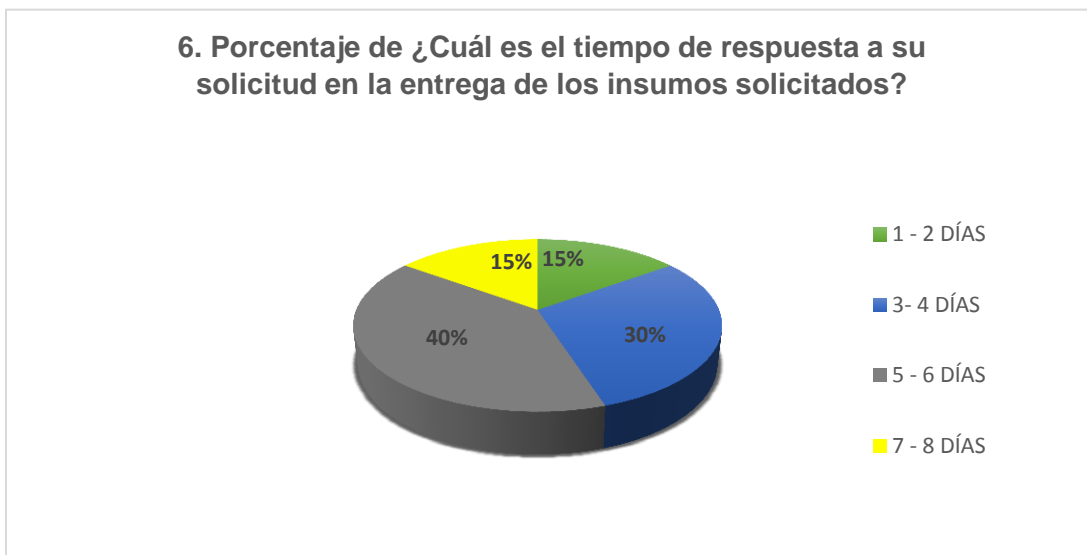
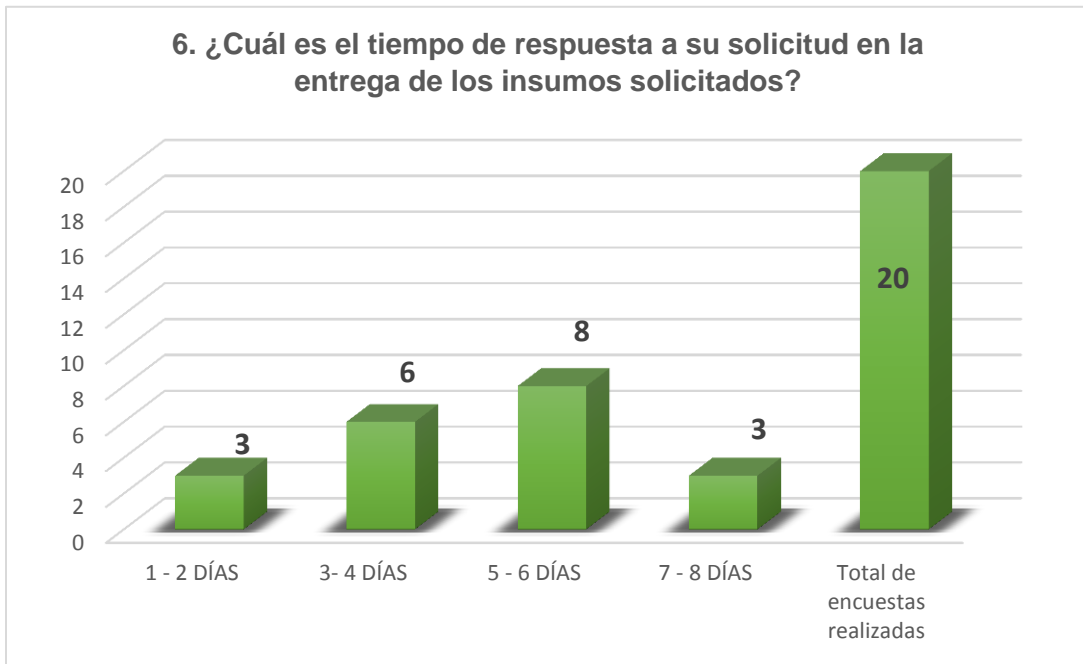
1 - 2 DÍAS

3- 4 DÍAS

5 - 6 DÍAS

7 - 8 DÍAS

6. ¿Cuál es el tiempo de respuesta a su solicitud en la entrega de los insumos solicitados?	Número de respuestas dadas
1 - 2 DÍAS	3
3- 4 DÍAS	6
5 - 6 DÍAS	8
7 - 8 DÍAS	3



