

**Identificación de alternativas de mejoramiento para el proceso de compras de  
Comfamiliar Risaralda**

Liliana Perilla López

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Pereira

2017

**Identificación de alternativas de mejoramiento para el proceso de compras de  
Comfamiliar Risaralda**

Liliana Perilla López

Trabajo de grado para optar por el título Magister en Administración (MBA)

Asesor Temático:

Carlos Mario Betancur Hurtado

Asesora Metodológica:

Beatriz Amparo Uribe

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

Pereira

2017

## Resumen

Las Cajas de Compensación nacen con el decreto 118 del 21 de junio de 1957 como entidades sin ánimo de lucro y hacen parte del sistema de subsidio familiar, fueron creadas para aliviar las cargas económicas de la población trabajadora menos favorecida, a partir de ese enfoque Comfamiliar Risaralda comienza el trabajo de contribuir con dichos objetivos, y mediante una administración de los recursos, presta diferentes servicios sociales con calidad a la población afiliada.

El área de compras de Comfamiliar Risaralda es de gran impacto para el desarrollo de las estrategias organizacionales, dado que se encarga de abastecer todo el suministro necesario para la operación. Lograr un óptimo desempeño en cuanto a selección de proveedores; realización de negociaciones con criterios como precios, calidad y oportunidad, y demás actividades, se convierte en el gran objetivo. Garantizar un suministro adecuado permite que los servicios se presten en óptimas condiciones, y de esta manera, a su vez, se logra la satisfacción del cliente y de paso, se cumplen las metas propuestas.

Las organizaciones internamente cuentan con áreas funcionales que son el apoyo para que la administración logre la ejecución de los planteamientos estratégicos, es por esto que se debe trabajar con la máxima eficiencia que conlleve a la optimización de los recursos y al logro de los objetivos. En el siguiente trabajo se conocerá la dinámica de compras institucionales de la empresa Comfamiliar Risaralda, que es utilizada en la actualidad para el abastecimiento de bienes y servicios, esta actividad permitirá identificar oportunidades de mejora que conlleven a la utilización de los recursos: tecnológicos, financieros y humanos de manera eficiente, con el fin de asegurar que los procedimientos se realicen bajo el cumplimiento de políticas administrativas que están relacionadas con la transparencia que debe existir en este tipo de áreas.

### ***Palabras clave***

Compras, estrategia, negociación, eficiencia, mejora.

### Abstract

The Compensation Funds were born with decree 118 of June 21, 1957 as non-profit entities and are part of the family subsidy system created to alleviate the economic burdens of the less favored working population, as Comfamiliar Risaralda begins his work of contributing to these objectives and that is why, through an adequate administration of resources, it provides different social services with quality to the affiliated population.

The shopping area of Comfamiliar Risaralda is of great impact for the development of the organizational strategies since it is in charge of supplying all the necessary supply for the operation, that is why to achieve an optimum performance in supplier selection, negotiations with criteria such as prices, quality and opportunity , and activities becomes the great objective for which leads this process, ensuring an adequate supply allows services to be provided in optimal conditions achieving customer satisfaction and financial stability of the entity.

The organizations internally have functional areas that are the support for the administration to achieve the execution of the strategic approaches is why it is necessary to work with the maximum efficiency that leads to the optimization of the resources and the achievement of the objectives. In the following work we will know the institutional purchasing dynamics of the company COMFAMILIAR RISARALDA that is currently used for the supply of goods and services, this activity will allow us to identify opportunities for improvement that entails the use of technological, financial, Human resources in an efficient manner, in addition to the fact that these are carried out under the fulfillment of administrative policies that are related to the transparency that must exist in this type of areas.

Key words

Shopping, strategy, negotiation, efficiency, improvement.

## Tabla de Contenido

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1	Situación de estudio .....	13
1.2	Objetivos.....	14
	1.2.1 Objetivos Generales .....	14
	1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3	Justificación.....	15
1.4	Contenido del informe.....	16
<b>2.</b>	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>17</b>
2.1	Marco Conceptual .....	17
	2.1.1. Capítulo 1. Contexto de las Cajas de Compensación.....	17
	2.1.2 Capítulo 2. Gestión de Compras en las Organizaciones .....	21
	2.1.3 Capítulo 3. Planeación de las compras.....	34
	2.1.4 Capítulo 4: Importancia de sistemas de información en procesos de compras .....	43
	2.1.5 Capítulo 5: Impacto del personal en la estrategia de compras .....	48
<b>3.</b>	<b>PROCESO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
<b>4.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	Diagnóstico proceso de Compras Comfamiliar Risaralda situación actual .....	53
4.2	Contexto: Proceso de Compras y Suministros .....	55
	4.2.1 Manual de Contratación.....	55
	4.2.2 Secuencias para llevar a cabo la gestión de compras .....	57
4.3	Procedimientos realizados por el proceso de compras y suministros.....	58
	4.3.1 Diagnóstico de las compras por bodegas.....	65

4.3.2	Procedimiento compra concepto bodega alimentos .....	69
4.3.3	Procedimiento concepto de compras publicidad .....	70
4.3.4	Procedimiento: Compra de activos fijos .....	71
<b>4.4</b>	<b>Procedimiento realizados en el proceso de compras salud .....</b>	<b>76</b>
4.4.1	Compras programadas.....	78
4.4.2	Compras urgentes.....	78
<b>4.5</b>	<b>Procedimiento realizado en el proceso de Desarrollo Físico (Infraestructura).....</b>	<b>79</b>
<b>4.5</b>	<b>Diagnóstico Competencias del personal de compras .....</b>	<b>82</b>
<b>4.6</b>	<b>Diagnóstico Sistema de Información .....</b>	<b>86</b>
<b>5.</b>	<b>REALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS EN OTRA CAJA</b>	
<b>DE COMPENSACIÓN.....</b>		<b>90</b>
<b>5.1.</b>	<b>Objetivo y el alcance del proceso de compras de la Caja visitada .....</b>	<b>90</b>
<b>5.2</b>	<b>Caracterización del proceso de compras .....</b>	<b>91</b>
<b>5.3</b>	<b>Datos relevantes del Proceso de Compras:.....</b>	<b>94</b>
<b>5.4</b>	<b>¿Cómo se realizan las compras en esta Caja de Compensación?.....</b>	<b>95</b>
<b>5.5</b>	<b>Metodologías para las negociaciones: .....</b>	<b>97</b>
<b>5.6</b>	<b>Proceso estandar en el sistema de información SAP .....</b>	<b>99</b>
<b>5.7</b>	<b>Categoría y líneas en la Caja de Compensación Visitada .....</b>	<b>99</b>
<b>5.8</b>	<b>Niveles de autorización de las compras según cuantías –“Manual de</b>	
<b>Contratación”.....</b>		<b>101</b>
<b>5.9</b>	<b>Grupos de compras descentralizadas .....</b>	<b>103</b>
<b>5.10</b>	<b>Responsabilidad de las áreas que tienen autorización para gestionar compras</b>	
<b>(Descentralización).....</b>		<b>108</b>
<b>5.11</b>	<b>Cuáles son las directrices para realizar negociaciones .....</b>	<b>109</b>
<b>5.12</b>	<b>Logística de entrega de la mercancía a las áreas.....</b>	<b>111</b>

5.13	Tiempos de entrega de la mercancía .....	112
5.14	Indicadores del proceso .....	113
6.	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS .....</b>	<b>115</b>
6.1	Estructura de Compras.....	117
6.2	Manual de Contratación .....	119
6.3	Funciones del Personal: .....	120
6.4	Capacitación del Personal.....	122
6.5	Parametrización del Sistema de Información .....	123
6.5.1	Categorización de las compras.....	124
6.5.2	Activación rutas de aprobación.....	126
6.5.3	Activación control presupuestal.....	127
6.5.4	Control de las negociaciones mediante órdenes abiertas .....	127
6.6	Plan Anual de Compras .....	127
6.7	Procedimientos a Intervenir en las Líneas .....	128
7.	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
8.	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>133</b>

## Figuras

Figura 1. Compras Eficientes.....	27
Figura 2. Funciones estratégicas de los procesos de compras .....	30
Figura 3. Actividades de la Gestión por Categorías.....	35
Figura 4. Actividades a realizar en la categorización. ....	36
Figura 5. Ventajas de la categorización .....	36
Figura 6. Planeación en las compras de la organización.....	37
Figura 7. Actividades para realizar una planificación de compras .....	38
Figura 8. Triangulo estratégico de la rentabilidad. ....	41
Figura 9. Tiempos Ocupados por Proceso de Compradores en Compras Tácticas.....	44
Figura 10. Arquitectura Básica de los ERP (Enterprise Resource planning).....	46
Figura 11. Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Estratégicas.....	47
Figura 12. Estructura de personal proceso de Compras y Suministros .....	58
Figura 13. Concepto de compras.....	60
Figura 14. Cronograma de pedidos. ....	61
Figura 15. Procedimiento recepción de la mercancía. ....	64
Figura 16. Agrupación para la compra de activos fijos. ....	72
Figura 17. Estructura de personal proceso de compras salud .....	76
Figura 18. Líneas de compras en salud. ....	77
Figura 19. Estructura de personal proceso Desarrollo Físico. ....	80
Figura 20. Líneas para la compra de material de construcción.....	81
Figura 21. Estructura de compras .....	91
Figura 22. Nro. Estructura SAP .....	99
Figura 23. Grupo de compras realizadas en el proceso de compras .....	100
Figura 24. Estratégica Corporativa área Administrativa.....	116

Figura 25. Nueva estructura Proceso de Compras .....	118
Figura 26. Modelo propuesto .....	124
Figura 27. Categorización y líneas propuestas para un nuevo modelo de compras .....	125
Figura 28. Categorización y líneas para activos propuesto para un nuevo modelo de compras .....	126

## Cuadros

Cuadro No. 1. Posibles prioridades competitivas en la función de compras .....	32
Cuadro No. 2. Indicadores de integración estratégica de la función de compras .....	33
Cuadro No. 3. Fase 1: Investigación de fuentes teóricas .....	51
Cuadro No. 4. Fase 2: Diagnóstico al proceso de compras de Comfamiliar Risaralda .....	52
Cuadro No. 5. Fase 3: Reconocimiento del funcionamiento de los procesos de compra en otra Caja de Compensación .....	52
Cuadro No. 6. Valorizado de compras año 2016. ....	54
Cuadro No. 7. Total procesos que realizan requerimientos de compras .....	55
Cuadro No. 8. Niveles de autorización .....	56
Cuadro No. 9. Bodegas para compra de bienes e insumos .....	59
Cuadro No. 10. Valorizado compras 2016 concepto : Útiles y papelería, Aseo y cafetería .....	62
Cuadro No. 11. Línea de activos equipos de hotelería, equipos de oficina, muebles y enseres, maquinaria y transporte .....	72
Cuadro No. 12. Línea de activos equipo Médico Científico.....	73
Cuadro No. 13. Línea Activos Equipo de Computo .....	73
Cuadro No. 14. Consolidado descuentos compra de activos fijos año 2016 .....	75
Cuadro No. 15. Requerimiento competencias personal Compras y suministros .....	83
Cuadro No. 16. Requerimiento competencias personal Compras Salud.....	83
Cuadro No. 17. Requerimiento competencias personal compras Infraestructura. ....	84
Cuadro No. 18. Capacitaciones del personal .....	85
Cuadro No. 19. Utilización de funcionalidades del sistema de información JDE .....	88
Cuadro No. 20. Nivel de Autorización Departamento de Compras.....	101
Cuadro No. 21. Bienes y servicios (Total 9 líneas).....	103

Cuadro No. 22. Servicios Administrativos (Total 20 Líneas).....	103
Cuadro No. 23. Servicios Públicos .....	104
Cuadro No. 24. Proyectos de infraestructura .....	104
Cuadro No. 25. Servicios Salud (Total Líneas 7) .....	104
Cuadro No. 26. Honorarios de Salud: .....	105
Cuadro No. 27. Servicio Gestión Humana (Total 7 Líneas) .....	105
Cuadro No. 28. Seguros .....	105
Cuadro No. 29. Finanzas Corporativas .....	106
Cuadro No. 30. Informática y telecomunicaciones .....	106
Cuadro No. 31. Vivienda .....	106
Cuadro No. 32. Servicios Educación, cultura y bibliotecas .....	107
Cuadro No. 33. Gestión Comercial .....	107
Cuadro No. 34. Servicios Jurídicos.....	107
Cuadro No. 35. Tiempos de entrega .....	112
Cuadro No. 36. <i>Indicadores</i> .....	114
Cuadro No. 37. Propuesta de plan de formación nueva estructura proceso de compras .....	122

## Gráficos

Gráfico 1. Valorizado compras 2016.....	54
-----------------------------------------	----

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación de estudio

Los procesos de compra en las organizaciones son un factor crítico para el desarrollo de estrategias organizacionales, de las compras depende el suministrar productos, insumos o servicios, según los requerimientos establecidos en cuanto a cantidades, en el momento y lugar preciso, con calidad y precios competitivos que permitan la continuidad en el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa y aporten, de esta manera, al logro de los objetivos con desempeños eficientes que permiten impactar los costos de los productos y servicios, contribuyendo a que las familias que están afiliadas, en este caso a las Cajas de Compensación, logren acceder a los servicios con precios muy asequibles. La gestión de compras encuentra varias acepciones, entre ellas, según Heredia, (2013):

[...] como la operación comercial que incluye un proceso cuyo magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades en el servicio. En términos generales es obtener mediante negociaciones, los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización. Para un efectivo cumplimiento de la misión de la organización, se señalan unos objetivos específicos al departamento de compras que parten de un principio: Cuidar los fondos de la Compañía y obtener utilidades (pp. 3-4).

Comfamiliar Risaralda es una entidad privada sin ánimo de lucro, que cumple una función social para el funcionamiento de sus programas y del área administrativa, cuenta con un proceso de compras que es el encargado de realizar la adquisición de bienes y servicios que se requieren para la operación. Actualmente, debido a la forma en que realizan las actividades, la falta de planeación para realizar negociaciones, la forma en que está parametrizado el sistema de información, la manera en que aprueban las compras y la poca especialización del personal, surgen inconvenientes como: entregas inoportunas, ejecuciones presupuestales lentas, incumplimiento en los procedimientos; lo cual trae consecuencias en la toma de decisiones, bajo conocimiento de los proveedores, afectación, en ocasiones, en la

prestación de los servicios; pocos ahorros que no impactan financieramente la entidad y no lograr la máxima eficiencia operacional que requiere la dinámica institucional.

Esta situación no permite un aporte significativo al logro de las estrategias de negocios de la entidad, para que no se sigan presentando ineficiencias operacionales en el proceso de compras se requiere identificar alternativas de mejoramiento en aspectos relacionados con la forma en que realizan las actividades propias de cada cargo, la forma en que es utilizado el sistema de información y la manera en que esta estructurado dicho departamento.

Este trabajo está dirigido inicialmente a describir el funcionamiento del proceso de compras de Comfamiliar Risaralda y al análisis de las actividades que se realizan para cumplir los objetivos de gestión de compras, con el fin de generar un diagnóstico base para identificar ineficiencias que pueden ser susceptibles de mejoramiento.

Se consultaron fuentes teóricas y se complementaron con el recogimiento de información relacionado con el funcionamiento de este proceso en otra Caja de Compensación, permitiendo identificar buenas prácticas para retroalimentar las alternativas de mejoramiento propuestas según los hallazgos identificados en el diagnóstico que se realizó, para de esta manera estabilizar la operación del proceso de compras, generando importantes aportes en la optimización de los recursos y en la ejecución de las estrategias de las diferentes áreas que impactan la prestación de los servicios.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Identificar alternativas de mejoramiento en el proceso de compras de bienes y servicios para la Caja de Compensación Familiar del Risaralda, que generen eficiencia operativa en aspectos procedimentales, tecnológicos y de personal, con el fin de contribuir a la generación de valor.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Revisar aspectos teóricos del concepto de compras en la organización moderna.
- Realizar un diagnóstico con respecto al funcionamiento actual del proceso de compras de Comfamiliar Risaralda.
- Realizar *benchmarking* en el proceso de abastecimiento de otra Caja de Compensación.
- Definir alternativas de mejoramiento en el proceso de compras de Comfamiliar Risaralda.

### 1.3 Justificación

Comfamiliar Risaralda es una entidad que administra recursos públicos y está supervisada por entes de control que exigen una adecuada asignación de estos, mediante la entrega del subsidio familiar y los programas sociales, es por esto que identificar las mejores prácticas en los procesos de compra es un prioridad para lograr una eficiencia en la gestión que se proyecte, logrando de esta manera impactar financieramente mediante ahorros en las negociaciones a la entidad, aportando al cumplimiento de la promesa de valor de cada uno de los servicios.

Las empresas de talla mundial requieren que todas sus áreas funcionales estén aportando valor que permita lograr los objetivos y metas planteadas, es por esto que es necesario identificar en el proceso de compras de Comfamiliar Risaralda las dificultades que impiden el logro de objetivos que aporten valor a la organización. Actualmente, en el proceso de compras se evidencian dificultades en la planeación, ejecuciones presupuestales lentas, compras de productos con precios no estandarizados, compras urgentes a precios elevados, lo que trae como consecuencia incumplimiento en los procedimientos, inoportunidad en la entrega de los bienes e insumos, lo que genera una posible afectación en la prestación de los servicios, negociaciones para abastecimientos muy mínimos que no se reflejan en ahorros de impacto para la institución.

Identificar oportunidades de mejora en el proceso de compras que permitan lograr mayor eficiencia en sus actividades, beneficiará a todas las áreas de la organización, tanto administrativas como de servicios que dependen para su funcionamiento de la calidad, precios, oportunidad y demás criterios que deben tener en cuenta para llevar a cabo sus estrategias.

Direccionar adecuadamente los recursos de manera que se permita atender a los afiliados con la máxima calidad, a través de los programas sociales, es la razón de ser de la Caja de Compensación, es por esto que el proceso de compras debe procurar realizar las mejores prácticas, logrando optimizar los recursos.

Para Comfamiliar Risaralda es importante que las áreas funcionales estén articuladas y alineadas al direccionamiento estratégico, por ello identificar el mejoramiento en este proceso es una prioridad.

#### **1.4 Contenido del informe**

Analizado el diagnóstico al proceso de compras de Comfamiliar Risaralda y realizada la verificación de las fuentes teóricas y el trabajo de campo en otras Cajas de Compensación, se logró identificar oportunidades de mejora y formular recomendaciones con el fin de alcanzar la máxima eficiencia en las diferentes actividades que realiza esta dependencia, para de esta manera cumplir con las estrategias organizacionales, las cuales están direccionadas a la satisfacción de los clientes que intervienen en los diferentes programas sociales.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 Marco Conceptual**

Se pretende dar recomendaciones de mejoramiento al área de compras con respecto a su funcionamiento, que permitan lograr mayor eficiencia en las actividades que realiza y de esta manera lograr impactar con costos adecuados, oportunidad, calidad y otros criterios, la prestación de los servicios que se brindan a los afiliados de las cajas de compensación. Es preciso contextualizar desde fuentes teóricas los diferentes conceptos que están relacionados a estas áreas de compras, con el fin de lograr el objetivo propuesto.