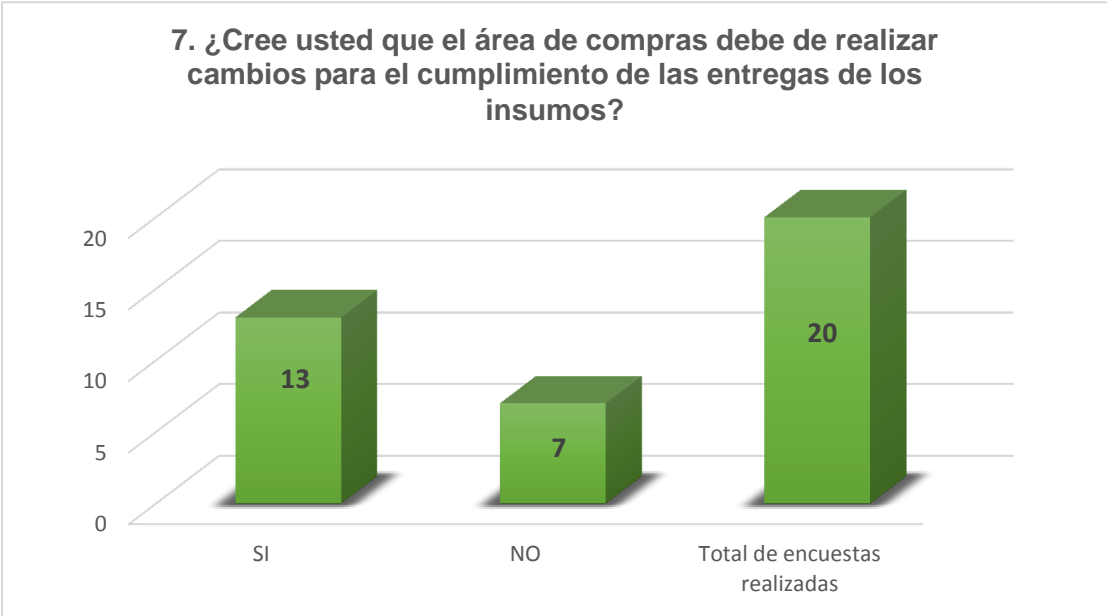
Se puede observar que el 45 % de las personas que laboran en la empresa SSINCO S.A.S estiman que los tiempos de entrega de los productos son los tiempos que ellos estiman prudentes para el buen funcionamiento de sus labores y poder cumplir con las entregas de los servicios, al contrario, el 55 % de los funcionarios afirman que los tiempos de entrega son lentos y les está perjudicando para el correcto desempeño de sus funciones y por ende el retraso en el cumplimiento de las entregas de los servicios contratados por las empresas.

7. ¿Cree usted que el área de compras debe de realizar cambios para el cumplimiento de las entregas de los insumos? Elija la respuesta que más se adapte a su criterio, de acuerdo con su conocimiento y experiencia.

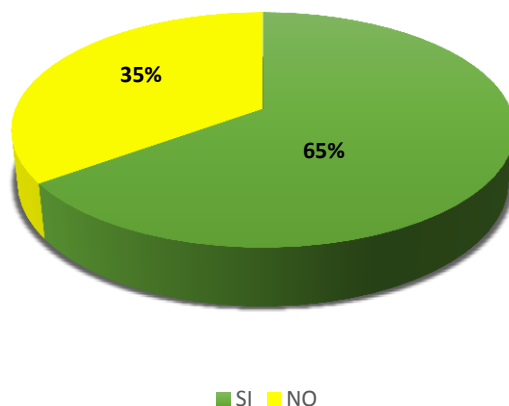
SI

NO

7. ¿Cree usted que el área de compras debe de realizar cambios para el cumplimiento de las entregas de los insumos?	Número de respuestas dadas
SI	13
NO	7



7. Porcentaje de ¿Cree usted que el área de compras debe de realizar cambios para el cumplimiento de las entregas de los insumos?



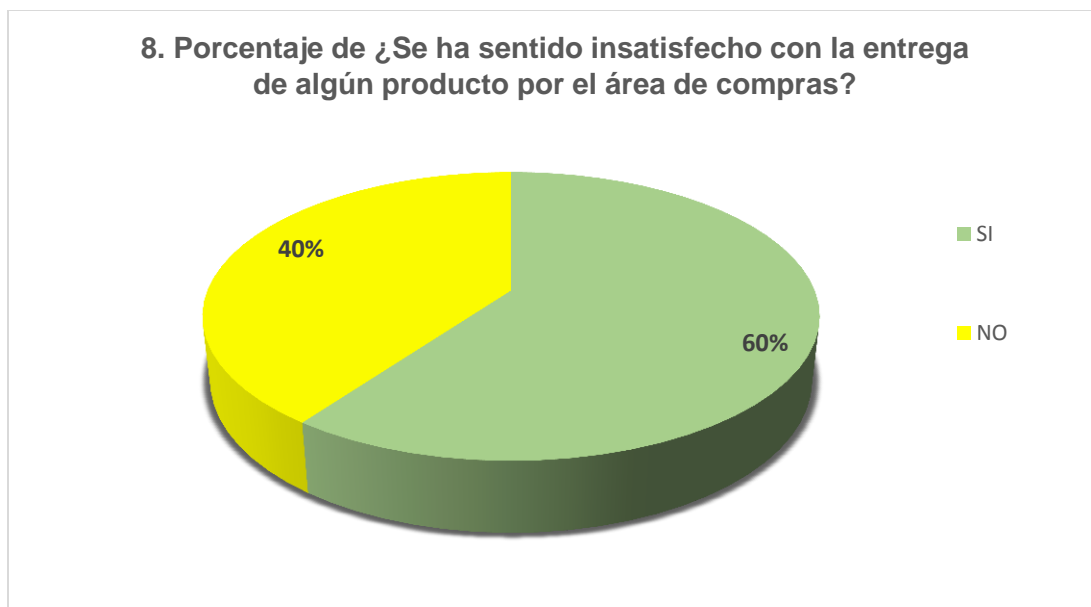
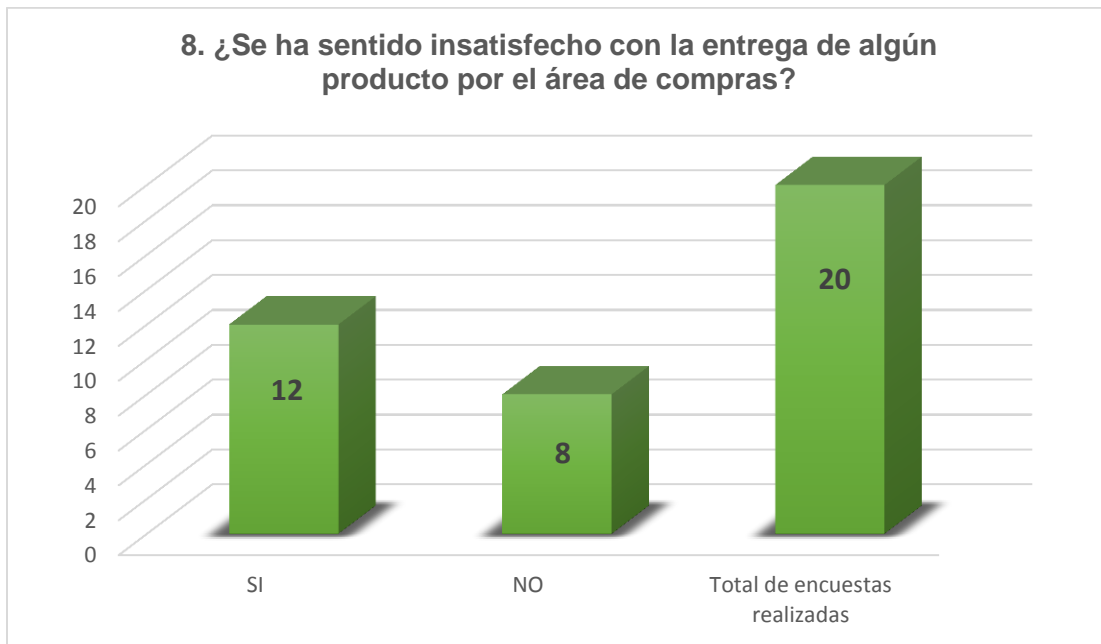
Podemos concluir que el 35 % del personal que labora en la empresa considera que el proceso de compras no debe de realizar cambios con respecto a la entrega de los productos a las demás áreas pero el 65 % del personal que labora en la empresa considera que el proceso de compras si debe de realizar cambios, por lo que la empresa debe de realizar un proceso de mejora dentro del área, para poder garantizar un mejor proceso de compra de los productos, para poder disminuir las entregas de los materiales e insumos a las áreas correspondientes, garantizando que los servicios prestados por la Empresa SSINCO S.A.S a las diferentes empresas contratantes queden satisfechas en las entregas de los productos y servicios contratados con respecto a la calidad de los mismos.

8. ¿Se ha sentido insatisfecho con la entrega de algún producto por el área de compras? Señale la opción que más se acomoda a su criterio, de acuerdo con la experiencia que tiene.

SI

NO

8. ¿Se ha sentido insatisfecho con la entrega de algún producto por el área de compras?	Número de respuestas dadas
SI	12
NO	8



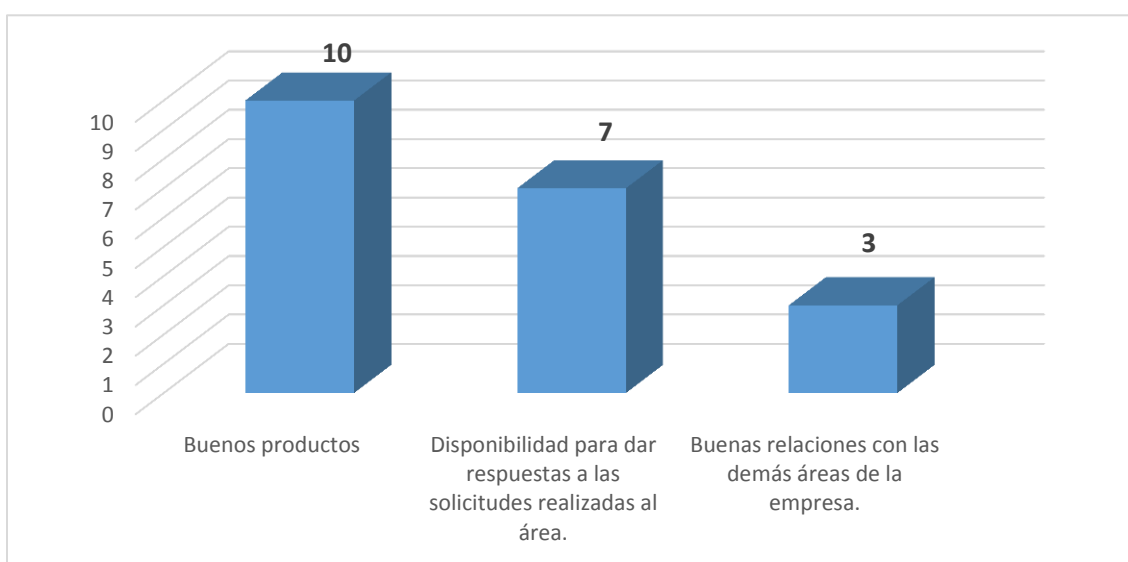
Se observa que el 60 % del personal que labora en la empresa se ha sentido insatisfecho con algún producto entregado por el área de compras pero el 40 % del personal que labora en la empresa no se ha sentido insatisfecho con algún producto entregado por el área de compras, luego de realizado el análisis se puede concluir que la empresa no está realizando el respectivo enfoque o estudio de los insumos detallados, dado que los productos que están entregando a las diferentes áreas, no están alcanzando la respectiva confianza de los funcionarios, por lo que se están

9. Señale tres aspectos positivos del área de compras y tres aspectos por mejorar. Sea muy concreto(a) por favor, según su criterio y experiencia.