#### **2.1.1. Capítulo 1. Contexto de las Cajas de Compensación**

##### **2.1.1.1 Origen de las Cajas de Compensación en el país**

Las desigualdades sociales en un país se reflejan en baja calidad de vida de sus habitantes, al no poder estos atender sus necesidades básicas adecuadamente, es por ello que los gobiernos deben buscar alternativas que logren garantizar el acceso a la seguridad social para que contribuya al bienestar de las personas, es así como nacen las Cajas de Compensación, cuyo fin es ayudar en el desarrollo de estos propósitos.

La historia evidencia que las grandes disparidades sociales que han existido en la sociedad, y la carencia de estándares de vida dignos para las familias, condujeron en el Siglo XIX a una fehaciente preocupación de los gobiernos por garantizar la Protección Social a las personas y desarrollar políticas e instituciones para dicho fin.

Indispensable en la necesidad de velar por los Derechos Sociales y la protección a los más vulnerables; el Sistema de Seguridad Social amplió su espectro y se fue robusteciendo, por ello Cortes (2011) nos dice:

Anteriormente, se entendía por Seguridad Social como la satisfacción de necesidades básicas y la atención que se debía dar por los estados de enfermedad no profesional, accidente de trabajo, enfermedad profesional, asignaciones familiares, invalidez, vejez, muerte y desempleo; que correspondían a las ramas de los clásicos seguros sociales obligatorios. Respondiendo a los desequilibrios sociales, se consolidó la idea que “la

Seguridad Social encuentra su fundamento en la promoción de la dignidad y libertad humana de manera orgánica e integral. La elevación del nivel de vida y el bienestar son las expresiones objetivas de su finalidad”. Por su parte, la importancia de dar solución a los problemas que degradaban la dignidad humana, y afectaban el sostenimiento del núcleo familiar, condujo a la creación de las Cajas de Compensación Familiar, como entes pertinentes para cumplir funciones de Seguridad Social. Partiendo de la idea que la familia ha sido a lo largo de los siglos un cimiento en la formación de naciones y la base de las sociedades, las Cajas de Compensación Familiar consideraron que ésta debía ser objeto primario de atención. Desde sus inicios se evidenció que la esencia de su creación, se materializó en el objetivo de mejorar la calidad de vida de las familias, propender por su bienestar y aliviar las cargas de los trabajadores más vulnerables. (pp. 1-2).

Era evidente la preocupación del gobierno con respecto a temas, como: salud, educación, recreación, a su vez por generar bienestar a las personas menos favorecidas, es decir, con recursos económicos escasos, por esta razón dieron inicio a este tipo de entidades, que logran apoyar al Estado en la búsqueda de la igualdad social.

#### 2.1.1.2 Contexto Legal del subsidio familiar en Colombia

Con respecto a cómo inicia el sistema de subsidio familiar en el país, se puede mencionar el aporte de los empresarios y su interés para cumplir con este objetivo que beneficiaba a sus trabajadores y su grupo familiar con programas sociales, consolidando el desarrollo integral en diversos campos de acción, como: educación, recreación, vivienda. La normatividad que se relaciona en este tema se enuncia a continuación, según la Superintendencia de Subsidio Familiar (s.f):

El Subsidio Familiar en Colombia como prestación nueva y con este nombre, apareció el 22 de febrero de 1949 con la convención colectiva suscrita entre la Empresa Ferrocarril de Antioquia y sus trabajadores. El Sistema de Subsidio Familiar en Colombia se inicia en 1949 como prestación extralegal. En el año 1954 por voluntad de algunos empleadores pertenecientes a la Asociación Nacional de Industriales ANDI, y a solicitud de los trabajadores, coadyuvada por ideas similares surgidas en Francia a

finales del siglo anterior se crea la Caja de Compensación Familiar de Antioquia COMFAMA y otras cajas. El desarrollo normativo del Subsidio Familiar se señala en el Decreto extraordinario 180 del 1 de febrero de 1956, por el cual se estipula la implantación en el país del Subsidio Familiar. El Decreto Extraordinario 180 de 1956 expuso el carácter de prestación del subsidio familiar al señalar que “no es salario ni se computa como factor salarial en ningún caso”. Por su parte el Decreto 118 del 21 de junio de 1957, estableció la obligatoriedad del subsidio familiar y facultó a los empleadores para constituir Cajas de Compensación Familiar. El desarrollo legislativo del Subsidio y de las Cajas de Compensación Familiar es bastante prolijo en los años siguientes. En 1957, por medio del Decreto Extraordinario 118, se establece el Subsidio Familiar, como una obligación legal para todas las empresas con un capital mayor de \$100.000 y un número de trabajadores no inferior a 20. Con el Decreto 3151 de 1962, surge la posibilidad de que las Cajas creadas suministraran además de dinero, servicios sociales a las empresas afiliadas, obligación que se consolida con la expedición de la Ley 56 de 1973, con la cual se da un vuelco al Sistema y se amplía la cobertura del Subsidio Familiar.

[...] De acuerdo con lo establecido por el artículo 1 de la Ley 21 de 1982 el Subsidio Familiar se constituye en “una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad (pp. 19-20).

Con este impulso por parte del gobierno, donde logra una base por medio de la normatividad, empezó a expandirse en todo el país el modelo del subsidio familiar a través de las Cajas de Compensación, como alternativa de bienestar social, facilitando el acceso a los trabajadores y sus familias a los servicios con tarifas subsidiadas, de acuerdo a su nivel de ingresos, mejorando la calidad de vida de los que pertenecen al sistema.

### 2.1.1.3 Reseña historica Caja de Compensación de Risaralda

Para dar apoyo a los trabajadores con las cargas económicas y dando alcance a la normatividad existente sobre la creación de estas entidades, se da inicio en Risaralda a la creación de este tipo de empresas con el fin de que los dineros aportados por los empleadores eleven la calidad de vida de los trabadores de menores ingresos y su grupo familiar, siempre bajo el concepto de equidad e igualdad que corresponde a la esencia de las Cajas de Compensación, es así como se reseña que:

En Pereira y en general en el Eje Cafetero, la vida comercial e industrial estaba en plena etapa de desarrollo: alimentos, bebidas, textiles, confecciones, vivienda, metalmecánica, formaban parte de las grandes transformaciones de la región a partir de los sesenta. Al igual que en otras ciudades del país se presentaban carencias de servicios esenciales en la comunidad (analfabetismo, desnutrición, vivienda, etc.), y cuyas soluciones eran imperiosas antes de acceder a los retos de la modernización económica, comercial, industrial y financiera.

En medio de este panorama, el 29 de Agosto de 1957, mediante el acta No.1 de la Asociación Nacional de industriales ANDI, nace la Caja de Compensación Familiar de Risaralda, afiliando a todas las empresas que en la época ocupaban un número permanente de trabajadores no inferior a 20, para ayudar económicamente a estos grupos familiares. (Comfamiliar Risaralda, Sistema de Gestión de Calidad, 2014, párr. 2-4)

Según cifras expuestas en el Balance Social del año 2016, Comfamiliar Risaralda cuenta con 18.848 empresas afiliadas y atiende a 175.012 trabajadores en sus diferentes programas sociales. Estas entidades tienen una política de eficiencia en sus costos y gastos que se debe reflejar en una optimización de los recursos y de esta forma permitan aumentar las coberturas que se refleje en mayor bienestar para los afiliados (Comfamiliar Risaralda, Balance Social, 2016)

## **2.1.2 Capítulo 2. Gestión de Compras en las Organizaciones**

### 2.1.2.1 Historia de las compras y su importancia en las organizaciones

La civilización, desde sus inicios, ha necesitado para su subsistencia de productos, de bienes que le permitan cumplir con lo vital para subsistir. En la antigüedad se valían de mecanismos para obtener lo que necesitaban, es por esto que el hombre siempre ha estado en interacción con el mercado de bienes y servicios, realizando intercambios, canjes que les ayudaba a evolucionar y a progresar, tanto individual como a nivel grupal. El proveerse de bienes y servicios ha sido una función que ha desarrollado el ser humano en el transcurso de su historia, Heredia (2013), afirma:

Dado esto, se anota que las compras tienen su origen en la misma naturaleza del hombre, cuando en sus primitivas manifestaciones comerciales desarrolla el primer modelo de intercambio y abastecimiento llamado el trueque, que va madurando y perfeccionando a través de los tiempos hasta llegar a los sofisticados modelos comerciales actuales. Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en el elemento fundamental para el desarrollo productivo, convirtiéndose en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertarán en el mercado (p.6).

Las empresas desde que inician sus actividades, dependen para su funcionamiento, de insumos que les permitan procesar o prestar un servicio y lograr un producto final, es por esto que se debe contar con criterios en la adquisición, como: calidad, oportunidad y precios, lo que impacta el proceso productivo o la prestación de servicios, además, se debe garantizar un abastecimiento continuo. Cuando todos estos aspectos no se cumplen, pueden traer consecuencias de insatisfacción del cliente, pérdida de ventas, y un resultado financiero negativo. Las compras siempre están en función de los criterios mencionados. Con el fin de entender su importancia se relaciona a continuación la siguiente definición: “El objetivo del aprovisionamiento es obtener del exterior de la empresa, los productos y servicios necesarios

para su funcionamiento: en las cantidades y fechas requeridas, el mejor precios posible, con los niveles de calidad exigidos” (Moya, 2012, p. 28).

El tener los productos, insumos y bienes según las especificaciones requeridas y bajo ciertos criterios es una función de las áreas de compras, cuya labor permite dar continuidad al objetivo principal de las empresas, como lo confirma Heredia (2013):

Compras o adquisiciones, consiste en suministrar de manera ininterrumpida, materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir que ni antes ni después, tanto una entrega anticipada no acordada, como un retraso no previsto pueden obstaculizar los procesos productivos del comprado (p.3).

Por la misma dinámica de las empresas, el área de compras en ocasiones se queda en funciones operativas, esto lo confirma las definiciones que se han mencionado, donde se observa lo básico de sus actividades, que obvian relacionar funciones más estratégicas, como: impactar financieramente la entidad por medio del relacionamiento con los proveedores y las negociaciones que se logren; actividades como salir a mirar el entorno del mercado; planeación de los requerimientos. No prestar atención a estas funciones, conlleva a que no se logre avanzar en compras estratégicas.

Cuando se resalta lo importante que son estos procesos en el engranaje de las estrategias de la empresa, es preciso visualizar cuáles son las principales funciones:

1. Determinar la planeación de las necesidades a largo plazo.
2. Referenciar los mejores proveedores para el suministro de los requerimientos.
3. Realizar negociaciones en escala que permitan precios adecuados.
4. Garantizar el suministro continuo de productos, bienes, insumos que permitan el normal funcionamiento de las áreas.
5. Mantener un adecuado stock de inventario, lo más mínimo posible.
6. Conocer el mercado en cuanto a los productos que ofrece, con el fin de asesorar en sustitutos que logren la misma calidad y con precios más bajos.

Por no atender bien los requerimientos de compras, estas áreas pueden generar verdaderos problemas en la producción o en la prestación de los servicios, debido a que de ellas depende la continuidad en la operación, es así como buscar eficiencia en todas las actividades es el reto del personal que está a cargo de estas funciones, con el fin de que la empresa no pierda competitividad debido a la falta de oportunidad con que atienden el mercado.

Las actividades que se realizan para llevar a cabo compras exitosas en las organizaciones se han convertido, para los gerentes de las empresas, en asunto de gran atención y de alto impacto, una pieza fundamental dentro del engranaje para la ejecución de estrategias organizaciones. Este proceso es transversal a toda la organización y tiene que alinearse con el hacer de las diferentes áreas, estas dependen de su buen desempeño para cumplir con éxito los objetivos propuestos.

Ninguna empresa es autosostenible, requiere que alguien gestione los requerimientos para su funcionamiento, es por esto que la tarea que realiza el área de compras al adquirir todas las necesidades que se demandan para operar se convierte en algo importante. Sus actividades deben estar encaminadas a conseguir los mejores proveedores, las mejores negociaciones que contribuyan a generar valor dentro de la organización. Estas áreas deben estar en constante evolución, dado que el mercado es muy cambiante y deben estar actualizadas respecto a cómo este se mueve para lograr adquirir los mejores productos, y de esta manera también aportar y asesorar las áreas que solicitan, mediante requerimientos, las necesidades de compras en cuanto a tendencias y productos sustitutos que puedan reemplazar, sin alterar calidad, otros productos que sean de mayor precio. De esta manera se entregan servicios que satisfacen a los usuarios y también se logra impactar financieramente los resultados, mediante el control de los costos y los gastos. El éxito de cumplir con las estrategias en las organizaciones depende, en gran parte, de como funcionen y se administren los procesos de compras.

### 2.1.2.2 Factores de la gestión de compras

El mundo está en constante evolución y los países requieren que las empresas logren competir en mercados cada vez más exigentes, es por esto que se deben organizar internamente, sobre todos en áreas de gran impacto, como la de los procesos de compras, como dice Moya (2012) “El fin inmediato de la Gestión de Compras es contribuir a la mejora del Beneficio de la Empresa y a mediano plazo colaborando con el resto de las áreas de la Compañía hacerla más competitiva” (p.p 19-20).

El contribuir a los objetivos de las organizaciones es el compromiso de todas las áreas que con sus actividades, si son gestionadas eficientemente, logran generar valor. En referencia a lo mencionado, se expone el siguiente concepto:

Luis Miguel Manene, Director del área de materiales en la empresa del grupo INI La maquinista terrestre y marítima, S.A (MTM), comenta al respecto en su artículo: “Marketing de compras y evaluación 4444 de proveedores y acopios” publicado en la red el día 1 de Marzo del 2011: “La importancia de la función de compras es absoluta, cualquier ahorro que se consiga al efectuar las compras de suministros para una organización empresarial, tiene un efecto amplificado en la tasa de rentabilidad sobre la inversión (ROI), además de la rapidez en la respuesta, que supera cualquier otra reducción de costos obtenida por cambios adecuados en los recursos de la empresa (Heredia, 2013, p.1).

En estas áreas de las organizaciones, en ocasiones se detectan tareas muy operativas porque se quedaron como procesos con objetivos enfocados solo a suplir un abastecimiento sin valor agregado. Hoy en día, por las dinámicas de los mercados se necesita que estos departamentos de Compras contribuyan con una buena planeación al logro de estrategias de ahorro, calidad y oportunidad que permitan la satisfacción de los clientes. Los procesos de abastecimiento deben evolucionar siempre alineándose al direccionamiento estratégico de la entidad, debido a la fuerte competencia por la globalización, donde muchas empresas están aportando a la variedad de productos y servicios que se ofrecen y a diversificar las opciones que puedan tener los

consumidores. Por lo anterior se debe conocer cómo, desde la gestión de estos procesos, se pueden lograr ventajas competitivas.

El suministro estratégico se concentra tanto en las relaciones a largo plazo con los proveedores como en los planes de satisfactores con el objetivo de identificar oportunidades en áreas como reducción de costos, avances de las nuevas tecnologías y tendencias en el mercado de suministro. [...] La estrategia del suministro tiene que ser congruente con la estrategia de la organización como un todo. Por tanto, la misión, la visión y la estrategia de ésta deben ser los impulsores fundamentales de la manera en la que la función de suministro será gestionada y del modo en el que se deberán tomar y ejecutar las decisiones de suministro (Johnson, Leenders y Flynn, 2012, pp. 4-13)

Adquirir bienes y servicios con el proveedor, la calidad y la oportunidad adecuada se convierten en acciones que conllevan a la gestión por excelencia que deben alcanzar las áreas de compras de las instituciones. Debido al gran impacto que tienen en el buen desempeño de los propósitos organizaciones, deben estar al día con las mejores prácticas que les permitan lograr la eficiencia y se reflejen en una máxima rentabilidad que conlleve a la estabilidad financiera. Con el fin de comprender esta labor se hace claridad:

Los términos compras, administración de suministro y adquisiciones se usan de manera indistinta para hacer referencia a la integración de diversas funciones relacionadas cuya finalidad es proporcionar materiales y servicios eficaces y eficientes a la organización. De este modo, las compras o la administración del suministro no sólo se relacionan con las fases de estándares del proceso de adquisición sino también con:

1. El reconocimiento de la necesidad
2. La conversión de esa necesidad en una descripción comercialmente útil
3. La búsqueda de proveedores potenciales
4. La selección de una fuente conveniente.
5. El acuerdo sobre la orden o los detalles del contrato
6. La entrega de los productos o servicios y
7. El pago a los proveedores. [...]

El foco de atención se concentra en la reducción de los costos y de los plazos de entrega a través de diversos niveles de la cadena de suministro para beneficio del cliente final. (Johnson, Leenders y Flynn, 2012, p. 4)

Realizar la gestión de las compras con una información organizada que permita la planeación adecuada para el logro de objetivos, como: entregar los productos, insumos y bienes a tiempo con la calidad apropiada y precios justos que permitan a las empresas ser competitivas, es el compromiso de estas áreas. El desarrollo de sus actividades es de gran impacto y se debe prestar total atención desde el punto de vista de la alta gerencia.

### 2.1.2.3 Concepto de compras eficientes

Las empresas, en la medida que se han involucrado más competidores al mercado, deben buscar el máximo grado de aprovechamiento de los recursos que les permita ser eficaces, es decir, alcanzar metas y objetivos. Una de las estrategias es alcanzar una ventaja competitiva y así permanecer como negocio, esta es la clave del éxito. Para lograr entender más estos términos se citarán diferentes definiciones:

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia “significa utilización correcta de los recursos (Medios de producción disponibles. (...)) Eficacia es una medida del logro de objetivos”.

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”. [...] Eficacia es “el cumplimiento de objetivos”.

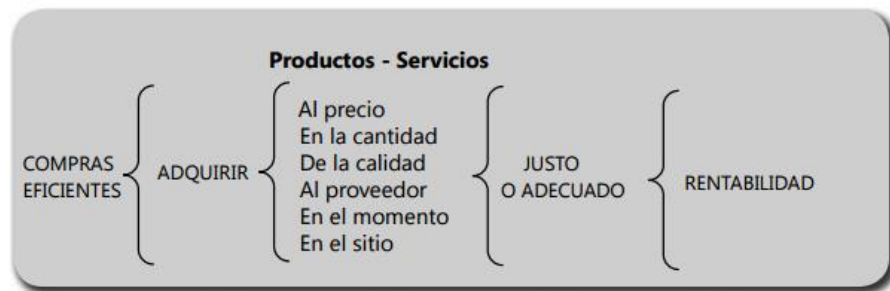
Según Robbins Couter, la eficiencia consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión”, [...] Eficacia “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”. [...] Eficacia: “Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades en que alcanzamos el objetivo o resultados” (Thompson, 2012, párr. 4-7).