Analizadas las respuestas dadas por los encuestados, se han agrupado en las siguientes categorías de respuesta:

ASPECTOS POSITIVOS

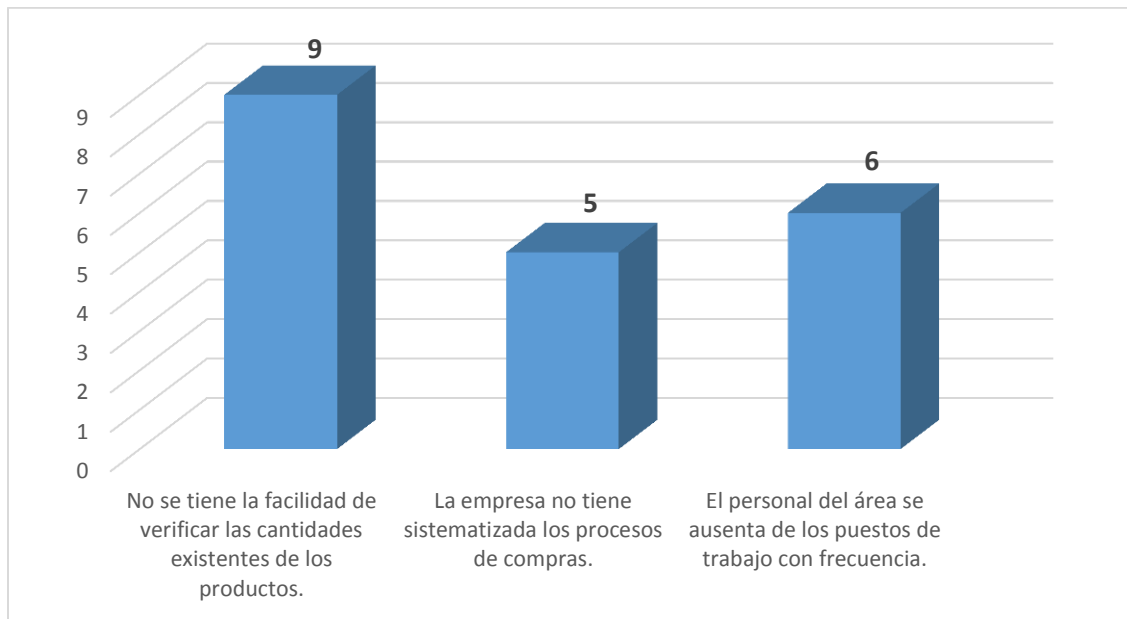
- Buenos productos.
- Disponibilidad para dar respuestas a las solicitudes realizadas al área.
- Buenas relaciones con las demás áreas de la empresa.



Dadas las respuestas por los funcionarios y agrupadas por las respectivas categorías se puede notar que dentro de los aspectos que cada uno selecciono se resaltó que la empresa SSINCO S.A.S tiene buenos productos para la ejecución de las actividades, que se tiene agilidad para dar respuestas a las solicitudes de compra y por último que el área de compras tiene una buena relación laboral con las demás áreas de la empresa. En definitiva, que el área de compras se compagina con las demás áreas de la empresa, realizando un proceso con estándares y con responsabilidad para el buen funcionamiento.

ASPECTOS NEGATIVOS

- No se tiene la facilidad de verificar las cantidades existentes de los productos.
- La empresa no tiene sistematizada los procesos de compras.
- El personal del área se ausenta de los puestos de trabajo con frecuencia.



Por otro lado, de las mismas respuestas dadas por los empleados de los aspectos negativos que observaban ellos del proceso de compras, se verificó que la empresa no posee con la facilidad de comprobar los productos existentes de manera ágil, debido a que no se tiene un sistema estandarizado para la verificación de los productos. También se pudo conjeturar que los funcionarios consideran que el personal del área de compras se ausenta demasiado de sus puestos de trabajo, teniendo en cuenta que cada que se dirigen a la respectiva área el personal no se encuentra laborando.

Por lo anteriormente mencionado se puede concluir que la empresa debe de realizar una mejora para el mejoramiento de dichos aspectos, en cuanto a las responsabilidades y al buen ejercicio de las labores de la Empresa.

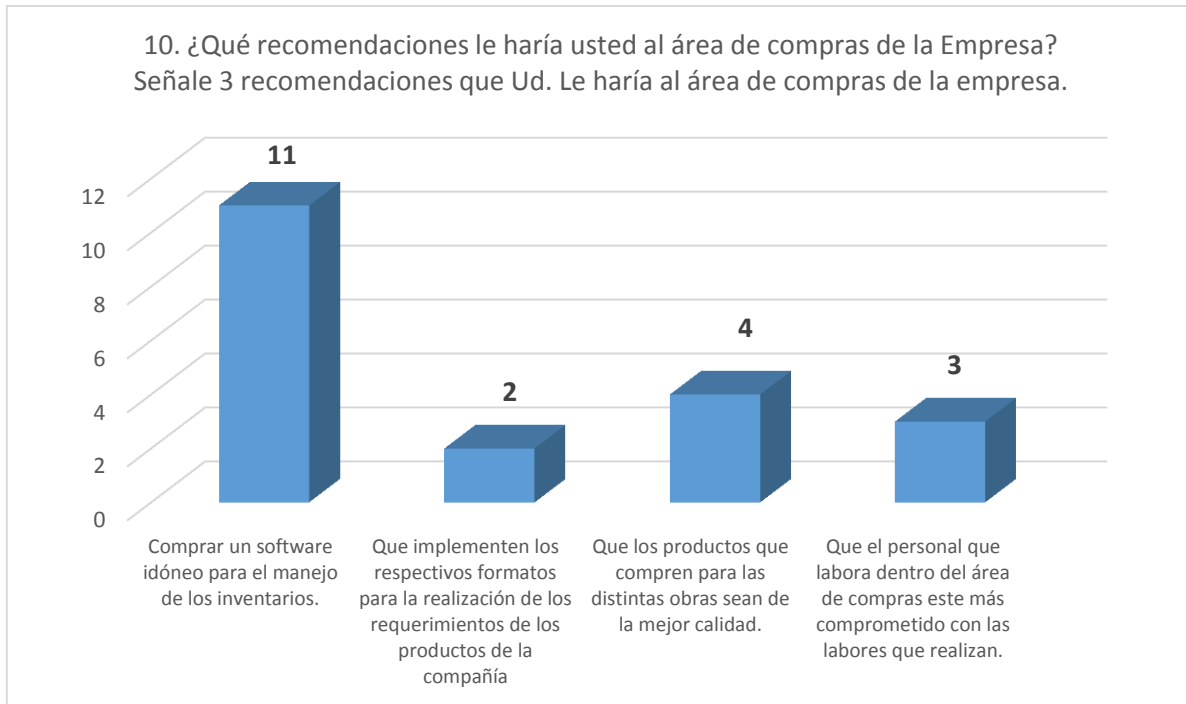
10. ¿Qué recomendaciones le haría usted al área de compras de la Empresa? Señale 3 recomendaciones que Ud. Le haría al área de compras de la empresa.

Sea muy concreto(a) por favor, según su criterio y experiencia.

Después de realizadas las encuestas y verificados los resultados, las recomendaciones que se pueden concluir con respecto al área de compras se agrupan en las siguientes categorías de respuesta:

- Comprar un software idóneo para el manejo de los inventarios.
- Que implementen los respectivos formatos para la realización de los requerimientos de los productos de la compañía.

- Que los productos que compren para las distintas obras sean de la mejor calidad.
- Que el personal que labora dentro del área de compras este más comprometido con las labores que realizan.



Con respecto a los resultados recopilados de las recomendaciones que daba cada uno de los funcionarios, se observa que los empleados coinciden que la empresa debe de implementar un sistema idóneo de inventarios en todas las áreas, para unificar procesos y se pueda mejorar las falencias encontradas. Que dentro de la empresa no se encuentran los respectivos procedimientos para la solicitud de requerimientos al área de compras, por lo que se deben de adelantar los formatos requeridos y las respectivas capacitaciones para el manejo de dichos procesos. Por último que se deben de realizar seguimientos exhaustivos, a causa de los ausentismos dentro del área de compras.

9.2 ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN EN RELACIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.

Por favor, dedique unos minutos para completarla; la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para el propósito enunciado y será tratada con discrecionalidad.

La Entrevista fue realizada a al Líder del Proceso de Compras de la Empresa SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S.

Nombre del entrevistado: RUBÉN DARÍO JARAMILLO VILAMAR

Cargo: LIDER DEL ÁREA DE COMPRAS

Fecha de la entrevista: AGOSTO 2 DE 2017

Hora: 8:15 AM

Objetivo general: La empresa SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S avanza permanentemente en la implementación de acciones de mejora continua, para la cualificación de sus procesos y el ofrecimiento de un mejor servicio a nuestros usuarios. Es por ello que ha diseñado esta entrevista para recoger información del proceso de compras, con el fin de tomar decisiones para su fortalecimiento.

Sistematización de la información recaudada:

1. ¿Creé usted que el proceso de compras dentro de la empresa es confiable?

No, debido a que no se hace la debida evaluación pertinente de cada uno de los proveedores que tiene la empresa, por tiempos que requiere dicha evaluación. Por lo que sugiero realizar detalladamente una evaluación de nuestros proveedores y poder concluir cuales son los mejores para la compañía. Esto beneficiará tanto a nuestra área como a nuestros clientes.

2. ¿Los proveedores que tiene SSINCO S.A.S tienen los Standares para el cumplimiento de la Calidad de los productos?

No tienen los Standares correspondientes y al momento se han presentado problemas con la calidad de los productos de los proveedores. Por lo que se realizaran detalladamente y constantemente evaluaciones para determinar cuáles son los mejores proveedores, tanto en calidad como prestación de servicios. Debido a que nuestros proveedores serán evaluados bajo las normas ISO para seleccionar al mejor calificado.

3. *¿Están sincronizadas las demás áreas de la empresa con el área de Compras?*

No se encuentran sincronizados, ya que no se están coordinadas unas con otras, por ende se han presentado dificultades en los procedimientos en las solicitudes de los pedidos de los distintos productos que maneja la empresa. Por lo anteriormente mencionado, concluyo que son los aspectos que están generando los inconformismos en la compra de los productos en la empresa. Así mismo sugiero que todas las áreas de la empresa estén comprometidas y compenetradas con los lineamientos de la Organización.

4. *¿El área de compras está en la capacidad de resistir los cambios constantes de los precios del mercado?*

No, debido a que el mercado es cambiante y en cada proceso de licitación se estandarizan los precios, siendo cambiantes las condiciones del mercado. Para estos cambios se necesita tener claridad con respecto al mercado, por lo que se realizaran comités en los cuales se estudiaran todas las variables posibles y poder solicitar los mejores productos tanto en precio como en calidad.

5. *¿Se encuentran sincronizados los procedimientos dentro del área de compras?*

No, puesto que no se tiene sincronizados todos los procedimientos con respecto al proceso de compras en la empresa, por culpa de un mal procedimiento dentro del área y por la falta de formatos para que el área de compras se compaginen con las demás áreas de la empresa. Por lo que recomiendo para la sincronización dentro del área se realicen capacitaciones constantes en el manejo de los procedimientos de selección.

6. *¿Creé usted que los clientes de SSINCO S.A.S están conformes con los productos y servicios entregados por la empresa?*

No, por esta razón se han presentado diferentes inconformidades en la empresas contratantes, debido que los productos adquiridos por los distintos proveedores no han sido de la mejor calidad, colocando en vilo a la empresa con una mala imagen en el gremio de la Construcción. Por lo que se seguirán realizando

7. *Mencione tres fortalezas del área de compras y tres aspectos claves que se deban mejorar.*

FORTALEZAS

1. Buen ambiente laboral.
2. Compromiso con las solicitudes de otras áreas.
3. Buenas relaciones con los proveedores comerciales y financieras.

ASPECTOS A MEJORAR

1. Realizar un estudio en profundidad a cada uno de los proveedores.
2. Implementar los formatos para los correspondientes procedimientos dentro del área de compras y de las demás áreas de la empresa para las solicitudes de los respectivos productos.
3. Motivar al personal del área de compras para la realización de las tareas con el compromiso suficiente.

8. Cree Usted que como líder cuenta con los siguientes elementos para su trabajo:

a. Formación. b. Espacios de trabajo adecuado. c. Recursos requeridos. d. tiempos necesarios.