El proceso de compras se puede considerar como el motor de la empresa pues son ellos los que deben garantizar la continuidad de la operación por medio de compras eficientes que permitan conseguir ventajas competitivas.

En las organizaciones se debe pensar en las compras como una actividad altamente calificada y especializada, debido a que las decisiones que se toman al respecto impactan los resultados de la organización a nivel financiero, de mercadeo y satisfacción del cliente. Cuando hablamos del cumplimiento de objetivo de estas áreas estamos involucrando aspectos de precio, oportunidad, calidad, todo esto enfocado en un relacionamiento con el proveedor donde se permita el crecimiento de ambas partes y buscando siempre la máxima rentabilidad de la empresa. A continuación se resume todo el concepto de realizar compras eficientes que permiten cumplir los objetivos propuestos con la siguiente figura:

Figura 1. Compras Eficientes



Fuente: (Montoya, 2010, p. 18).

Es importante para los directivos de las empresas llegar a un nivel de eficiencia óptimo que permita maximizar ganancias, minimizando los costos de producción. Se puede mencionar que la gestión está representada en hacer las cosas bien con el mínimo esfuerzo y el menor consumo de recursos, esto es ser eficientes.

#### 2.1.2.4 Transición de compras tácticas a compras estratégicas

La competencia de las empresas hoy en día es mucho más agresiva que en otros años, las economías están más abiertas con la incorporación de los tratados de libre comercio, más productos están compitiendo y solo sobreviven las empresas que tengan productos con ventajas competitivas, es decir, el que logre un diferenciador en sus productos o servicios; también el que tenga precios que le permitan estar en el mercado, compitiendo con productos de todo el mundo. Bajo este panorama, las empresas se han quedado con modelos de compras

muy operativos, donde la mayor parte del tiempo las personas que conforman estas áreas están velando por dar cumplimiento a los procedimientos, que son en su gran mayoría poco automatizados y no agregan valor, esta forma de comprar se puede definir como un modelo táctico, es decir, se quedaron solo atendiendo las actividades básicas de las funciones de compras, que son:

1. Atender un requerimiento.
2. Elegir un mejor precio.
3. Seleccionar un proveedor.
4. Verificar la llegada de la mercancía.

Solo con esto no se puede llegar a competir con la realidad del mercado actual, se necesitan otros plus, otros valores agregados que le colaboren a la organización en el cumplimiento de objetivos. Se debe pensar en evolucionar en estas áreas, debido a que finalmente, como menciona Uscanga (2009):

Siendo compras una función meramente de ejecución, las compras tradicionales o tácticas son vistas como una función secundaria de apaga fuegos el enfoque tradicional está en precio y no en el costo total. [...] aunque los beneficios de modelos más avanzados para la gestión de compras están disponibles, parecieran no estar al alcance de empresas con modelos de compras tácticas o pasan desapercibidos por un enfoque más operacional que estratégico [...] pareciera evidente que la posibilidad de ver a Compras como una fuente de ventaja competitiva bajo un esquema principalmente operativo, como es el modelo de compras tácticas, resulta lejana (pp. 14-16).

Las variables que se mueven en la gestión de compras impactan en la organización en todo sentido financiero, operacional, satisfacción del cliente, es así como se puede mencionar:

El contexto operativo es el más familiar; muchos integrantes de las organizaciones se ven afectados de manera negativa en grados variables cuando el suministro no satisface las expectativas mínimas. Calidad inadecuada, cantidades erróneas y entrega tardía pueden hacerle la vida muy difícil al usuario final del producto o servicio (Johnson, Leenders y Flynn, 2012, p. 8).

En estos procesos con actividades muy tácticas, es común encontrar que se vuelven costumbre las compras urgentes, esto debe llevarse a eventos muy mínimos por que atender este tipo de compras hará que los costos se incrementen, en estas situaciones no se tiene forma de negociar, solo comprar al precio que sea para atender la urgencia.

Conocer la estrategia de la organización es importante para alinear los objetivos de las compras a dichos propósitos. Es algo fundamental que debe saber quién dirige estas áreas para que pueda brindar realmente un aporte significativo al cumplimiento de las metas de los procesos que requieren los productos con criterios, como calidad, precios y oportunidad, de manera que impacten en los productos y servicios que se ofrecen.

No se trata de comprar por comprar según el requerimiento que llegue, se trata de analizar la información y determinar cómo lograr negociaciones en escala, que impacten en una disminución de los costos, además con una excelente calidad se logre, por ejemplo, que bienes sustitutos puedan suplir la misma necesidad y se logren precios más competitivos de los bienes o servicios que están en el mercado. En un mundo cada vez más globalizado es necesario, por la alta competencia, buscar alternativas que permitan lograr ventajas competitivas, y de esta manera se refleje en la rentabilidad de las empresas.

Estas áreas no pueden solo esperar a que los procesos soliciten los requerimientos y empezar un proceso de compras, esto no habla de planeación, estas áreas deben ir más allá y realizar una serie de análisis de datos que les permita conocer:

- Determinar ¿cuánto son los históricos de compras anuales?, ¿cuánto se debe proyectar en la compra de tal insumo? Esto con el fin de consolidar unos volúmenes de venta que permitan tener poder de negociación.
- Cuáles son los proveedores que pueden abastecer con la oportunidad y la calidad que se requiere.
- Conocer el mercado que permita identificar productos que puedan suplir el que siempre piden, que es de mayor precio, y de esta manera consolidar ahorros en la prestación de los servicios o la venta de los productos.

Todas estas actividades evidenciarán oportunidades de ahorro que se requieren para lograr precios competitivos y sostenibilidad de las empresas. Los costos en la producción de bienes y en la prestación de los servicios son significativos, es por esto que se deben controlar desde la compra y lograr impactar mediante estrategias su reducción.

Llevar las actividades de compras a una estrategia, de tal manera que agreguen valor, es hablar de una evolución, es por esto que es importante definir el modelo que habla de este avance en las compras, como lo hace Uscanga (2009):

Las compras estratégicas, es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización. Compras estratégicas promueve la colaboración, el desempeño competitivo y el liderazgo personal, así como el desarrollo de soluciones que están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, alineando la base de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización y fomentar sus relaciones a largo plazo. (p.18)

La búsqueda de la compra inteligente nos permite integrar las funciones estratégicas donde deberíamos estar direccionando los esfuerzos. A continuación se relaciona una consolidación de las diferentes actividades que estarían agregando valor a la organización:

Figura 2. Funciones estratégicas de los procesos de compras



Fuente: (Cubillos, 2013).

Para complementar este concepto de abastecimiento estratégico, se puede definir:

[...] como una metodología enfocada en la reducción del costo total de los materiales, bienes y servicios contratados por la compañía. Consiste en un proceso lógico y secuencial que analiza la demanda interna de la empresa, su posición frente al mercado de oferta y el poder de negociación de la compañía con relación a sus proveedores. De esta forma, se lograrán identificar las mejores oportunidades de abastecimiento, al menor costo total, con el menor riesgo posible, con una visión clara de las innovaciones de productos y de mercado, la mejor calidad y todo ello, soportado por la selección de los proveedores idóneos y mejor calificados del mercado (Gestión Estratégica de compras, 2013, párr. 1)

#### 2.1.2.5 Lograr ventajas competitivas a través de la gestión de compras

Las empresas reconocen que para subsistir deben definir las ventajas competitivas que les asegure su permanencia en el mercado, ya que en un mundo cada vez más globalizado las opciones son más amplias, la industria japonesa, por ejemplo, esta siempre dando gran importancia a las áreas de compras porque ven, en un abastecimiento eficiente, la forma de conseguir la diferenciación que se requiere, ya sea: en el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la distribución o la calidad para competir, según Spekman et al., (1992) Gadde y Hakansson, (1994), citados por González Benito (2006) “En los últimos años, la gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida por algunas empresas como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva” (p.10).

Elegir las actividades que contribuyan a que la empresa pueda lograr ventajas competitivas para el cumplimiento de las estrategias es una decisión que debe definir el área de compras, siempre alienada con la planeación estratégica de la organización y buscando el máximo beneficio. A continuación relacionamos algunas de dichas actividades hacia las cuales deben estar enfocados los esfuerzos de estos procesos.

Cuadro No. 1. Posibles prioridades competitivas en la función de compras

<b>COSTOS</b>
Productividad laboral en el departamento de compras
Productividad de los recursos implicados en las actividades de compras
Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras
Bajo costo de las compras (Precio de compras, transporte,...)
Bajo Volumen de inventarios
<b>CALIDAD</b>
Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados
Durabilidad con los productos comprados
Fiabilidad de los productos comprados
Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra
Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones
<b>ENTREGA</b>
Bajos tiempos de creación y emisión de pedidos en nuestra empresa
Bajos tiempos de suministro de los proveedores (Bajo tiempo de espera)
Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores
Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad) por los proveedores
<b>FLEXIBILIDAD</b>
Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento.
Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores
Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos
Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (Productos novedosos y con las últimas prestaciones).

Fuente: (González, 2006, p. 12).

Enfocar la función de compras desde el punto de vista estratégico determinando a que actividades debe direccionar sus operaciones para contribuir al logro de las ventajas competitivas es una decisión que permite visionar al área como generadora de valor agregado, es por esto que se debe contar con ciertas directrices que permitan atender de manera eficiente este concepto estratégico que se afirma a continuación:

A través de acciones y realidades concretas como la participación directa de directivos y compras en procesos de planificación estratégica, la formalización de un plan estratégico en la función de compras para apoyar la estrategia general de la empresa, un mejor conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa por el personal de compras, la formación del personal de compras orientadas a la necesidades derivadas en la planificación estratégica, o la medición del rendimiento de la función de compras medido en función de los objetivos estratégicos de la empresa. (González, 2006, p. 15).

Todo lo anterior permite que el proceso de compras este alineado a los objetivos estratégicos y que sus aportes siempre estén direccionados al logro de los mismos, es decir, no están trabajando aislados, conocer hacia dónde van los esfuerzos es vital para esta área. A continuación se relaciona una serie de situaciones que nos permite confirmar que el proceso de compra está pensando estratégicamente:

#### Cuadro No. 2. Indicadores de integración estratégica de la función de compras

El departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa

El personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

El rendimiento del departamento de compras se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

La formación del personal de compras se orienta hacia las necesidades derivadas de la planificación estratégica de la empresa.

El departamento de compras formaliza por escrito un plan a largo plazo para desarrollar y apoyar las estrategias generales de la empresa.

Los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa.

Fuente: (González, 2006, p. 15).

Los procesos de compras, en su gestión, deben estar conectados con la planeación estratégica de la empresa, es la única manera que logran contribuir a los resultados de la organización.

### 2.1.3 Capítulo 3. Planeación de las compras

El logro de los objetivos de las áreas de compras esta dado por la planeación con que lleven a cabo sus actividades, ya que con una organización adecuada se pueden programar los abastecimientos que se requieren para llevar a cabo la operación de una manera oportuna y con las condiciones que requiere la producción o la prestación de los servicios.

La planeación nos permite establecer el qué, el cómo, y el cuándo y está involucrada en las tres áreas básicas, que son: la estratégica, la táctica y la operación de cómo se relacionen depende el beneficio que se pueda obtener el abastecimiento. Con el fin de realizar compras organizadas existen metodologías que se pueden implementar, como el Category Managment, que permite generar valor a las organizaciones a través de las compras.

#### 2.1.3.1 ¿Qué es el “Category Management”?

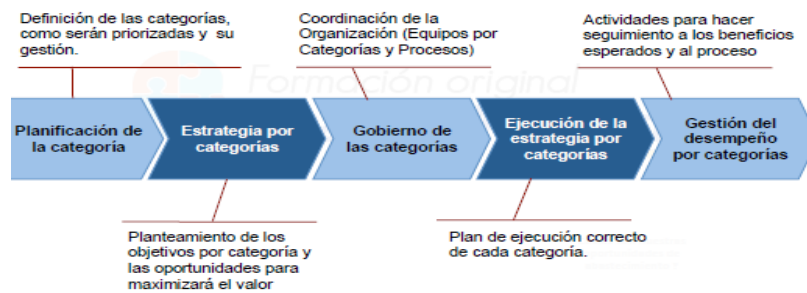
Es el proceso a través del cual la organización enfoca su función de compras a grupos de bienes o servicios con características similares en tecnología, proceso productivo y funcionalidad o características de mercado, como fabricantes, procedencia, entre otras. La función de abastecimiento se adecua a la forma como opera el mercado y sus similitudes, una definición de este modelo puede ser:

La gestión de categorías de compra, o category management, es un planteamiento estratégico de la planificación y ejecución de la compra, el aprovisionamiento y la gestión de relación con proveedores que tiene como objetivo que una organización obtenga los artículos que necesita para realizar sus operaciones de acuerdo con sus estrategias de negocio [...] El enfoque de la gestión de categorías de compra implica la segmentación de las principales áreas de gasto de los productos y servicios comprados por una organización. Esta segmentación es la base para realizar el análisis de los mercados de suministro que nos permitirá establecer las estrategias de compra, aprovisionamiento y relación con cada segmento del mercado. Por tanto, la clave de segmentación es la naturaleza y organización del propio mercado de suministros, y no la naturaleza o el uso que se le da a los artículos comprados, ni la unidad de negocio o departamento que los utiliza en nuestra organización. (Casalins, 2017, párr. 1-2)

Para el éxito en la implementación de este modelo es necesario que se impulse desde la alta dirección, ya que esto requiere un cambio cultural en la organización en el hacer de las actividades y para esto se demanda que las personas asimilen una forma diferentes de hacer las cosas en pro de beneficios como los económicos y eficiencia en los procedimientos de compras.

La gestión de Compras por categorías es un enfoque que se utiliza para gestionar el abastecimiento. Las siguientes son las etapas básicas para llevarlo a cabo, aunque estas etapas deberán estar siempre enmarcadas dentro de una metodología de abastecimiento estratégico.

Figura 3. Actividades de la Gestión por Categorías.



Fuente: (Loaiza, 2015).

### 2.1.3.2 ¿Cuál es el objetivo de categorizar?

El objetivo de categorizar es entender qué se compra, la manera cómo se hace, para qué se hace, es decir, el propósito, cuánto le cuesta y qué impacto genera el desabastecimiento de bienes y servicios.

Figura 4. Actividades a realizar en la categorización.

PROPOSITO	TAREAS	RESULTADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la composición y comportamiento de las categorías objeto de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la categoría</li> <li>Árbol de la categoría</li> <li>Identificación, gastos y alcance de la categoría (proveedores, componentes, volúmenes, , procesos contractuales o contratos, Precios vigentes)</li> <li>Matriz de aprovisionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbol de categorías</li> <li>Análisis del gasto interno</li> <li>Clasificación de categorías</li> <li>Base de datos proveedores actuales</li> </ul>

Fuente: (Loaiza, 2015).

Figura 5. Ventajas de la categorización

PROCESO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen relaciones de negocio sostenibles en el largo plazo</li> <li>Se crean relaciones de negociación transparentes para todos los proveedores.</li> <li>Se fortalecen las estrategias de compra entre las empresas participantes.</li> <li>Disminuye la carga transaccional y reprocesos en las empresas asociadas.</li> <li>Establece un lenguaje y metodología común para todas las empresas asociadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas identifican y obtienen ahorros significativos</li> <li>Se incrementa la oferta de proveedores y por ende el Poder de Negociación.</li> <li>Promueve la competitividad de las empresas participantes, al agregar demanda para acceder a economías de escala.</li> <li>Mayores opciones de recibir propuestas que mejoren los servicios actuales.</li> </ul>

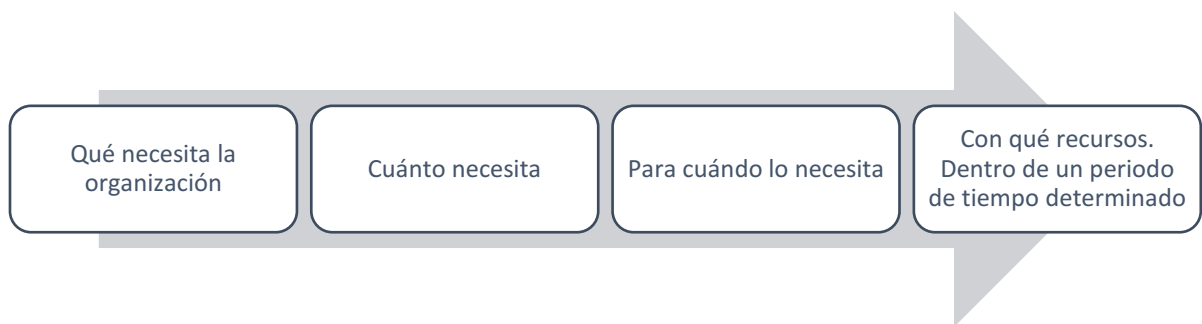
Fuente: (Donado, 2015).

Concretar las necesidades de suministro de la empresa es una tarea que se debe consolidar, ya que de esta información depende, primero, garantizar el abastecimiento que permita el normal funcionamiento de las diferentes áreas, y como segundo aspecto, está relacionado con el poder de negociación que se necesita para lograr con los proveedores los máximos beneficios posibles. Buscar metodologías que permitan consolidar estos propósitos es vital para avanzar en temas estratégicos.