Como líder del proceso de compras tengo la formación suficiente para desempeñarme en el cargo, los cuales cuento con los espacios suficientes para ejercer las respectivas labores del cargo y también con los recursos que se necesitan para el desempeño de mis funciones.

9. ¿Qué factores internos o externos cree que Ud. han afectado el normal desempeño del área de compras?

FACTORES EXTERNOS:

- El mercado cambiante.
- La demora en la entrega de los productos por falta de los proveedores.
- Proveedores con productos de mala calidad.

La baja calidad de los productos de los proveedores, no tener una sincronización con todas las áreas de la empresa.

FACTORES INTERNOS:

- El bajo compromiso del personal de la Empresa.
- La falta de evaluación de los proveedores.
- Falta de formatos para el manejo de productos.

Considerando que estos factores están generando el mal desempeño del normal funcionamiento del área de compras, invitaré a todos los empleados de la empresa para que se direccionen con los lineamientos de la organización y que se involucren con los procedimientos de la Empresa, tanto del área a la que cada uno labora como a la del área de compras.

10. Tres sugerencias para mejorar procesos en el área de compras

1. Realizar un estudio en profundidad a cada uno de los proveedores.
2. Implementar los formatos para los correspondientes procedimientos dentro del área de compras y de las demás áreas de la empresa para las solicitudes de los respectivos productos.
3. Motivar al personal del área de compras para la realización de las tareas con el compromiso suficiente.

Conclusiones

Finalmente se puede concluir que la empresa SERVICIOS Y SOLUCIONES INGENIERÍA Y CONSULTA S.A.S. debe de realizar un estudio de mejora en el proceso de compras, a causa de que el área se encuentra mal sincronizada con el resto de las áreas, puesto que no está compenetradas todas las áreas con los lineamientos de la organización. En cuanto al área de compras, se denota que se están presentando malos procedimientos en la escogencia de los proveedores, dado que dentro del área no realizan las evaluaciones pertinentes de los mismos. Como resultado de la entrevista al Líder del proceso de compras podemos deducir que es necesario realizar un proceso de mejora tanto en el área de compras como en la empresa.

10 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

NOMBRE DE LA PROPUESTA

Mejoramiento del proceso de compras en la Empresa Constructora SSINCO S.A.S desde los niveles estratégico, táctico y operativo.

BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA

Beneficiarios indirectos: Clientes internos de la Empresa.

Beneficiarios directos: Clientes externos, mercado de la construcción en general, sociedad.

OBJETIVO

Mejorar el proceso de compras en la Empresa, a partir de la revisión, ajuste y fortalecimiento de sus componentes estratégicos, tácticos y operativos.

MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA O PROYECTO. Resumen de los aspectos estructurales de la propuesta (Matriz de Marco lógico, sugerida por Jorge Saravia).

JERARQUÍA DE OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin Generar productos y servicios de la mejor calidad para mayor satisfacción del usuario y proyección creciente de la empresa en el mercado.				

FUENTE: Elaboración propia.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	METAS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Propósito</p> <p>Mejorar los componentes estratégico (alineación con la misión y visión, ajuste a políticas, objetivos, metas e indicadores de calidad en el corto, mediano y largo plazo); componente táctico (procesos y procedimientos para compras, documentación, ciclo PHVA); componente operativo (recursos, estrategias de comunicación, estructura de cargos y funciones)</p>	<p>A Diciembre 30 de 2018 se habrán mejorado los componentes estratégico, táctico y operativo del proceso de compras en el 100% de sus elementos cada uno.</p>	<p>Porcentaje de elementos de los componentes estratégico, táctico y operativo del proceso de compras, mejorados en la fecha indicada.</p>	<p>Evidencias documentales, visuales, presupuestales, testimoniales.</p>	<p>Voluntad de los directivos.</p> <p>Voluntad y disposición del personal de la Compañía.</p> <p>Responsabilidad del equipo líder de la propuesta.</p>
<p>Resultados</p> <p>Mejorar niveles de eficacia (cumplimiento de lo planificado), eficiencia (gestión con optimización de recursos) y efectividad (logro de metas y resultados) en el proceso de compras.</p>	<p>A Diciembre 31 de 2018 se habrán mejorado los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de compras, en por lo menos un 2% cada indicador, y para la vigencias futuras se seguirán mejorando en por lo menos un 2% cada año hasta llegar a la excelencia.</p>	<p>Porcentaje de mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de compras, en las fechas señaladas.</p>	<p>Evidencias documentales, visuales, presupuestales, testimoniales.</p>	<p>Voluntad de los directivos.</p> <p>Voluntad y disposición del personal de la Compañía.</p> <p>Responsabilidad del equipo líder de la propuesta.</p>

<p>Acciones: a. Planificación de la propuesta.</p>	<p>a. A 31 de Agosto de 2017 se tendrá planificado el derrotero para la ejecución del 100% de fases de la propuesta.</p>	<p>a. Porcentaje de fases con derrotero de ejecución planificado en la fecha señalada.</p>	<p>a. Documento con derrotero para la ejecución de las fases de la propuesta</p>	<p>a. Disposición de los directivos., responsabilidad del grupo planificador. Cumplir los cronogramas.</p>
<p>b. Ejecución de la propuesta</p>	<p>b. A Junio 30 de 2018 se habrá ejecutado la propuesta en el 95% de sus fases.</p>	<p>b. Porcentaje Fases de la propuesta ejecutadas en la fecha indicada.</p>	<p>b. Registros de ejecución de la propuesta, fotografías, otras evidencias documentales.</p>	<p>b. Disposición de los directivos, Responsabilidad del equipo líder, Voluntad del personal</p>
<p>c. Evaluación y mejora del proyecto</p>	<p>c. A Diciembre 30 de 2018 se habrá realizado seguimiento, control y evaluación a la propuesta con una periodicidad Semestral y se habrán elaborado planes de mejora para las falencias detectadas en las evaluaciones.</p>	<p>c. Número de acciones de seguimiento, control y evaluación realizadas a la fecha señalada. Númer de Planes de mejora realizados de acuerdo con número de falencias detectadas en las evaluaciones.</p>	<p>c. Actas de seguimiento y evaluación Planes de mejora</p>	<p>c. Elaboración de un formato para seguimiento y evaluación. Responsabilidad de los involucrados en la propuesta para la ejecución de las Acciones. Elaboración de un formato para planes de mejora.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