### 2.1.3.3 Plan anual de compras

Con el fin de conseguir objetivos que contribuyan al normal abastecimiento en las organizaciones y a los ahorros en las compras que impacten la parte financiera, es necesario realizar una planeación, que tiene que ver con los siguientes elementos:

Figura 6. Planeación en las compras de la organización



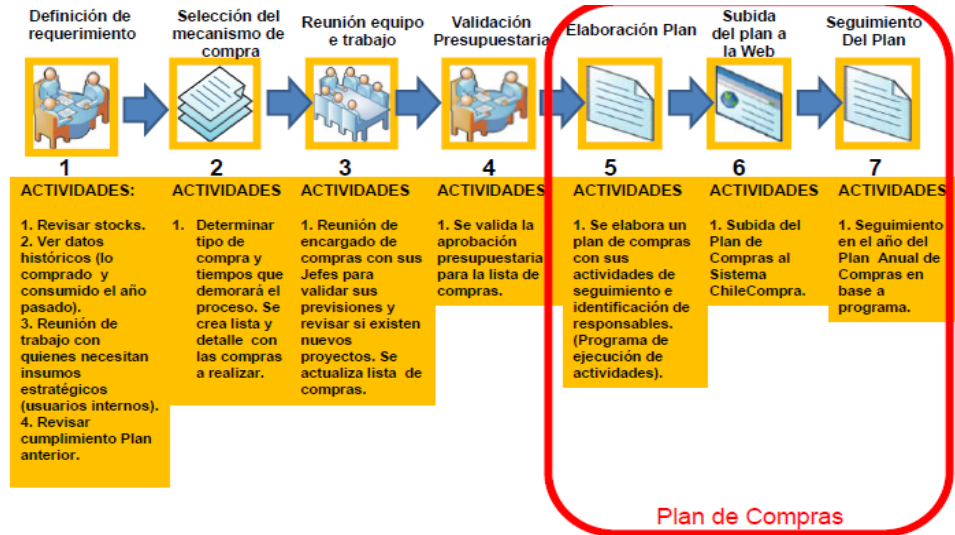
Fuente: (Dirección Chile Compra: Innovación-acceso-servicios, 2017)

Una vez definido estos conceptos, el paso a seguir es la elaboración de un plan anual de compras que detalle todas las necesidades de suministro que se requieren para el buen funcionamiento de la organización y permita organizar las actividades de compra, y algo muy importante, tener poder de negociación con los proveedores, para esto:

Es indispensable comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Una insuficiencia provoca el peligro de paro de la producción con los resultados consiguientes. Un exceso de material ocasiona sobrantes de producción, lo que significa un inventario excesivo que origina una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales, seguros, mermas, etc. (Dirección Chile Compra: Innovación-acceso-servicios, 2017)

El plan anual se puede considerar un instrumento administrativo que determina los pasos a seguir para la adquisición de los materiales, productos y elementos que se requieren, que como dice Cabrera (2017) “Una adecuada planificación de los procesos de compras contribuye a obtener las mejores condiciones en calidad, servicio y precio para los bienes y servicios demandados” (Párr. 3).

Figura 7. Actividades para realizar una planificación de compras



Fuente: (Dirección Chile Compra: Innovación-acceso-servicios, 2017).

El proceso de compras deberá visionarse, no como una oficina que apaga constantemente incendios, porque de la organización en las actividades de compras depende una planeación exitosa que se pueda irradiar a toda las áreas como cultura organizacional, lo cual significa un compromiso de todos los que intervienen, es decir, de toda la empresa, para lograr las mejores decisiones de abastecimiento.

#### 2.1.3.4 Ventajas de elaborar un plan anual de compras

Es importante determinar los beneficios que se pueden lograr en la planeación de las compras, a continuación podemos enunciar:

- Mejorar el poder de negociación con los proveedores que permita adquirir los bienes, productos, insumos con precios competitivos.
- Lograr ser más eficientes en los procedimientos de compras, evitando reprocesos, ya que al consolidar los requerimientos se disminuyen las actividades, se logran ahorros en cuanto a gastos de papelería, teléfono. etc.
- Asegurar el abastecimiento que se requiere para el funcionamiento de las áreas.

### 2.1.3.5 Impacto de las negociaciones en la gestión de compras

Las negociaciones son un punto clave en la estrategia del área de compras, lograr beneficios económicos que permitan ahorros que mejoren los resultados del negocio se convierte en una tarea de vital importancia para las personas que tienen la responsabilidad de generar este relacionamiento con los proveedores, de manera que permita:

“Aumentar la rentabilidad a través de las negociaciones para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa bajo un enfoque de verdadera relación gana-gana y un nuevo concepto de cooperación y entendimiento con la contraparte que facilita la obtención de los resultados que la empresa necesita en el presente y el largo plazo” (Montoya, 2010, p.11).

El enfoque que se debe dar en las negociaciones con los proveedores es de mutua colaboración, donde se brinde un ambiente que busque el beneficio para ambas partes, la idea es que el proveedor se vuelva parte de la estrategia, es por esto que debe conocer muy bien los objetivos de la empresa para que se involucre con productos de excelente calidad, con los mejores precios y la mejor oportunidad, y con esto confirmar que “El objetivo final es crear un estilo de negociación basado en principios de equidad, justicia, sensatez, transparencia y respeto hacia la contraparte, beneficio mutuo y cooperación a largo plazo” (Montoya, 2010,p.14).

Planear la manera como vamos a negociar los requerimientos de las diferentes áreas, es la clave para el abastecimiento estratégico, de todas estas variables depende conseguir objetivos de rentabilidad, permanencia y competitividad que garanticen la continuidad de la empresa.

Las empresas deben potencializar su posición con los proveedores, buscar negociaciones en volúmenes que contribuyan al logro de objetivos, para esto se debe consolidar la información, planear las compras que le permita mejorar los beneficios y relaciones a largo plazo. Pensar en cambiar el estilo de negociar es algo en lo que deben trabajar las áreas de compras, lo básico que se maneja en las negociaciones es una relación

dura donde siempre se está pensando en el beneficio solo de la empresa; la idea es también involucrar las necesidades del proveedor y de esta manera lograr que ambos puedan beneficiarse de lo que al final se llegue a concretar, así se fortalece la relación.

El objetivo de una negociación es llegar a un acuerdo satisfactorio, por esto es importante la preparación que permita tener todos los elementos para afrontar estos diálogos con los proveedores, donde el conocimiento que se tenga y la empatía con que se llega a concretar los acuerdos son variables de éxito para alcanzar los objetivos propuestos en pro de conseguir ahorros, productos de excelente calidad, oportunidad; y más que eso, un proveedor comprometido con la empresa, capaz de responder por las necesidades de la empresa con los mejores productos “Llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes es el objetivo de una buena negociación y para ello se requiere gran madurez un profundo conocimiento y un gran sentido de cooperación de los involucrados en la negociación” (Montoya, 2010, p.3).

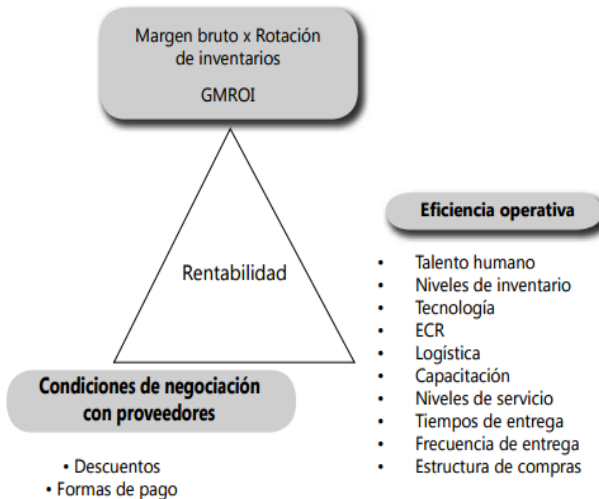
La misma dinámica de la empresa exige que los negociadores estén muy bien capacitados, el mercado se debe conocer debido a la variedad de opciones que ofrece enmarcado por los tratados de libre comercio, esto hace que las personas que tienen que ver con las compras deban estar al tanto del contexto actual, esto les permite tener mejores oportunidades para adquirir los mejores productos y servicios y poder afrontar los retos de las nuevas competencias.

Buscar negociaciones que solo cumplan con criterios de precios, calidad, y oportunidad es hablar de un modelo tradicionalista. En la actualidad existen otras variables que permiten ser más estratégicos, donde el comprador “entiende que sus decisiones deben ser tomadas teniendo en cuenta la satisfacción del consumidor, las oportunidades del mercado, las debilidades y fortalezas de la competencia y las políticas y necesidades de su empresa” (Montoya, 2010, p.5).

Preparar las negociaciones es una prioridad para lograr los mejores resultados, cualquier decisión que se tome está afectando financieramente la entidad. Cuando se concreta el precio, la forma de pago, la calidad y demás variables, lo que se pretende es obtener beneficios y para esto es importante que exista una verdadera preparación de las personas

que intervienen para conseguir los mejores resultados, como lo es el objetivo de aumentar la rentabilidad, a continuación se relacionan los conceptos que inciden en este propósito:

Figura 8. Triangulo estratégico de la rentabilidad.



Fuente: (Montoya, 2010, p. 16).

Es así como las negociaciones son de vital importancia para el crecimiento de las empresas, por medio de estas se logran beneficios financieros para la estabilidad y además permite a la empresa ganar competitividad, de unos buenos resultados se logran mejores precios en los productos o servicios que se ofrecen.

#### 2.1.3.6 Importancia de los proveedores en el logro de objetivos

Los proveedores son las personas o entidades que realizan el suministro de la materia prima, productos o servicios para desarrollar las actividades en las empresas, su papel es muy importante: son los que permiten la continuidad del negocio. Un tema de impacto también es que, por medio de ellos, las empresas se pueden apalancar financieramente dependiendo de los plazos de pagos que se acuerden, la empresa puede utilizar estos recursos para apoyar el disponible que requiere para garantizar el capital de trabajo.

Los proveedores están involucrados en el éxito de la gestión de compras, los proveedores están impactando la calidad de los productos o servicios que se ofrecen, es por esto que estos deben estar muy bien analizados y se debe realizar lo pertinentes para estar investigando el mercado y estar apropiándose de los proveedores que mejor puedan abastecer la entidad, es así como “los proveedores más que un recurso de aprovisionamiento, juegan un rol de vital consideración y deben ser considerados como socios de negocio extremadamente importantes” (Heredia, 2013, pág. 165).

Las áreas de compras deben realizar un buen análisis de los proveedores con la documentación y referencias que permiten confirmar su idoneidad y verificar que estos quieran una relación duradera con la entidad. La empresa debe dar a conocer a los proveedores cuáles son los objetivos organizaciones y con esto volverlos parte de la estrategia. La calidad en la compra que se realice impacta directamente en los productos y servicios que ofrece la entidad, es por esto que se debe verificar cuáles serán las fuentes de aprovisionamiento y esto es una labor de las áreas de compras. Una de las garantías de que el trabajo está alineado con las estrategias es contar con los mejores proveedores, estos permiten la continuidad del negocio. Para confirmar la importancia de los proveedores, a continuación se relaciona esta definición:

[...] proveedores o llamados también fuentes de abastecimientos, son personas naturales o jurídicas, que como su nombre lo indica proveen o abastecen de materiales y/o servicios a otra(s) persona(s) natural(s) o jurídica(s). Las empresas, deben adquirir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades productivas y comerciales y deben cerciorarse de que sus proveedores les suministren los elementos requeridos con altos estándares de calidad, dentro de unos tiempos programados y en las condiciones pactadas (Heredia, 2013, p.142).

Es importante realizar una excelente selección de los proveedores y considerarlos como socios dentro de la empresa, por la importancia que ellos representan para la continuidad del negocio. Evaluarlos y hacer retroalimentación de los resultados que permitan mejoramiento a situaciones que requieren intervención, con el fin de lograr mantener una relación de mutuo beneficio es importante. “[...] se deben abrir las puertas a proveedores que suministren productos que signifiquen nuevas alternativas, para satisfacer las necesidades de

los consumidores o usuarios de las diferentes áreas y que permitan a la empresa ser más competitiva en su medio” (Montoya, 2010, p.29).

Los proveedores se convierten en responsables del abastecimiento de las organizaciones, sobre ellos recae gran parte del compromiso que tiene la entidad de salir con productos o servicios de excelente calidad, que impacten al consumidor final. Deben suministrar productos con estándares de calidad acordes, que permitan el logro de los objetivos propuestos.

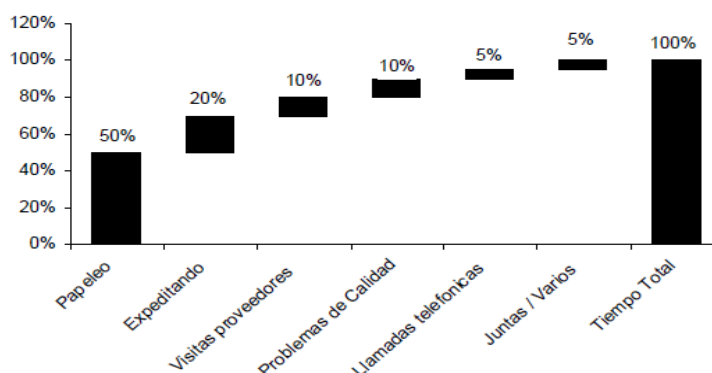
#### **2.1.4 Capítulo 4: Importancia de sistemas de información en procesos de compras**

Como se mencionó en el tema anterior, en cuanto a los modelos de compras tácticos, estos son por lo general muy operativos, es decir, son procesos muy manuales con poca automatización y trabajar de esta manera no genera mucho valor agregado y puede traer consecuencias como:

- Ejecución de compras sin negociaciones beneficiosas en cuanto a precios adecuados.
- No tener tiempo para conocer el mercado con sus alternativas de suministros.
- Falta de oportunidad en el abastecimiento que se debe tener para la producción o prestación de servicios.
- Por la falta de planeación se puede fallar en la calidad del suministro.

Todo esto se da debido a que deben utilizar la mayor parte del tiempo en dar cumplimiento a procedimientos que no son ágiles y son poco eficientes. A continuación se relaciona como dedican su tiempo los procesos de compras que son muy operativos:

Figura 9. Tiempos Ocupados por Proceso de Compradores en Compras Tácticas



Fuente: (Uscanga, Carresco, J., 2009, p.15).

Estos procesos de compras deben buscar herramientas que les permita ser más eficientes en la gestión de sus actividades, como avanzar en la automatización de sus procesos que liberen tiempo que se requiere para dedicarse al análisis, al relacionamiento y otros temas que son muy importantes, por eso una de las alternativas para lograr eficiencia son:

Las plataformas tecnológicas, implementadas en la gestión de compras, proporcionan un acercamiento entre la informática y las comunicaciones, agilizando y optimizando las funciones relacionadas, generando mejores tiempos de respuesta y tiempos de acción mucho más cortos [...] En el mercado informático actual, se pueden ubicar un conjunto muy amplio de plataformas tecnológicas que se tornan en elementos indispensables para el desarrollo eficiente de la gestión de compras. Cada uno de las cuales aporta de manera distinta, algunas y complementaria otras, respondiendo a las necesidades de la organización para que los funcionarios puedan realizar sus tareas operacionales, tácticas y estratégicas de forma óptima (Heredia, 2013, pp. 225-227).

Dependiendo del crecimiento que tengan las empresas, es necesario seguir trabajando en lograr la eficiencia y en simplificar las operaciones que se realizan, de esta manera se aumenta la productividad, que es tan importante para competir en los mercados de bienes y servicios que cada vez son más exigentes.

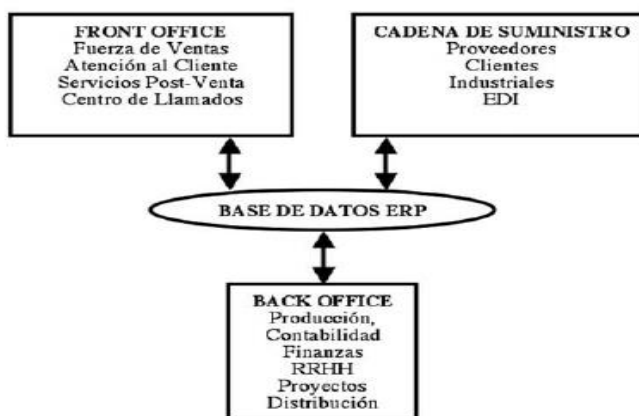
#### 2.1.4.1 Implementación de los sistemas de información en las empresas

A medida que las empresas van creciendo sus actividades operacionales se vuelven más complejas, es así que identificar opciones que permitan ser más eficientes los procesos es prioritario para los responsables de la toma de decisiones en las empresas. La economía de los países están en constante evolución debido a la dinámica que se viene desarrollando con los Tratados de Libre Comercio, por este motivo las empresas deben considerar la manera de ahorrar tiempo y lograr eficiencia, poner en contexto la inquietud que han tenido las empresas de tomar decisiones con respecto a este tema, nos hace mencionar:

En la década de los 90, producto de la globalización, las empresas comenzaron a requerir de sistemas que apoyaran, la gestión empresarial, integraran las partes del negocio, promovieran la eficiencia operativa y sirvieran de soporte aspectos críticos de la administración. Así la industria de software en un comienzo desarrolló aplicaciones para integrar los distintos sistemas [...], que años más tarde se transformaron en los sistemas empresariales integrados, conocidos actualmente como ERP (Enterprise Resource Planning) o sistema de planeación de recursos empresariales [...]. Los sistemas del tipo ERP (Enterprise Resource planning) se han definido como un sistema global de planificación de los recursos y de gestión de la información que de forma estructurada puede satisfacer la demanda de las necesidades de gestión de la empresa [...] que permiten a las empresas evaluar, implementar, automatizar, integrar y gestionar la forma eficiente las diferentes operaciones que se presentan en estas (Benvenuto, 2006, pp. 37-38).

Estas soluciones integran las actividades de compra con la parte financiera, facilitando la trazabilidad de la información, son sistemas de alto desempeño que permiten tener toda la operación controlada, la decisión de automatizar requiere recursos, pero son más los beneficios que se pueden lograr en el disminución de la operatividad que permiten justificar este tipo de inversiones. A continuación se relaciona los componentes de estos sistemas de información:

Figura 10. Arquitectura Básica de los ERP (Enterprise Resource planning).



Fuente: (Benvenuto, 2006, p.38). .

Estos sistemas de alto desempeño consolidan toda la información de la empresa en una sola base de datos, permitiendo emitir informes para los respectivos análisis, y de esta manera tomar las mejores decisiones de abastecimiento.

#### 2.1.4.2 Ventajas y desventajas de los ERP (Enterprise Resource planning)

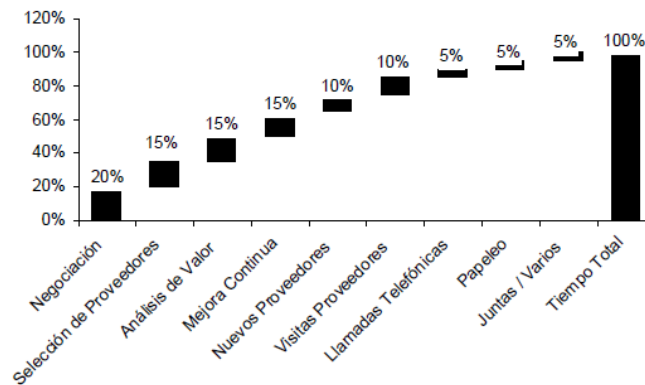
La implementación de sistemas de información como los (ERP), como alternativa de automatización requiere que las áreas realicen una serie de cambios en sus procedimientos que permitan que estos sistemas logren su máxima eficiencia y de esta manera adaptar la operación al sistema de información, a continuación relacionamos algunas ventajas:

- Simplifica las operaciones ahorrando tiempo, mejorando la productividad.
- Integra en una sola base de datos toda la información de la empresa.
- Controla toda la operación de las compras.
- Permite emitir informes que contribuyen a la toma de decisiones.
- Consolidar en un solo sistema el manejo de la información, si la organización tiene varios sistemas de información los ERP logra integrarlos en uno solo.

- De estos sistemas se pueden mencionar, como desventajas, que requieren de una inversión alta, la implementación es compleja, se necesita personal muy entrenado para su funcionamiento, “Un sistema ERP automatiza muchas tareas ejecutadas por personas, si éstas no están bien entrenadas y no tienen habilidades para el manejo del sistema ERP la organización se verá afectada como un todo” (Benvenuto, 2006, p. 39).

Tomar la decisión de automatizar es una tarea que deben evaluar los gerentes que saben que para cumplir estrategias de negocio deben enfocar sus esfuerzos a que todas las áreas estén contribuyendo a la eficiencia y la generación de valor. A continuación se evidencia cómo se logra mejorar el hacer de las áreas de compras si se puede pasar de un modelo táctico a uno estratégico mediante la automatización:

Figura 11. Tiempo Ocupado por Proceso de Compradores en Compras Estratégicas



Fuente: (Uscanga, Carresco, J., 2009, p.19).

Como se evidencia, se pasa de utilizar el tiempo en temas operativos a tener dedicación en actividades de relacionamiento con los proveedores, en temas de negociaciones y en tareas de mejoramiento que permiten que las áreas trabajen bajo un concepto estratégico que es lo que requiere la dinámica que tiene el mercado actualmente.

### **2.1.5 Capítulo 5: Impacto del personal en la estrategia de compras**

Para lograr obtener los mejores resultados en las negociaciones, se requiere personal capacitado que proyecte seguridad en la relación con el proveedor. Con el fin de lograr este requerimiento en las áreas de compras, la empresa debe buscar unos perfiles que se acomoden a estas necesidades y apoyados de las capacitaciones proyectarlos para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Es importante lograr los perfiles adecuados para conformar la estructura de las personas que estarán involucradas en los procesos de compras, de este aspecto depende el potencializar las oportunidades que se tienen en temas tan impactantes como lo son las negociaciones, comprender esto nos permite:

[...] afirmar que la alta gerencia y el comprador de hoy comparten una gran preocupación e interés por capacitarse y actualizarse con miras a lograr un mejor desempeño en su función. El comprador moderno entiende cabalmente que la única forma de sobresalir en ambientes altamente competitivos y llevar a cabo con éxito las negociaciones relativas a su cargo, es adquirir herramientas de conocimiento que le den mayor seguridad ante el proveedor (Montoya, 2010, p.6).

El personal que conforma estas áreas influye en el logro de estrategias organizaciones, es por esto que se debe contar con una buena selección de personal, que con refuerzo en capacitaciones permitan resultados óptimos en las negociaciones que realizan en el día a día. El comprador tradicional ya no es suficiente, este ya debe entender las fortalezas y debilidades del mercado como herramienta para lograr mejores resultados. “Las empresas que asignan las funciones de compras a personas que desempeñan cargos orientados a otras actividades están propiciando resultados diferentes a los esperados de su labor” (Montoya, 2010, p.18).

Es importante mencionar, que no solo es el conocimiento lo que se requiere para tener personal competente en estas áreas, también debemos tener en cuenta la forma con que afronta las situaciones y cómo las resuelven. Por lo tanto, podemos afirmar que “Si el comprador tienen actitud positiva, logra mejorar su nivel de conocimiento, desarrollar sus habilidades, capitalizar sus experiencia y mostrar mejores resultados que redundan en beneficios adicionales para la empresa y un mayor desarrollo profesional para él” (Montoya, 2010, p.20), es así como el considerar agrupar los componentes de conocimiento más las habilidades del personal, contribuirá a que las personas que laboran en estas áreas logren su máximo aporte en la realización de los objetivos:

Las empresas están reconociendo la importancia cada vez mayor de la función de compras y la necesidad de tener compradores profesionales en estas áreas con el fin de lograr un mejor entendimiento con los proveedores, tomar decisiones rápidas e inteligentes, conocer integralmente el negocio y, desde luego, proyectar una nueva imagen de la empresa (Montoya, 2010, p.22).

Un aspecto importante que se puede mencionar en estos procesos de impacto en las organizaciones es el que referencia Johnson, Leenders & Flynn (2012):

En las grandes organizaciones de suministros, con frecuencia los profesionales del abasto se dividen en dos categorías: el personal táctico, que maneja las necesidades cotidianas, y el personal estratégico, que posee importantes capacidades analíticas y de planeación, y que participa en actividades como el abastecimiento a largo plazo [...] En la práctica se ha demostrado que la asignación de la función de suministro a profesionales del abastecimiento (Capacitados de manera adecuada y dotados de la autoridad y responsabilidades apropiadas), contribuyen de una manera más eficiente y segura a alcanzar las metas y estratégicas organizacionales que la asignación de tareas a aquellos para quienes el abastecimiento es una obligación secundaria (p.3-43).

Uno de los motivos por los cuales estas áreas deben contar con gente con perfiles adecuados es la necesidad de mejorar la rentabilidad de la empresa, de sus habilidades en las decisiones que tomen depende el impacto y el cumplimiento de las metas. Los resultados de las empresas involucran la buena utilización de los recursos, el adecuado control de los costos y los gastos y es en estos temas donde el aporte de estas áreas es muy valioso. “El comprador

debe ser consciente de que en el desempeño de su función tiene la responsabilidad de contar con los productos oportunamente y hacer que éstos generen un buen margen de utilidad, fijando unos precios de venta competitivos” (Montoya, 2010, p.64).

Con el fin de realizar las funciones del departamento de compra, es necesario definir una estructura jerárquica que permita eficiencia en la operación, es decir, definir un modelo que permita el empoderamiento de ciertas responsabilidades, como por ejemplo las autorizaciones de compras a personal que pueda asumir este rol con el fin de que esta función no quede centralizada, ya que puede volver lento el proceso de la compra.

Atender las necesidades de abastecimiento requiere contar con una estructura adecuada del área de compras, “cuyo objetivo fundamental es lograr una coordinación armónica entre las diferentes actividades interfuncionales de la empresa y contribuir con el mejoramiento de la productividad total” (Gómez, 2007, p. 31). El impacto de estas áreas es de gran atención para la administración de las compañías, debido a que:

[...] la cooperación de compras es fundamental para el éxito de la producción y la comercialización de los productos, pues de la calidad, el precio y el tiempo de entrega de los insumos depende en alto grado (hasta en un ochenta por ciento), el cumplimiento de los objetivos y metas de las demás funciones de la empresa” (Gómez, 2007, p. 31,33).

Concretar la estructura ideal depende de cada empresa, según sus actividades administrativas y operacionales, estos equipos de trabajo pueden tener altos desempeño si se les empodera para que asuman roles de responsabilidad que permitan evidenciar un verdadero aporte a la generación de valor.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

Teniendo claro lo anterior, en la primera fase se hace una exploración teórica sobre modelos de compras que actualmente impactan las organizaciones; es decir, se realiza una revisión documental referente al tema propuesto; para la segunda fase se hicieron entrevistas semiestructuradas de preguntas abiertas con el personal que está involucrado en el proceso de compras de Comfamiliar Risaralda, esto, complementado con la documentación interna, permitió identificar un diagnóstico detallado de las actividades que allí se realizan. La tercera fase del trabajo se complementa con el uso de herramientas cualitativas, mediante entrevistas semiestructuradas con el personal de otra Caja de Compensación, es decir un Benchmarking, lo anterior con el fin de evidenciar cómo funcionan, esto logro identificar la referenciación del trabajo propuesto. La contrastación teórica, la experiencia con otra entidad y el componente real detallado en el diagnóstico, fue el insumo para la cuarta fase, fundamentada en el análisis de toda la información recopilada, concluyendo con la elaboración de la propuesta de mejoramiento al proceso de compras, orientado a aumentar su eficiencia operacional. A continuación se exponen gráficamente las fuentes de información que fueron utilizadas en las fases desarrolladas:

Cuadro No. 3. Fase 1: Investigación de fuentes teóricas

FUENTE	TIPO	DETALLE	OBJETIVO
<b>Secundaria</b>	Bibliográfica	Autores relacionados con temas: Historia de Cajas de compensación, gestión de compras en organizaciones, planeación de las compras, importancia de los sistemas de información en los procesos de compras, Impacto del personal en la estrategia de compras.	Identificar fuentes teóricas que permitan dar bases para enriquecer las oportunidades de mejoras en el proceso de abastecimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 4. Fase 2: Diagnóstico al proceso de compras de Comfamiliar Risaralda

<b>FUENTE</b>	<b>TIPO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Primaria</b>	Entrevista Semiestructurada	Personal del proceso de compras: Líder de compras y suministro, asistente operativo, auxiliares de compras.	Conocer el funcionamiento del proceso de compras con el fin de realizar un diagnóstico detallado.
<b>Secundaria</b>	Documentales	Información interna del proceso: Sistema de gestión de calidad, Plan estratégico, datos contables, presupuesto, indicadores, informes de auditoria.	Recopilar información adicional que complemente el diagnóstico.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 5. Fase 3: Reconocimiento del funcionamiento de los procesos de compra en otra Caja de Compensación

<b>FUENTE</b>	<b>TIPO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Primaria</b>	Entrevista Semiestructurada	Personal: Coordinador de compra de una Caja de Compensación y personal operativa del área.	Conocer el funcionamiento del proceso de compras en otras entidades con el fin de referenciar y detectar buenas prácticas.
<b>Secundaria</b>	Documentales	Información interna representado en documentos de la Caja de Compensación que esta complementado el diagnóstico de referenciación.	

Fuente: Elaboración Propia.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico proceso de Compras Comfamiliar Risaralda situación actual

Con el objetivo de comprar y suministrar los bienes y servicios para cumplir con las necesidades de la institución Comfamiliar Risaralda, la empresa cuenta con un proceso de abastecimiento que tiene un alcance en cuanto a las compras institucionales, ya que está enfocado en el suministro para el normal funcionamiento de la entidad, tanto de los procesos administrativos como de servicios, y a la compra de activos fijos. Existen actualmente una serie de compras que se realizan desde otros procesos y que están relacionados con temas específicos como:

- ✓ Compra de material para realizacion de obras de infraestructura y mantenimiento.
- ✓ Compras relacionadas con medicamentos e insumos de salud, ya que la Caja de Compensación cuenta con una clínica que requiere dicho abastecimiento.
- ✓ Compra de productos alimenticios para atender unidades de servicios, que por la ubicación, realizan el proceso de abastecimiento desde las unidades de negocio.
- ✓ Compra de servicios como vigilancia, aseo, correos internos, honorarios, que se realizan desde otras áreas para el normal funcioamiento de la entidad.

En Comfamiliar Risaralda se puede concluir que trabajan con un modelo descentralizado y que las compras totales no están unificadas en una sola área, esto se debe a la oportunidad en que deben atenderse algunos temas que hacen que se desarrollen algunas compras en las mismas unidades de negocios que lo necesiten y con el fin de ser más eficientes en la funciones de abastecimiento.

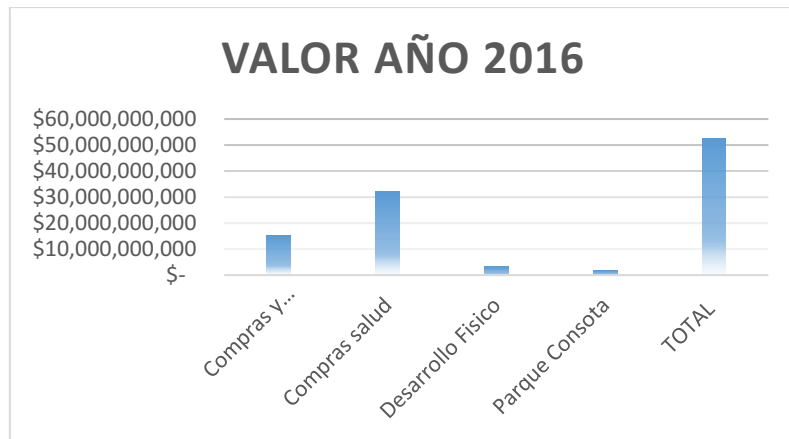
La empresa gestionó en el año 2016 la suma de \$ 52.684.000.000, según cifra tomada del Sistema de Información Contable que está detallado de la siguiente manera:

Cuadro No. 6. Valorizado de compras año 2016.

<b>PROCESO</b>	<b>TIPO DE COMPRA</b>	<b>VALOR AÑO 2016</b>
Compras y suministros	Suministros, activos fijos	\$ 15,397,000,000
Compras salud	Suministros y medicamentos	\$ 32,080,000,000
Desarrollo Físico	Material construcción	\$ 3,296,000,000
Parque Consota	Productos alimenticios	\$ 1,911,000,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 52,684,000,000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 1. Valorizado compras 2016.



Fuente: Elaboración Propia.

Los requerimientos que suman el valor gestionado en las compras del año 2016 fueron realizados por los diferentes procesos que conforman la parte administrativa de servicios y salud, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro No. 7. Total procesos que realizan requerimientos de compras

AREA	NUMERO DE PROCESOS	OBSERVACION
<b>Administrativa</b>	25	Procesos de apoyo para todos los prestadores de servicios, como por ejemplo: contabilidad, cartera, tesorería, comunicaciones.
<b>Salud</b>	47	Procesos que están relacionados con atención ambulatoria, hospitalaria y demás servicios de salud.
<b>Servicios</b>	41	Servicios que se subsidian directamente con los recursos de los aportes que realizan las empresas, como por ejemplo: recreación, deportes, Parque Consotá, capacitación.
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>PROCESOS</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Revisando este panorama a continuación según información recolectada en un trabajo de campo con el personal que intervienen en estos procesos se procede a verificar como realizan las actividades de las compras según los procesos mencionados.

## **4.2 Contexto: Proceso de Compras y Suministros**

### **4.2.1 Manual de Contratación**

Con el fin de dar transparencia en la gestión de compras y brindar una guía que permita realizar las actividades relacionadas con los proveedores, Comfamiliar Risaralda cuenta con un documento llamado “Manual de Contratación”, que da las directrices que permiten el control en los temas relacionados con las compras de este tipo de entidades. Al realizar un análisis con respecto a los aspectos más significativos que posibilitan evaluar si esta herramienta es eficiente para la función de compras, podemos detallar lo siguiente aspectos:

#### 4.2.1.1 Niveles de autorización para las compras

En el punto 5.1.4 del “Manual de Contratación” se menciona: Las cuantías para la autorización de las negociaciones de bienes o servicios definidas en el manual, son:

Cuadro No. 8. Niveles de autorización

<b>NIVEL</b>	<b>CUANTIA</b>
Consejo Directivo	Superior a 250 SMMLV
Director	Más de 50 hasta 250 SMMLV
Subdirector	Líder de Compras y Suministros
Jefe de Compras	De 0 hasta 15 SMMLV

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2015).

En el punto menciona: “Compete a la Dirección Administrativa o Subdirecciones o a quién estos deleguen; según sea el servicio y/o producto, ordenar el pago de los bienes y servicios adquiridos, mediante las solicitudes de pago, conforme a las autorizaciones previas en cada instancia” (Manual de Contratación, Comfamiliar Risaralda, 2015, p. 12).

Se consideran estos dos aspectos del documento los temas de alto impacto para lograr eficiencia en el proceso de compras, es por esto que en la medida en que se desarrolle este diagnóstico revisaremos estas directrices en cuanto a cómo le aporta a la eficiencia del proceso de compras y si las personas dan cumplimiento.

#### **4.2.2 Secuencias para llevar a cabo la gestión de compras**

Las compras que se realizan en Comfamiliar Risaralda cumplen con la siguiente secuencia de actividades:

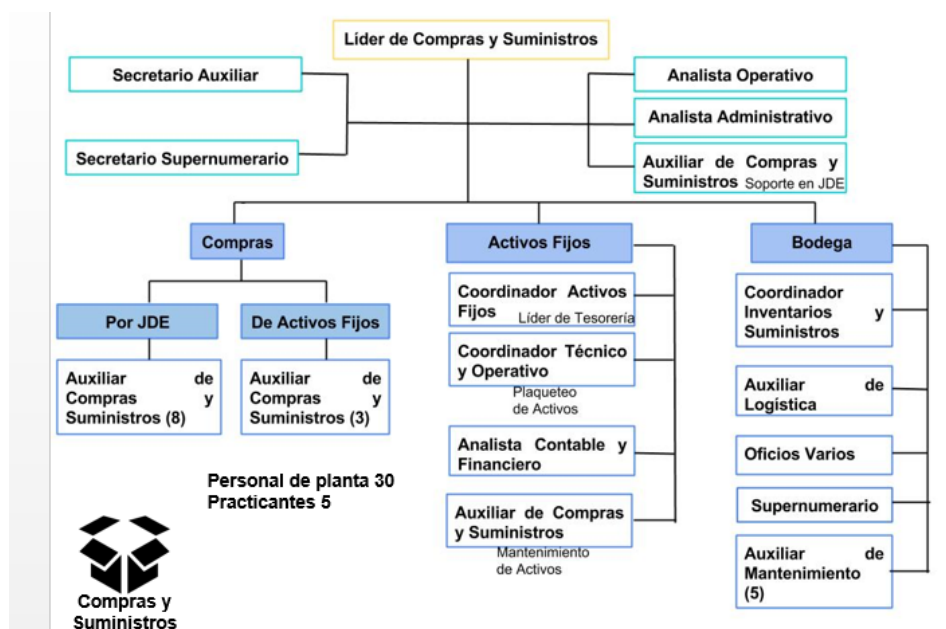
- ✓ Identificación de la necesidad: Jefe de proceso o servicio.
- ✓ Solicitud de cotizaciones: Jefe de proceso o servicios Y/o Líder de compras Y/o Comité de Compras.
- ✓ Selección de proveedores: Jefe de proceso o servicios Y/o Líder de compras Y/o Comité de Compras.
- ✓ Elaboración de la orden de compra y orden de trabajo: Jefe de proceso y/o Líder de compras.
- ✓ Elaboración del contrato y/o Convenio: Jefe de proceso y Control Legal.
- ✓ Autorización de la negociación: De acuerdo al cuadro de “AUTORIZACIÓN” (cuando aplique).
- ✓ Supervisión y control: Jefe de proceso involucrado con el servicio y/o producto.
- ✓ Evaluación del proveedor inicial: Jefe de proceso y/o Líder de Compras.
- ✓ Reevaluación del Proveedor: Jefe de proceso involucrado y/o Líder de Compras (Sistema de Gestión de Calidad, Comfamiliar Risaralda, 2014).