FASES DE LA PROPUESTA Estructura táctica

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos	Tiempo (en cantidad de días, semanas o meses)	Responsable(s)	Fuente de verificación (Entregables)
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Sensibilización y motivación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes diarios de motivación por el correo de la organización. - Cartelera de motivación a la entrada de la parte administrativa. - Reunión con el personal comprometido en el proceso de compras; presentación de video; realización de taller. 	Recursos materiales, económicos, financieros, tecnológicos	15 días	Líder de la propuesta. Líder del proceso de compras.	<ul style="list-style-type: none"> - Mensajes utilizados en medio digital. - Fotografía de la cartelera realizada. - Evidencias documentales y audiovisuales de la reunión.
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Conformación de un equipo de trabajo con integrantes seleccionados dentro de la Compañía.	Seleccionar un integrante de cada área, relacionado directamente con el área de compras de la empresa.	Formatos de conformación de equipo de trabajo.	Una semana	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras.	Formatos impresos y firmados,
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Capacitación del equipo líder en procesos de gestión, específicamente en el proceso de compras desde la norma convocada.	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución del experto formador. - Preparación de 3 sesiones de trabajo de cuatro horas cada una. - Consecución de espacio, equipos y materiales para la capacitación. - Desarrollo de la capacitación. - Evaluación de la capacitación. - Retroalimentación. 	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	1 mes	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Registros documentales y audiovisuales de la formación. Registros de asistencia. Formatos de evaluación.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos	Tiempo (en cantidad de días, semanas o meses)	Responsable(s)	Fuente de verificación (Entregables)
Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras identificando aspectos positivos y aspectos por mejorar.	Presentación al equipo de los resultados del diagnóstico y análisis situacional.	Se presentaran por medio de una reunión donde se informen los resultados del diagnóstico.	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	15 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras.	Documento de asistencia a la reunión. Formatos impresos y firmados.
Estructurar acciones que desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos permitan el fortalecimiento del proceso de compras.	Una sesión de trabajo de 8 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el componente estratégico (alineación con la misión y visión, políticas, objetivos, metas e indicadores a corto, mediano y largo plazo). Acompañamiento del experto formador.	-Preparación de la agenda de trabajo con el experto formador. - Consecución de recursos, espacio y equipos necesarios. -Realización de la sesión de trabajo. -Evaluación de la sesión. - Retroalimentación.	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	15 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Documento con el componente estratégico revisado y ajustado por el equipo.
Estructurar acciones que desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos permitan el fortalecimiento del proceso de compras.	Dos sesiones de trabajo de 8 horas c/u, del equipo líder para revisar y ajustar el componente táctico (procesos, procedimientos, documentación, ciclo PHVA), de acuerdo con norma convocada	-Preparación de la agenda de trabajo con el experto formador. - Consecución de recursos, espacio y equipos necesarios. -Realización de las dos sesiones de trabajo. -Evaluación de las sesiones. - Retroalimentación	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	25 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Documento con el componente táctico revisado y ajustado por el equipo.

FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos	Tiempo (en cantidad de días, semanas o meses)	Responsable(s)	Fuente de verificación (Entregables)
Estructurar acciones que desde los niveles estratégicos, tácticos y operativos permitan el fortalecimiento del proceso de compras.	Una sesión de trabajo de 4 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el componente operativo (recursos, estrategias de comunicación, estructura de cargos y funciones), de acuerdo con norma convocada	-Preparación de la agenda de trabajo con el experto formador. - Consecución de recursos, espacio y equipos necesarios. -Realización de la sesión de trabajo. -Evaluación de la sesión. - Retroalimentación.	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	15 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Documento con el componente operativo revisado y ajustado por el equipo.
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Una sesión de trabajo de 4 horas, del equipo líder para proponer mecanismos para el seguimiento, control, evaluación y mejora permanente al proceso de compras, teniendo en cuenta norma de calidad convocada	-Preparación de la agenda de trabajo con el experto formador. - Consecución de recursos, espacio y equipos necesarios. -Realización de la sesión de trabajo. -Evaluación de la sesión. - Retroalimentación.	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	15 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Documento con los mecanismos para el seguimiento, control, evaluación y mejora permanente, revisado y ajustado por el equipo.

FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos	Tiempo (en cantidad de días, semanas o meses)	Responsable(s)	Fuente de verificación (Entregables)
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Socialización y capacitación a todo el personal, sobre la propuesta de mejoramiento en el proceso de compras	-Preparación de la socialización y capacitación. -Reunión de cuatro horas con todo el personal para socializar la propuesta y capacitar en aspectos básicos. - Seguimiento y retroalimentación permanente	Auditorio, equipos audiovisuales, recursos materiales	15 días	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo	Registros documentales y audiovisuales de la socialización, capacitación a todo el personal y del seguimiento y retroalimentación
Alinear el proceso de compras con los aspectos generales del sistema de gestión de la organización.	Puesta en marcha.	Entrega de responsabilidades al equipo del proceso de compras, entrega de documentación del proceso, rodaje de proceso con ajustes realizados, seguimiento y retroalimentación permanente.	Talento humano, Recursos, materiales y económicos	Permanente	Área de compras.	Registros documentales del proceso; registros del seguimiento y retroalimentación del proceso.