Esto permite un control en la gestión de las compras, la cual debe estar alineada con el documento mencionado anteriormente, llamado “Manual de Contratación”, que permite dar la transparencia que requiere este tipo de actividades.

### 4.3 Procedimientos realizados por el proceso de compras y suministros

Para atender los requerimientos que necesita la institución en cuanto a suministros para el funcionamiento de los procesos, y la compra de activos fijos este proceso cuenta con la siguiente estructura de personal interna, que les permite cumplir con sus actividades:

Figura 12. Estructura de personal proceso de Compras y Suministros



Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Este proceso de compras tiene incorporado dentro de sus tareas, encargarse de todo el mantenimiento de los activos fijos, es por esto que dentro de su estructura se evidencia personal para atender estas necesidades.

Para gestionar las necesidades institucionales, este proceso esta organizado en su interior por bodegas que tienen como objetivo asignar personal responsable para la atención de las compras que se presenten. A continuación relacionamos el detalle de estas líneas:

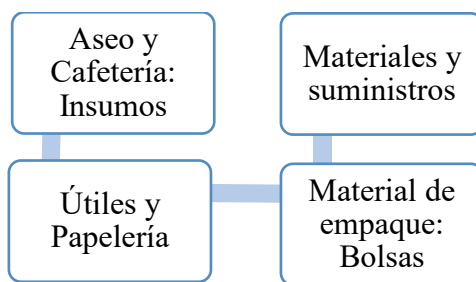
Cuadro No. 9. Bodegas para compra de bienes e insumos

<b>CODIGO</b>	<b>BODEGAS</b>	<b>PRODUCTOS QUE ADQUIERE</b>
<b>2316</b>	Proyectos y Eventos	Se encarga de adquirir los insumos para el operar de los proyectos sociales
<b>5174</b>	Salud	Suministros de cafetería, aseo y papelería para las dependencias de la subdirección salud. Incluye todos los procesos de la clínica. También incluye los insumos odontológicos.
<b>2310</b>	Administrativa	Suministro de cafetería, aseo y papelería para los procesos administrativos, los procesos de la subdirección de servicios.
<b>2311</b>	Servicios	Adquirir insumos y productos necesarios para los servicios de recreación, deportes, capacitación y la granja.
<b>2300</b>	Dotación y centro de acopio	Encargada de la dotación el personal y los elementos de protección. Adquiere los alimentos para los programas sociales
<b>2314</b>	Publicidad	Se encarga de la realización de la publicidad y elementos de marca de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

Las bodegas llamadas salud, administrativas y servicios que estan relacionadas con las áreas principales de funcionamiento y están asignadas a diferentes auxiliares de compras, pueden recibir en los requerimientos de compras cualquier concepto, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 13. Concepto de compras.



Fuente: Elaboración Propia.

Esta forma de gestionar las compras hace que un concepto de compras, por ejemplo útiles y papelería, que se requiera en diferentes áreas, esté atendida por varios auxiliares de compras, lo que hace poco eficiente la operación, ya que como no se unifica la necesidad institucional en el mes, varios compradores pueden estar contactando al mismo proveedor para la misma necesidad, esto hace que en ocasiones los proveedores estén otorgando diferentes precios para los mismos elementos, lo que evidencia una falta de coordinación y un mensaje no adecuado hacia el proveedor. Esta situación se refleja en el suministro que está relacionado con el normal funcionamiento de las áreas.

Para los conceptos de útiles y papelería y aseo y cafetería el proceso realiza un cronograma anual que explica las fechas en que las áreas de salud, administrativa y servicios, deben estar realizando los pedidos, como se muestra en la figura 14.

Figura 14. Cronograma de pedidos.

CRONOGRAMA DE PEDIDOS / ENTREGAS AÑO 2017																															
UTILES - PAPELERIA - ASEO - CAFETERIA (ES SOLICITADO POR CRONOGRAMA)																															
COMPRAS Y SUMINISTROS																															
MES / DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ENERO	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	N	J	V	S	D	L	M
FEBRERO	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	N	J	V	S	D	L	M			
MARZO	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V
ABRIL	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
MAYO	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
JUNIO	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	
JULIO	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
AGOSTO	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
SEPTIEMBRE	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
OCTUBRE	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
NOVIEMBRE	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	
DICIEMBRE	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
ENERO	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
FIN DE SEMANA																															
FECHA PARA REALIZAR PEDIDOS POR LAS DEPENDENCIAS																															
ENTREGA DE INSUMOS, SUMINISTROS - PAPELERIA E INSUMOS ODONTOLÓGICOS																															
FECHA PARA REALIZAR PEDIDO ÚNICAMENTE CAFETERIA Y ASEO EDIFICIO CIRCUNVALAR																															
ENTREGA DE INSUMOS, SUMINISTROS - CAFETERIA Y ASEO (IPS HOSPITALARIA - IPS AMBULATORIA - ADMINISTRATIVA - SERVICIOS)																															
FESTIVO																															

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Con este cronograma los procesos que tiene la institución, si tienen pedidos relacionados con utiles y papeleria , aseo y paperia, realizan una solicitud por el sistema de información, el cual tiene un listado maestro de articulos donde seleccionan lo que necesitan, este graba todos los pedidos para que los auxiliares de compra realicen la consolidación por areas, que es la forma como estan asignadas las personas que gestionan el proceso, es por esto que como se menciono anteriormente, es probable que un mismo proveedor que abastece un producto pueda estar recibiendo solicitudes por varios compradores, lo que hace de este sistema poco eficiente para la gestión de compras.

Se puede detectar que estos dos conceptos son los unicos que llegan a una negociación anual, la cual realizan unificando todos los consumos del año, pero es importante mencionar que como el sistema no esta parametrizado de manera que pueda consolidar listados por líneas, es un proceso donde la consolidación de la información se hace de forma muy manual, una vez llegan a una negociación con el proveedor los precios se fijan en el sistema de informacion contable en una opcion que se llama, catálogo de precios, lo que permite que cada ejecución que se realice de esta negociación mediante la orden de compra

se haga con los precios que se fijaron, lo que permite controlar el compromiso adquirido. Realizando un análisis de las cifras del año 2016 se puede evidenciar lo siguiente, de acuerdo con el cuadro 10.

Cuadro No. 10. Valorizado compras 2016 concepto : Útiles y papelería, Aseo y cafetería

LINEA	TOTAL
Administrativa	890,212,755
Servicios	566,045,259
Salud	942,729,028
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,398,987,042</b>
DESCUENTOS	64,424,196
<b>% DESCUENTO TOTAL</b>	<b>2.69%</b>

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2016).

El porcentaje de descuento sobre el total de compras anuales significa el 2.69%, el cual representa beneficios de ahorro poco significativos, lo cual evidencia que se debe potencializar los temas de negociación en el proceso de compras que permitan mayores logros y contribuir financieramente.

Al analizar cómo están direccionadas las negociaciones en el proceso de compras, según entrevista con la Líder, nos explica que:

“[...] esta actividad se encuentra centralizada y la única que puede negociar soy yo como Líder de Compras tengo la responsabilidad de realizar todo lo pertinente para llegar acuerdos con los proveedores, es así como las personas encargadas de cada bodega tienen como función realizar la búsqueda de los proveedores y solicitar la información que permita la elaboración de análisis de información la cual es entregada a la responsable del proceso para culminar la compra” (Gloria Amparo Jiménez [Líder de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

En cuanto al manual de contratación se puede evidenciar que la autorización solo tiene el alcance de ordenación del gasto por parte de la líder de compras, hasta una cuantía de 15 SMLV, pero la aprobación del desembolso debe direccionarse al Subdirector

respectivo, esto no permite lograr eficiencia en el procedimiento ya que al no ligar la ordenación con la aprobación en la misma persona, se debe depender de una persona de alto nivel para los pagos respectivos, considerando que estos cargos cuentan con tiempos muy limitados.

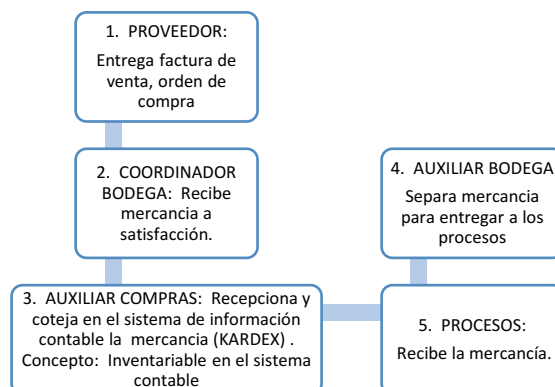
En dialogo con las personas encargada de coordinar la compra por bodega, mencionan que:

“[...] al estar concentrada toda la actividad en la líder de compras el proceso es lento y se evidencia poca agilidad en las negociaciones esto hace que se pierda oportunidad en la atención a los requerimientos” (Juan David Posada [Asistente operativo], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Para compras que tengan cuantías igual o superiores a 50 SMVL, deben pasar para su autorización por un comité de compras, donde aprueban los proveedores que suministrarán los elementos que se llevan a consideración, con esto se da por entendido que ya se pueden ejecutar las compras que lleguen según los requerimientos, pero cada vez que en el año se empieza a ejecutar la negociación, por ejemplo en la compra de aseo y cafetería, y útiles y papelería, las autorizaciones de compras son firmadas de nuevo por la Jefe de compras y los pagos de cualquier cuantía, según el “Manual de Contratación” siguen el trámite para la autorización a la subdirección respectiva, volviendo el trámite de rutas de aprobación un tema complejo para la oportunidad que requieren estos procesos de compras.

Los siguientes tipos de compras: Dotación, útiles y papelería, aseo y cafetería, material de empaque, viveres, materiales para los diferentes programas, realizan el siguiente procedimiento detallado en la figura 15, cuando llega la mercancía por parte del proveedor.

Figura 15. Procedimiento recepción de la mercancía.



Fuente: Elaboración Propia.

La utilización del sistema de información contable con la opción de inventariable, que es un procedimiento que se realiza cuando la mercancía ingresa a un almacenamiento para tener un stop de mercancía, es algo que se debe reevaluar, ya que según información recolectada con el personal de compras, estos productos una vez los entrega el proveedor, se reparten inmediatamente a los procesos, lo que no cumple con el concepto de inventariable y que en la actualidad lo manejan con todo el procedimiento que esto implica, que es ingresarlo a un kardex sin necesidad, es por esto que se debe buscar otro forma de realizar esta actividad de manera que sea más eficiente para que la operación no sea tan compleja. El personal auxiliar de compra entrevistado, manifiesta que:

“[...] es un tema a reevaluar ya que aproximadamente el 90% de las compras hacen el trámite de cargue de kardex no cumpliendo con el concepto de inventariable” (Jorge Leonardo Mora Palacios [Auxiliar de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Una vez llega la mercancía por parte del proveedor, esta se recepciona en el proceso de compra y suministros, para luego ser distribuida según una logística a los diferentes sitios que solicitaron los productos. Este procedimiento requiere tener personal en almacenamiento, transporte, personal para la entrega. Es pertinente revisar la metodología de entrega en sitio por parte del proveedor, para tener menos operatividad en esta actividad

### **4.3.1 Diagnóstico de las compras por bodegas**

#### 4.3.1.1 Diagnóstico concepto bodega dotación

##### ***4.3.1.1.1 Dotación Personal***

Actualmente, en promedio, el número de a las personas que se les entrega dotación por ley es a 1.200 colaboradores, esta dotación se debe suministrar cada cuatro meses; el proceso de gestión humana entrega el listado de los colaboradores que tienen derecho a la dotación, pero esta información debe ser validada por el auxiliar de compras, confirmando con los funcionarios si continúan laborando en esa área y en el mismo cargo a fin de identificar qué tipo de uniforme se debe entregar; a su vez, debe tener el criterio para definir a que personal se le entrega una orden para que reclame en los almacenes en convenio la dotación o quienes deben llevar uniforme institucional entregado directamente por la empresa.

Se identifica una situación difícil de controlar y es con respecto al tema de las tallas de los uniformes, dado que los colaboradores no actualizan la información en el sistema alterno llamado SIGNO, que es donde se maneja toda la información de nómina y donde se encuentran todos los datos de los colaboradores de manera sistematizada y es por este motivo que una vez se hace entrega de la dotación, la devuelven porque no corresponde a la talla actual; por lo anterior, se han venido ejecutando mecanismos de difusión con comunicaciones para la actualización en el sistema.

El proceso de dotación de personal, se comienza a gestionar tres meses antes de la entrega de dotación, en ese lapso de tiempo, se pueden presentar situaciones como renunciaciones y cambios de cargo de los colaboradores y es el proceso de compras y suministros el responsable de actualizar esas incidencias.

El sistema de información SIGNO tiene relacionada la ficha técnica de los uniformes con el fin de realizar la consolidación de manera más eficiente, pero según comenta la persona entrevistada:

[...] esta se encuentra desactualizadas, ya que no existe una persona responsable de esta actividad, una vez se tienen los listados nosotros como auxiliares de compras elaboramos la orden de compra al proveedor, el cual se selecciona por medio de una invitación de proveedores, donde presentan las cotizaciones y se realiza el respectivo cuadro comparativo, el proveedor establece treinta días hábiles para la entrega de la dotación. Después de recibir el pedido se inicia la entrega por medio de un acta a cada uno de los colaboradores que reciben dotación. Compras y Suministros debe reportar a gestión humana los colaboradores que no reclamaron para que se comuniquen con el funcionario. Por último se debe enviar el informe al Ministerio de Trabajo sobre la dotación entregada (Sorany Janeth Mosquera Arce [Auxiliar de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Con relación a la dotación, que no es uniforme si no que por convención colectiva tiene otro tratamiento, que es entregar una orden de compra para que el colaborador reclame directamente en los almacenes en convenio de acuerdo al monto relacionado en la orden de compra las prendas que seleccionen, se presenta una dificultad con respecto a la operatividad, dado que no se ha logrado establecer con todos los proveedores que se remita una factura con varias órdenes de compra, el procedimiento que genera el proveedor es facturar por cada colaborador que retira del almacén una cuenta de cobro, lo cual incrementa el volumen, dado que los auxiliares de compras deben realizar el procedimiento inventariable en el sistema de información, que es cargar el kardex por cada orden que llega de cada colaborador de algo que no va estar en almacenamiento.

#### **4.3.1.1.2 Dotación hospitalaria**

Los pedidos se hacen por servicios que se atienden en la clínica, no se cuenta con fichas técnicas de la dotación, lo que no permite una estandarización que pueda ser más eficiente en el momento de elaborar el pedido anual, el cual es realizado por cada una de las áreas de salud para luego ser enviados a la dirección de salud y posteriormente a compras y suministros. Generalmente lo que piden sobrepasa el presupuesto establecido y compras debe realizar un trabajo de ajuste para que no haya desviaciones. Luego se procede a invitar proveedores para la realización del respectivo cuadro comparativo y realizar la negociación que permita la elaboración de la orden de compra para el proveedor.

#### **4.3.1.1.3 Dotación Hotelera**

Se evidencia un procedimiento ordenado y buenas prácticas utilizadas por el proceso de alojamiento al realizar los pedidos de dotación a compras, ya que tiene estandarizada toda la lencería en fichas técnicas y tiene definidas las cantidades anuales que solicitará.

Respecto a los procedimientos del área de compras y suministros para asignar esta compra al personal, se informa por parte de los auxiliares de compra entrevistados que:

“[...] en ocasiones se delega esta actividad de gran impacto a practicantes, corriendo el riesgo de cometer errores, generando reprocesos y pérdida de tiempo” (Soray Janeth Mosquera Arce [Auxiliar de compra], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

#### ***4.3.1.1.4 Dotación representación institucional***

Respecto a los juegos empresariales, que es un torneo deportivo que realiza la institución con todas las empresas afiliadas, donde se debe realizar la compra de los uniformes de los deportistas, el proceso de compras y suministros para el requerimiento depende de la información que el proceso de recreación y deportes le entrega sobre los diseños de los uniformes (este se cambia cada año) con sus respectivas cantidades y tallas.

En diálogo con la persona encargada de esta compra considera que:

[...] la información suministrada por recreación y deportes no es oportuna y además es errónea en lo que a tallas se refiere, lo que genera urgencias en compras que no son fáciles de solucionar y también retraso en las entregas (Sorany Janeth Mosquera Arce [Auxiliar de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Al indagar cuáles son los inconvenientes que tiene el proceso de deportes, mencionan que tienen a su cargo la responsabilidad de consolidar la información, cuando esta es una actividad que debe realizar el proceso de gestión humana, al igual que los diseños de los uniformes donde mencionan que es el área de comunicaciones es la que maneja la imagen corporativa y quien debe definir estos temas. Como no existe la definición de estos roles se deben realizar muchas validaciones para tener consolidado el requerimiento definitivo, razón por la cual es pertinente determinar cómo dejar claro las funciones de los procesos.

### **4.3.2 Procedimiento compra concepto bodega alimentos**

#### **4.3.2.1 Diagnóstico programas de Atención Integral a la niñez y restaurantes**

La empresa atiende programas de bienestar a la comunidad, que son liderados por el proceso de atención integral a la niñez que está enfocado a la atención de las madres gestantes, niños de 1 a 6 años y lactantes, es por esto que realizan entrega de mercados una vez al mes, para lo cual elaboran requerimientos al proceso de compras mediante unas minutas donde se especifican los alimentos que componen los paquetes alimentarios. El proceso de compras y suministros para asumir este requerimiento lo hace realizando toda la logística que esto implica, como conseguir los proveedores; almacenamiento de alimentos, etapa que debe cumplir con normatividad que se requiere; personal de logística para armar los paquetes y entregarlos a los beneficiarios personalmente. La operatividad de este procedimiento es alta y demanda mucho tiempo, razón por la cual se indaga al personal respecto a si han identificado otras opciones como tercerización de la operación, de lo cual mencionan que no han realizado este tipo de análisis para identificar nuevas alternativas que puedan dar cumplimiento a estos programas.

Los productos que se requieren cuando se consolidan las cantidades, se hacen por medio de convenios con los proveedores para el suministros, con el fin de establecer precios de negociación. Esto no se logra en todos los productos, ya que por diferentes variables existen proveedores que no pueden sostener los precios.

Existen otros procesos que requieren compra de productos perecederos, como el servicio de restaurante, que posee Comfamiliar en el Parque Consotá. Al indagar cómo se realizan las compras, estas las hacen directamente en el proceso del restaurante, es decir, que la actividad es realizada de manera independiente al proceso de compras, para esto unifican las cantidades para enviarla a los proveedores, los cuales en algunos productos pueden fijar los precios para tres meses, pero en su gran mayoría no lo pueden hacer, es por esto que semanalmente deben realizar trabajos de campo para determinar cómo varían los precios para la toma de decisiones.

Al realizar verificación de proveedores se evidencia que algunos son iguales para las dos necesidades que se gestionan, tanto por el proceso de compras para los programas de atención integral como para el parque, es por esto que al verificar cómo son los precios por parte del proveedor, se puede encontrar situaciones donde siendo el mismo producto el proveedor le dé un precio diferente a ambos procesos siendo la misma empresa. Es importante considerar consolidar los requerimientos totales para tener poder de negociación con los proveedores y lograr mayores beneficios económicos.

### **4.3.3 Procedimiento concepto de compras publicidad**

En entrevista realizada a la persona encargada de estas compras, menciona:

“[...] los procesos envían por módulo de soporte los requerimientos de piezas publicitarias al área de comunicaciones y posteriormente se envía a compras la necesidad de la publicidad con el fin de realizar la gestión de compras” (Jhon Fredy Marin Mosquera [Auxiliar de compras), entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

El proceso de comunicaciones en conjunto con los jefes de proceso, diseñan el plan de mercadeo; pero se considera que los jefes de proceso no dan cumplimiento a lo acordado en el cronograma de dicho plan, porque no solicitan las piezas en las fechas acordadas y generalmente realizan el requerimiento sobre el tiempo para llevar a cabo el evento. Esta situación conlleva a errores en impresión de la diversa publicidad y sobrecostos en las compras ya que se convierten en compras urgentes.

Otra situación que incide y que ocasiona demora con los tiempos de entrega, se da con respecto a la participación activa que tienen los jefes de proceso en el diseño de la pieza publicitaria, lo cual genera reprocesos porque cambian el tamaño del volante, los colores, etc., cuando esta es una actividad exclusiva de los diseñadores. Se considera oportuno crear fichas técnicas para los diferentes artículos de publicidad para estandarizar y agilizar el proceso de selección.

Conciliar las cantidades que se requieren de manera general ha sido una tarea difícil de concretar con el proceso de comunicaciones de llegar a determinar las cantidades permitiría una negociación con los proveedores con mayores beneficios en precios y disminuiría a operatividad, ya que se evidencia poca planeación en los requerimientos, lo que hace de este trabajo de ejecuciones diarias y permanentes.

Este tipo de compras, cuando las ingresan al sistema de información, lo hacen con el procedimiento inventariable, el cual no se requiere, ya que es un material que no mantiene en un almacenamiento permanente, si no que cuando el proveedor lo entrega está dirigido inmediatamente al proceso que lo solicitó, razón por lo cual no requiere darle el tratamiento antes mencionado, que tiene mucha operatividad.

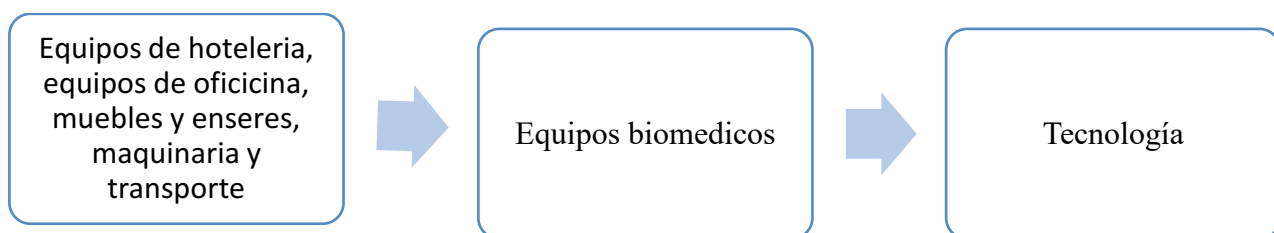
#### **4.3.4 Procedimiento: Compra de activos fijos**

La institución elabora un presupuesto anual y en este documento es donde se plasman todos los requerimientos en cuanto a la compra de activos fijos que son solicitados por los procesos administrativos, servicios y salud. Este documento se elabora a final de año y cumple un trámite para su aprobación por parte del consejo directivo. Los tiempos de elaboración del presupuesto cuentan con un cronograma, que por cambios que se dan después de la entrega de información, hacen retrasar la consolidación del presupuesto de activos fijos. Una vez el presupuesto es aprobado, la ejecución se realiza de la siguiente manera:

En entrevista con el asistente operativo del proceso menciona:

“[...] el procedimiento para la compra de activos está dividido en tres líneas y cada una tiene un responsable asignado como se detalla a continuación: [Asistente operativo), entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Figura 16. Agrupación para la compra de activos fijos.



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se detallan estos conceptos de compra de activos fijos, se relacionan con las cuentas contables como se indica a continuación:

Cuadro No. 11. Línea de activos equipos de hotelería, equipos de oficina, muebles y enseres, maquinaria y transporte

<b>ACTIVOS EQUIPOS DE HOTELES, OFICINA, MAQUINARIA Y TRANSPORTE</b>		
<b>CUENTA CONTABLE</b>		<b>EQUIPO DE OFICINA</b>
152405	15240501	Muebles y Enseres (Enseres y Accesorios)
<b>FLOTA Y EQUIPO FLUVIAL Y/O MARITIMO</b>		
154420	15442001	Botes
<b>FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE</b>		
154005	15400501	Autos, Camiones y Camperos
154010	15401001	Tractomulas y Remolques
154015	15401501	Buses y Busetas
154030	15403001	Motocicletas
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO SSF</b>		
152005	15200501	Maquinaria y Equipo
<b>EQUIPO DE HOTELES RESTAURANTE Y CAFETERIA</b>		
153610	15361001	De Restaurante y Cafeteria
153620	15362001	Maquinaria y Equipo de Lavandería
153605	15360501	De Habitación

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Cuadro No. 12. Línea de activos equipo Médico Científico

<b>ACTIVOS EQUIPO MEDICO CIENTIFICO</b>		
<b>CUENTA CONTABLE</b>		<b>EQUIPO MEDICO CIENTÍCO</b>
153205	15320501	Médico
153210	15321001	Odontológico
153215	15321501	Laboratorio
153220	15322001	Instrumental

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Cuadro No. 13. Línea Activos Equipo de Computo

<b>ACTIVOS EQUIPO DE COMPUTO</b>		
<b>CUENTA CONTABLE</b>		<b>EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN</b>
152805	15280501	Equipo de Procesamiento de Datos
152810	15281001	Equipo de Telecomunicaciones
152895	15289501	Otros
16350501	16350501	Intangibles
152410	15241001	Equipos

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

La solicitud de pedido la realiza el jefe de proceso a través de un sistema de información llamado módulo administrativo SEC y el activo debe estar soportado por una ficha técnica; posteriormente llega la solicitud al área financiera para confirmar si el activo está presupuestado y la disponibilidad de recursos financieros, posteriormente llega a la subdirección correspondiente para su respectiva autorización y finalmente la recibe el proceso de compras y suministros e inicia el procedimiento de compra del activo (Juan David Posada [Asistente operativo), entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Este procedimiento no permite agrupar el total de las compras por tipo de activos, ya que de un mismo elemento, por ejemplo, ventiladores, sí se necesitan 100 unidades para varias dependencias, el proceso de compras no los gestiona en un consolidado, si no que debe esperar a que los jefes de esos procesos los soliciten, es decir, lo hacen de modo que los auxiliares de compras puedan realizar todo el año compra de ventiladores. Al no consolidar la necesidad para una sola negociación, se evidencia que no se alcanzan los máximos descuentos por compra, que se pueden conseguir cuando se compra en cantidad.

Es importante mencionar que el presupuesto para la compra de activos fijos, autorizado por el consejo directivo, requiere de nuevas validaciones una vez empieza la gestión de compras, es decir, vuelve a cumplir una ruta de aprobación, lo cual dificulta la gestión de compras y a esto se le suma que no se compra consolidando las cantidades según el activo, esto hace que se deba realizar la ruta de aprobación por cada activo que los jefes de los procesos van solicitando, esto hace poco eficiente el procedimiento. Adicionalmente se deben tener en cuenta los tiempos de gestión de las compras, que según las cuantías deben pasar por un comité para tomar la decisión, esto hace que se requiera más tiempo para cumplir con el trámite de la compra.

Con respecto al anterior procedimiento, la persona entrevistada identifica lo siguiente:

- Se evidencia una desarticulación entre financiera y compras, dado que se están presupuestando artículos sin la ficha técnica; pero no existe un procedimiento para la creación de estas.
- El proceso de compras no tiene articulados equipos con personal técnico en las compras especializadas para definir las necesidades de la institución.
- El manejo de la plataforma “módulo administrativo”, que es el sistema de información alterno para el control de los activos, está a cargo de varios procesos (compras, financiera, gestores), donde los gestores (figura para el control de los costos y los gastos) inciden en la aprobación para la compra del activo, y el área financiera consolida el presupuesto de activos y monitorea su ejecución.
- Sistemas de información alternos al principal (pedidos generales y activos) que dificultan la operación del proceso de compras, ya que no se conectan entre sí.

- Los jefes de proceso son los encargados de realizar en el módulo administrativo la solicitud de activos, evidenciando que, en los últimos meses del año, es donde se presenta el mayor volumen de requerimientos.
- A pesar que el presupuesto se aprueba por la alta dirección a principio de año, en el momento que el jefe de proceso solicita el activo, debe pasar nuevamente por un visto bueno del área financiera, subdirección respectiva, gestor de costos y gastos.
- Las rutas de aprobación crean dificultad para ejecutar con eficiencia el procedimiento de compras, ya que aunque el presupuesto de activos está aprobado, se requiere de nuevo validar las aprobaciones.
- Compras no tiene la posibilidad de negociar todos los activos de la empresa de manera consolidada, dado que se va comprando a medida que solicita el jefe de proceso y aprueban las respectivas áreas autorizadas (Juan David Posada [Asistente operativo], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

El no lograr negociar los activos consolidando cantidades a nivel institucional para tener descuentos adecuados, es algo que se debe organizar, ya que esto genera gran impacto en temas financieros. A continuación se relaciona, en el cuadro 14, el total de compra de activos fijos realizada en el año 2016 y los descuentos otorgados.

Cuadro No. 14. Consolidado descuentos compra de activos fijos año 2016

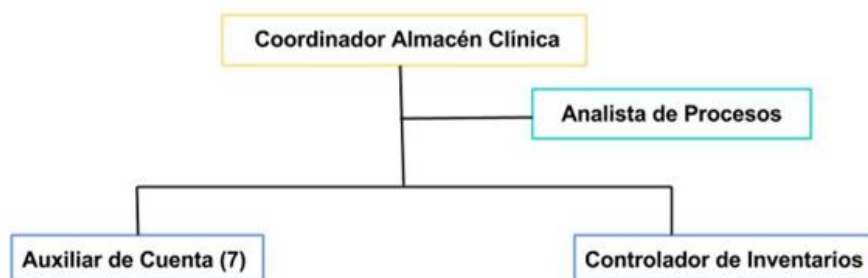
TIPO DE ACTIVOS	TOTAL	DESCUENTOS COMERCIALES	DESCUENTOS FINANCIEROS	TOTAL DESCUENTOS
Equipo Médico Científico	5,163,044,205	5,309,782	30,168,673	35,478,455
Computador y tecnología	1,955,733,551	4,623,273	1,142,654	5,765,927
Equipos de hotelería, oficina, maquinaria y transporte	2,606,824,909	63,698,251	7,061,698	70,759,949
<b>TOTAL</b>	<b>9,725,602,665</b>	<b>73,631,306</b>	<b>38,373,025</b>	<b>112,004,331</b>
<b>% DESCUENTOS</b>	1.15%			

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2016).

#### 4.4 Procedimiento realizados en el proceso de compras salud

Comfamiliar Risaralda posee servicios de salud ya que cuenta con una clínica de cuarto nivel, altamente especializada que posee una estructura especial: unidades de neurocirugía, unidad renal, unidad de cuidados intensivos, unidad de cuidados intensivos pediátricos, y de procedimientos de alta complejidad en ginecobstetricia y altos avances tecnológicos en el laboratorio. Llevar a cabo estas actividades en la clínica requiere una serie de compras que permitan prestar el servicio con alta calidad. El proceso de compras de salud cuenta con una estructura de personal para realizar las compras, como se detalla en la siguiente figura.

Figura 17. Estructura de personal proceso de compras salud

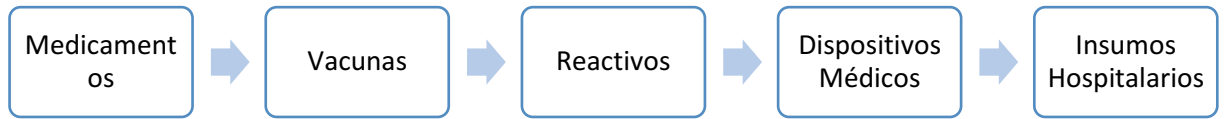


Fuente: Elaboración Propia.

Esta delegación de responsabilidades no depende de un líder único de compras que pueda tener la institución, esta direccionado por un director del área de salud para la toma de decisiones y se maneja de manera independiente al proceso de compras y suministros, pero con las mismas directrices del manual de contratación.

Este proceso de compras salud es el encargado de adquirir los requerimientos que cumplan con los requisitos especificados en cada servicio, de acuerdo con la figura 18.

Figura 18. Líneas de compras en salud.



Fuente: Elaboración Propia.

En entrevista con el Coordinador de compras correspondiente al área de salud, sostiene:

[...] el proceso actual cuenta con controles y seguimientos, que permiten calificar el proceso de compras de forma favorable, no obstante es necesario parametrizar ciertas actividades para incrementar la eficiencia en la gestión de compras (Bladimir Romero [Coordinador compras salud], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

A continuación se describe, basados en la información recopilada, el procedimiento que realizan para las diferentes compras: Con el fin de realizar la selección de los proveedores para la compra de todos los insumos que se requieren, se realiza una consolidación de la información de los consumos históricos por cada una de las líneas de insumos, esto con el fin de generar unas plantillas manuales que permitan determinar las necesidades para ser enviadas a los diferentes proveedores para su cotización. En la actualidad, el sistema de información tiene codificados todos los productos, ya que el manejo que se le da es el procedimiento inventariable, es decir, todo se controla mediante el ingreso al kardex. Desafortunadamente estos códigos no están categorizados por línea de compra, lo que hace más dispendiosa la elaboración de las plantillas. El coordinador realiza un cronograma de negociaciones para la asignación anual de los proveedores que participarán de las compras que requieren los procesos de salud, esto se adjudica en un comité de compras liderado por el coordinador, revisando el “Manual de Contratación”, debe ser dirigida por la Líder de Compras, ya que el coordinador no está autorizado para llevar a cabo esta actividad. Este

comité está integrado por representantes de la Dirección de la Clínica, médicos o enfermeras relacionadas con la especialidad de los productos a tratar y el Coordinador de Compras y Suministros Salud; en donde se presentan las ofertas comerciales y técnicas de los productos, para así definir las marcas o laboratorios a utilizarse en la institución.

Con los insumos ya negociados se procede a grabar las tarifas en los sistemas de información, con el fin de controlar los precios pactados, esto lo realiza la asistente del proceso. En la actualidad, la ejecución de lo negociado se clasifica en:

#### **4.4.1 Compras programadas**

Son las compras que se realizan teniendo en cuenta el consumo promedio de los últimos tres meses, niveles mínimos de inventario, punto de reorden y existencias de medicamentos, dispositivos médicos e insumos hospitalarios. Las compras programadas se realizan durante los cinco primeros días para el consumo proyectado del mes y finalizando el mes para reforzar los productos que tengan existencias inferiores a los niveles mínimos de inventario.

Las compras programadas de reactivos y vacunas se realiza con base a una solicitud de Laboratorio y Promoción y Prevención respectivamente.

#### **4.4.2 Compras urgentes**

Son las compras que se realizan cuando las existencias de un medicamento, dispositivo médico o insumo se encuentran por debajo de los niveles mínimos de inventario y son reportados por los auxiliares que manejan el inventario físico de los productos, también aplican para productos nuevos que no tengan un historial en el sistema.

Revisando los niveles de autorización que se relaciona en el “Manual de Contratación”, el Coordinador menciona que:

[...] no estoy autorizado para realizar compras de ninguna cuantía aunque se tiene una planeación para dejar negociadas las compras en la ejecución cuando ya se hace entrega de los productos según los requerimientos las autorizaciones para el pago deben cumplir con unas aprobaciones iguales como cuando se realizó las negociaciones deben pasar por la firma de la directora financiera y el Subdirector de Salud esto hace poco eficiente el procedimiento (Bladimir Romero [Coordinador compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

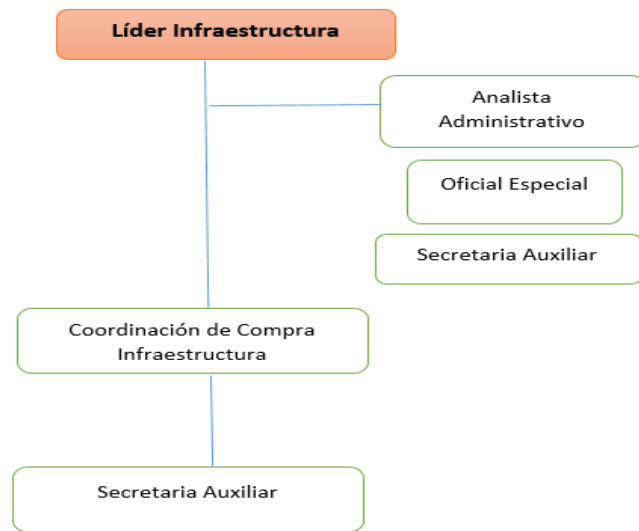
#### **4.5 Procedimiento realizado en el proceso de Desarrollo Físico (Infraestructura)**

Según entrevista con la persona encargada de estas compras, menciona que:

[...] Dependiente del plan de inversión en infraestructura que aprueba el consejo directivo para intervenir en adecuaciones, modificaciones de las sedes actuales y para los nuevos proyectos donde el valor que se presupuesta es a todo costo es decir no esta detallado el material que se requiere, una vez se tiene consolidada la información se realiza un cronograma de ejecución con el fin de planificar las intervenciones que se realizara en el tema de infraestructura (Liliana Perilla López [Coordinadora compra de infraestructura], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

La compra de las necesidades se clasifican en contratación de servicios y compra de material, para lo cual se cuenta con personal que gestiona estas necesidades. A continuación se relaciona en la figura 19, la estructura de personal para gestionar las compras.

Figura 19. Estructura de personal proceso Desarrollo Físico.