FUENTE: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Actividad	Resultado	Responsable	2017				2018									
			9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8		
Sensibilización y motivación del personal.	Personal sensibilizado y motivado	Líder de la propuesta. Líder del proceso de compras.														
Conformación de un equipo de trabajo	Equipo de trabajo conformado	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras.														
Capacitación del equipo líder	Equipo líder capacitado	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo														
Presentación al equipo de los resultados del diagnóstico	Diagnóstico presentado al equipo	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras.														
Una sesión de trabajo de 8 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el componente estratégico	Componente estratégico del proceso de compras, ajustado.	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo														
Dos sesiones de trabajo de 8 horas c/u, del equipo líder para revisar y ajustar el componente táctico	Componente táctico del proceso de compras, ajustado.	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo														
Una sesión de trabajo de 4 horas, del equipo líder para revisar y ajustar el	Componente operativo del proceso de compras, ajustado.	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de														

componente operativo		trabajo												
Una sesión de trabajo de 4 horas, del equipo líder para proponer mecanismos para el seguimiento, control, evaluación y mejora permanente	Mecanismos para el seguimiento, control, evaluación y mejora permanente del proceso de compras, construidos.	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo												
Socialización y capacitación a todo el personal,	Socialización y capacitación de todo el personal sobre el nuevo proceso de compras, realizadas	Líder de la propuesta y Coordinador del área de compras. Equipo de trabajo												
Puesta en marcha.	En marcha el nuevo proceso de compras.	Área de compras.												

FUENTE: Elaboración propia.

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Rubro	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Talento Humano.	- Profesional experto en el proceso de compras. Persona externa de la empresa.	Un profesional Por 52 Horas	\$ 350.000	\$ 18.200.000
Recursos Operacionales	- Equipo audiovisual (video beam) - Papelería	- 1 video beam por 52 horas. - Resmas de papel. (10 resmas). - Papel bong (20 pliegos). - Lapiceros (3 cajas). - 140 refrigerios	\$ 150.000 por hora \$ 7.500 \$ 1.200 \$ 7.500 \$ 8.500	\$ 7.800.000 \$ 75.000 \$ 24.000 \$ 22.500 \$ 1.190.000
Recursos de infraestructura	- Auditorio	- Alquiler del auditorio por 52 horas.	\$ 72.000 por hora	\$ 3.744.000
Valor total del presupuesto:				\$ 31.055.500

FUENTE: Elaboración propia.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El 100% del presupuesto para el financiamiento de esta propuesta de mejoramiento saldrá del rubro de la Empresa.

No existe financiamiento de ninguna organización externa.

RELACIÓN DE LA PROPUESTA CON OTRAS INICIATIVAS

La propuesta se relaciona y complementa con el proyecto de mejora general del SGC Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa. Igualmente tiene relación con la optimización de recursos económicos que se ha convertido en política de la organización.

Por otra parte esta propuesta hace parte de la estrategia de benchmarking y competitividad de la Empresa.

ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO, CONTROL, EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA PROPUESTA

MOMENTO	ESTRATEGIA	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Revisión periódica de objetivos, metas e indicadores de la propuesta; posteriormente a la puesta en marcha se realizará de la misma manera con objetivos, metas e indicadores del proceso de compras.	Bimensual	Líder de la propuesta; líder del proceso de compras.
EVALUACIÓN	Aplicación instrumento de evaluación que mida el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos de la Empresa, respecto a la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de compras.	Semestral	Líder del proceso de compras.
MEJORA	Elaboración de un plan para atender debidamente las fallas presentadas y detectadas en las evaluaciones realizadas	Semestral	Líder del proceso de compras.

CONDICIONES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Viabilidad (Puesta en marcha): clara visión sobre la propuesta de mejoramiento, sus causas, sus estrategias y los resultados esperados.

Se debe presentar la propuesta a la gerencia estratégica de la Empresa, de tal manera que se concientice de la necesidad y valor agregado que conlleva la mejora y el fortalecimiento de este proceso, lo que se verá reflejado en la calidad de Gestión y operación de la empresa, como también en la demanda del servicio, en la satisfacción de los usuarios y en el fuerte posicionamiento de la organización en el medio. Se debe contar con el respaldo permanente de los dueños y de la gerencia de la empresa.

Sostenibilidad (ejecución y desarrollo de la propuesta hasta su finalización): se requiere contar con el presupuesto requerido de principio a fin; igualmente establecer recursos y estrategias para imprevistos.

Además se necesita realizar seguimiento continuo, evaluación y mejora, de tal manera que se puedan mostrar resultados tangibles mediante informes e indicadores de gestión que puedan evidenciar la eficacia, eficiencia y efectividad general, de acuerdo a la mejora del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Caballero M., E. (1 de 4 de 2016). *Linkedin*. Obtenido de La Eficacia:
<https://es.linkedin.com/pulse/la-eficacia-elvis-caballero-m->

Cabrera, H. (2010). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

Capitulo 1. Compras 1.1. la importancia de compras dentro de una compañía. (25 de 01 de 2011). Obtenido de Capitulo 1. Compras 1.1. la importancia de compras dentro de una compañía:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCS0000699/C1.pdf>

Código de Comercio. (2 de 12 de 2016). Obtenido de Código de Comercio:
https://www.ugc.edu.co/pages/juridica/documentos/institucionales/Decreto_410_71_codigo_de_comercio.pdf

Herrera, D. R. (18 de 4 de 2015). *Prezi*. Obtenido de EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL:
<https://prezi.com/ockdcaqpumo5/eficiencia-y-eficacia-organizacional/>

Naranjo, F. J. (15 de Enero de 2015). *Seidor Blog*. Obtenido de <http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>

WorkMeter, E. b. (8 de 09 de 2014). *Consejos para hacer crecer tu negocio*. Obtenido de Consejos para hacer crecer tu negocio:
<http://es.workmeter.com/blog/bid/353268/Eficiencia-empresarial-secretos-de-una-empresa-eficiente>