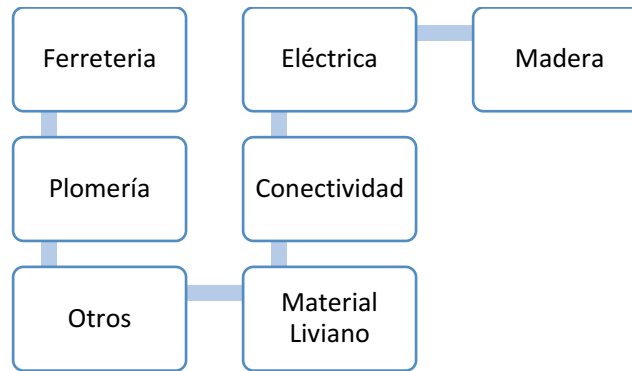


Fuente: Elaboración Propia.

Para la compra de material de construcción, los pedidos se realizan con un formato manual y la periodicidad es diaria, allí relacionan el código de los materiales que están codificados en el sistema de información en forma general y no se tiene categorizado por tipo de producto, es decir, no está identificado cuáles son los códigos de ferretería, plomería, eléctricos, conectividad, madera; por tanto, no permite realizar informes por cada una de estas líneas con el fin de hacer cotizaciones, o análisis de consumo de material. Las personas encargadas de estos pedidos tienen en excel el listado de materiales para relacionarlos en los formatos físicos, cuando ya se tiene diligenciado debe llevar la firma del Líder de infraestructura con el fin de autorizar la compra del material, cuando ya se tiene este aval pasa al proceso de compras donde se define el proveedor que atenderá el requerimiento.

El proceso de compras, por no tener unificado el material que se requiere a nivel de proyecto que permita realizar una negociación con cantidades definidas, debe realizar con los proveedores el ejercicio de elaborar unas plantillas por cada línea con los productos que más rotan, en este caso se evidencian los presentados en la figura 20.

Figura 20. Líneas para la compra de material de construcción



Fuente: Elaboración Propia.

Estas plantillas se envían mensualmente a los proveedores con el fin de conocer el precio unitario de los materiales que allí se relacionan, estos informan un precio especial que es diferente al público, pero no es una negociación por cantidades, lo cual si se logrará realizar, favorecería los ahorros por medio de los descuentos por parte de los proveedores. Cuando llegan las plantillas diligenciadas se realizan los cuadros comparativos con el fin de analizar los precios y con esta información direccionar con qué proveedor se realizará la compra, es importante mencionar que en ocasiones, cuando no existe un requerimiento donde no se detecte la urgencia del material, este puede ser direccionado con el proveedor que nos da el mejor precio, pero cuando el material se requiere con urgencia, la compra se puede realizar con otro proveedor, que aunque no tenga el mejor precio (pero tampoco es grande la diferencia), se direcciona la compra por el tema de oportunidad.

Una vez se informan los precios, estos son grabados en el sistema de información para lograr controlar el compromiso del precio anunciado por el proveedor. Por cada línea de material se tiene aproximadamente de dos a tres proveedores.

Una vez definido el proveedor para abastecer la necesidad del material, se elabora una orden de compra, para lo cual la persona encargada de esta actividad debe digitar en el

sistema de información Jde Edwards los códigos que están en un formato manual con las cantidades que se requieren, esta es firmada por la coordinadora de compra, la cual no tiene ruta de aprobación autorizada desde el “Manual de Contratación”, realizado este trámite es enviada al proveedor, que procede a la entrega en las bodegas donde se almacena el material.

Para las necesidades de contratación de servicios que se requieran para el avance de las obras, estas son direccionadas por el Líder del proceso, el cual está avalado por el “Manual de Contratación” para esta actividad por ello determina cuáles son los proveedores que pueden prestar dichos servicios. En ocasiones por el tipo de compra se presenta un proveedor único, el cual argumenta el por qué no se tienen varias cotizaciones. Estos servicios se aprueban por medio de un formato manual, cuando llega la factura se realiza una autorización manual para su pago, que requiere la firma del líder del proceso y posteriormente la del subdirector del área donde se está ejecutando el proyecto.

El mismo trámite se realiza con las necesidades de mantenimiento, direccionadas por la coordinadora la cual selecciona el proveedor. Para el pago debe contar con la firma del líder del proceso y del subdirector, como en el caso anterior.

#### **4.5 Diagnóstico Competencias del personal de compras**

Es importante considerar lo que significa el talento humano en la realización de objetivos estratégicos, pues es este el que brinda la seguridad de realizar las actividades de manera idónea, además aporta conocimiento para evolucionar y ser más eficientes con las metas propuestas. Al realizar una revisión de cómo son los requerimientos del personal que incide en las áreas de compras de Comfamiliar Risaralda, nos encontramos con el siguiente panorama:

Cuadro No. 15. Requerimiento competencias personal Compras y suministros

CARGO	NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO	FORMACIÓN		EXPERIENCIA REQUERIDA
		FORMACIÓN DE INGRESO REQUERIDO	FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA	
Líder de Compras y Suministros	Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial, o ingeniería comercial, o ingeniería de sistemas, o administración financiera, o ingeniería financiera, o economía o contaduría o áreas afines.	Curso o seminarios en negociación comercial, compras e inventarios	Cursos o seminarios en administración del talento humano o formador de formadores, o fortalecimiento de competencias administrativas o liderazgo/ Entrenamiento en sistema de información JDE Y SGC de la institución	Dos años en cargos administrativo o afines
Asistente Operativo	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, áreas afines o en proceso de formación.	NA	Entrenamiento en Sistema de Información JDE y Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.	Un (1) año en áreas administrativas y Sistema de Gestión de Calidad.
Analista Administrativo	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial o en áreas afines.	NA	Entrenamiento en Sistema de Información JDE y Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.	Áreas administrativas o afines durante seis (6) meses.
Auxiliar de Compras y suministros	Bachiller y Técnico o cursos o capacitación del SENA en contabilidad o áreas administrativas o sistemas o áreas afines	NA	Entrenamiento en sistema de información JDE y SGC de la institución.	Un año en secretariado o auxiliar en cargos administrativos o afines
Coordinador Inventarios y Suministros	Profesional en Ingeniería Industrial o comercial, economía, administración de empresas o áreas afines	NA	Cursos o seminarios en administración del talento humano o formador de formadores / Fortalecimiento de competencias administrativas o liderazgo.	Un año en cargos administrativos o afines

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2014).

Cuadro No. 16. Requerimiento competencias personal Compras Salud.

NOMBRE CARGO	NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO	FORMACIÓN	
		FORMACIÓN DE INGRESO REQUERIDO	FORMACIÓN INTERNO REQUERIDO
Coordinador Almacén Clínica	Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas o Ingeniería de Sistemas o Administración Financiera o Ingeniería Financiera o Economía o áreas afines.	NA	Cursos o seminarios en administración del talento humano o formador de formadores, o fortalecimiento de competencias administrativas o liderazgo. Entrenamiento en sistema de información JDE Y SGC de la institución
Analista de Procesos	Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas o Ingeniería de Sistemas o Administración Financiera o Ingeniería Financiera o Economía o áreas afines.	NA	Entrenamiento en Sistema de Información JDE y Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.
Auxiliar de Cuentas	Bachiller y Técnico o cursos o capacitación del SENA en contabilidad o áreas administrativas o sistemas o áreas afines	NA	Cursos o seminarios en Servicio al cliente y entrenamiento en sistema de información JDE y SGC de la institución.
		NA	
		NA	
		NA	
		NA	
Controlador de Inventarios	Bachiller	NA	Cursos o seminarios en Servicio al cliente y en Técnicas de Almacenamiento, Manejo y Rotación de Mercancía o logística y Entrenamiento en Sistema de Información JDE y Sistema de Gestión

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2014).

Cuadro No. 17. Requerimiento competencias personal compras Infraestructura.

CARGO	NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO	FORMACIÓN	
		FORMACIÓN DE INGRESO REQUERIDO	FORMACIÓN INTERNO REQUERIDO
Coordinador de Compras para Proyectos de Mantenimiento y Suministro	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial o Ingeniería de Sistemas o Administración Financiera o Ingeniería Financiera o Economía o Contaduría o áreas afines.	NA	Cursos o seminarios en Administración del Talento Humano o Formador de Formadores o Fortalecimiento de Competencias Administrativas o Liderazgo. - Entrenamiento en Sistema de Información JDE y Sistema de Gestión de Calidad de la Institución
Secretaria (a) Auxiliar	Técnico o cursos o C.A.P del SENA en Secretariado o Contabilidad o Áreas afines.	NA	Entrenamiento en Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2014).

Al revisar esta información, nos damos cuenta que el proceso no ve dentro de sus requerimientos, potencializar el personal en temas relacionados con las compras, que abarca aspectos como: fortalecer el proceso en las negociaciones que son vitales para contribuir con los ahorros que impacten financieramente la entidad. Al verificar las rutas de aprobación para las compras, estas se encuentran centralizadas en la líder, (persona que realiza las negociaciones en un 100%), esto hace que el procedimiento sea lento y poco eficiente. El personal que realiza actividades de compras, en su mayoría son profesionales que no son empoderados para realizar negociaciones, pero que puedan contribuir a lograr un procedimiento más ágil, al preguntar en la entrevista al responsable del área menciona que:

[...] por la alta responsabilidad que implica las negociaciones y las autorizaciones no habían considerado ampliar las rutas de aprobación esto se debe a la cultura que tienen impregnada la organización con respecto a tratar de minimizar los riesgos esto hace que no se analicen nuevas prácticas y formas de hacer las cosas en ocasiones (Gloria Amparo Jiménez [Líder de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Con relación a qué alcance puede tener el personal que apoya las compras, estos básicamente están realizando búsqueda de proveedores para hacer los análisis comparativos de acuerdo a unos criterios, pero no están realizando referenciación en campo, no están analizando el mercado, las opciones de productos que pueden utilizarse en los diferentes servicios debido a la alta operatividad y a sus funciones no se desarrollan, este es el tipo de actividades que pueden generar valor a los procesos.

A continuación se relacionan en el cuadro 18, las capacitaciones que ha recibido el personal que incide en las compras según el plan de formación del proceso:

Cuadro No. 18. Capacitaciones del personal

CAPACITACION	CARGO
GESTION ESTRATEGICA DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO	Lider de compras y suministro
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE PROVEEDORES	
ACTUALIZACION DE POLITICAS Y MANUAL DE COMPRAS Y CONTRATACION	
GESTION AVANZADA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	
GESTION DE COMPRAS POR CATEGORIAS	
INVENTARIOS	
LOGISTICA	Lider de compras y suministro
	Auxiliar de Compras y suministros
HERRAMIENTAS OFIMATICAS	Lider de compras y suministro
	Auxiliar de Compras y suministros
SERVICIO AL CLIENTE	Todos
INGLES BÁSICO	Auxiliar de Compras y suministros
SGC	Lider de compras y suministro
	Auxiliar de Compras y suministros
SISTEMA DE INFORAMACIÓN	Lider de compras y suministro
	Auxiliar de Compras y suministros
Otros (Gestión del cambio, innovación, herramientas estrategicas, pensamiento sistemico)	Lider de compras y suministro
	Asistente Operativo
	Analista Administrativo
	Auxiliar de Compras y suministros

Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.6 Diagnóstico Sistema de Información**

Comfamiliar Risaralda invirtió \$1.200.000.000 (cifra tomada de la contabilidad de la empresa) en el año 2015 para la implementación de una nueva versión de su sistema de información el ERP Jde, el cual es un software a nivel mundial que permite facilitar, mediante procesos de automatización, la eficiencia en la realización de las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos. Analizando el proceso de compras se encuentran actividades muy manuales que no generan valor y lo que hacen es aumentar cargas operativas que conllevan a ineficiencias en la labor de compras. Es importante mencionar que con el cambio de versión, donde existía la oportunidad de mejorar la funcionalidad del sistema de información, mediante una parametrización más ajustada al hacer, en la actualización esto no se estuvo dentro del alcance, lo que evidenció un desaprovechamiento de los recursos tecnológicos. Por esta razón se encuentran situaciones como:

1. Desarrollo de sistemas alternos para el control de las compras de los activos fijos en cual no tiene interfaces con el ERP.
2. Asignación de las diferentes compras a las personas responsables con desarrollos alternos.
3. Negociaciones de compras que no se controlan desde el sistema de información.
4. Ordenes de compras manuales que no están parametrizados en el sistema de información.
5. Autorización para la compra por medio de firma en medio físico.
6. No se tienen categorizadas las líneas de compras para facilitar consolidación de información que permita adelantar las negociaciones.

Se realizó un cuestionario con el fin de indagar qué opinión se tiene con respecto a la utilización del sistema en la Caja de Compensación. A continuación se mencionan las respuestas dadas por la asesora del sistema de información Jde Edwards:

### **¿Cómo es el sistema de información que tiene implementado Comfamiliar Risaralda?**

La persona entrevistada comenta:

[...] es el sistema de información JD Edwards EnterpriseOne que se denomina ERP son sistema muy potentes para soportar todo la operación de las compañías están compuestos por un conjunto de aplicaciones que les permite ser muy flexibles. Este tipo de sistemas son de fácil administración y permiten unificar los procesos internos de la empresa con el fin de reducir tanta operatividad y optimizar tiempos en los procesos (Adriana Tabares [Asesora], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

### **¿Qué brinda actualmente el módulo de compras del sistema de información Jde como funcionalidad que permita controlar esta actividad?**

La persona entrevistada manifiesta que:

Cuenta con un módulo de abastecimiento que abarca dos temas: inventarios y compras, cuenta con las siguientes funcionalidades que permite ser más eficientes los procesos de compras y con relación a como está utilizando Comfamiliar estas opciones se hace el siguiente análisis detallado (Adriana Tabares [Asesora], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Cuadro No. 19. Utilización de funcionalidades del sistema de información

JDE

FUNCIONALIDADES SISTEMA DE INFORMACIÓN JDE	ESTADO ACTUAL	
	PARAMETRIZADO	
	SI	NO
El sistema cuenta con un listado maestro de artículo que permite parametrizar todos los productos y servicios que se requieren en la institución y darle un ordenamiento por categorías y líneas que permita realizar informes de consumos por histórico, elaborar plantillas para la realización de cotizaciones.		X
Con el ordenamiento por categorías y líneas permite asignar compradores con el fin de gestionar las compras de manera más eficiente.		X
El sistema cuenta con un módulo de no inventariable que permite controlar la compra de servicios y generar la orden desde el sistema de información, esto elimina los pagos manuales y colabora a lograr eficiencia al proceso de contabilidad ya que las áreas realizan parte de la causación contable		X
Permite parametrizar rutas de aprobación por cuantías en las compras evitando autorizaciones manuales lo que hace más eficiente el procedimiento.		X
Permite el ingreso de los contratos para realizar el control de los pagos asociados, manejo de pólizas, anticipos.		X
Ordenes abiertas que permite ejecutar compras parciales cuando se tiene negociaciones en volumen las cuales se pueden controlar en el sistema de información tanto el precio como el consumo.		X
Permite almacenar fichas técnicas de los productos mediante fotografía para facilitar visualmente la compra.		X

Fuente: Elaboración Propia.

**¿Cuál es su apreciación respecto a cómo esta parametrizado hoy el sistema de información en Comfamiliar Risaralda?**

La persona entrevistada manifiesta que:

Como esta parametrizado hoy el sistema de información hace que se éste subutilizando la herramienta, menciona que es poco eficiente ya que en su mayoría todo pasa por el proceso de inventariable el cual requiere la realización de muchas actividades (Recepción, cotejo y salida de la mercancía) además que el procedimiento está diseñado para aquellas mercancías que requieren un almacenamiento pero por lo generar es mercancía que llega para ser despachada de forma inmediata. Actualmente todo tiene que pasar por una firma física esto hace que se pierda mucho tiempo esto se puede parametrizar en el sistema. (Adriana Tabares [Asesora], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

## ¿Qué recomendación le hace a la Caja de Compensación?

La persona entrevistada manifiesta algunas recomendaciones son:

- ✓ “Considerar una nueva parametrización donde se utilice al máximo las funcionalidades que tiene la herramienta.
- ✓ Realizar transferencia de conocimiento, ya que son pocas personas las que tienen la información en la empresa.
- ✓ Documentar la manera de manejar la herramienta de información, ya que en la actualidad no se cuenta con manuales.
- ✓ Controlar el manejo de la herramienta con una estructura de personal que garantice la parametrización y la forma en que se utiliza la herramienta.
  - ✓ Capacitar constantemente el personal, ya que de ellos depende que la información que se ingresa sea útil y acorde a la parametrización (Adriana Tabares [Asesora], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

## **5. REALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS EN OTRA CAJA DE COMPENSACIÓN**

Con el fin de verificar cómo es el procedimiento de compra para el abastecimiento general en una institución similar a Comfamiliar Risaralda, se realizó una visita a una caja de Compensación, con el propósito de evidenciar el funcionamiento del área de Logística.

### **5.1. Objetivo y el alcance del proceso de compras de la Caja visitada**

Esta Caja de compensación posee un proceso descentralizado de compras que le permite atender eficazmente las solicitudes de pedido para el suministro de bienes y servicios, donde se incluye:

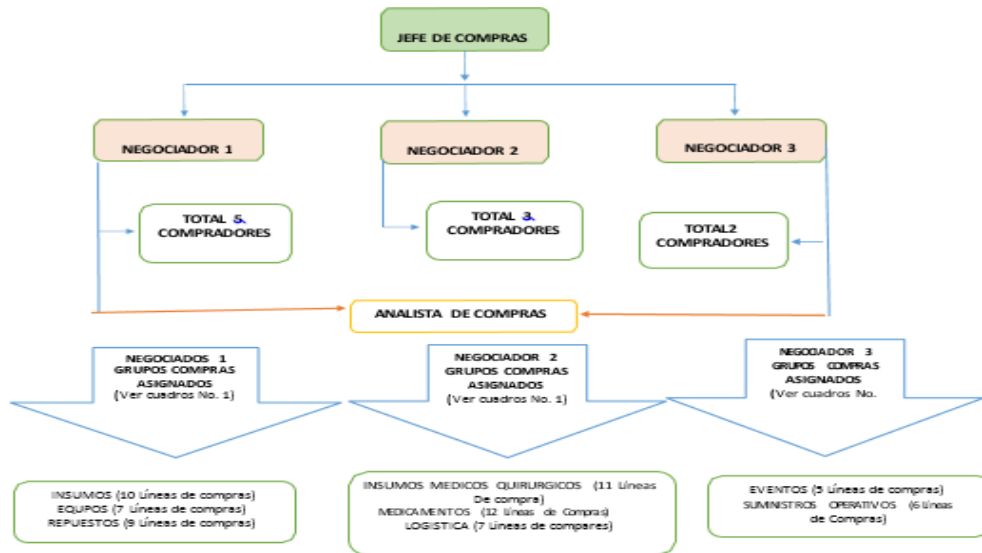
1. Registro de proveedores.
2. Lead time (tiempo de entrega).
3. Negociación.
4. Definición esquema de comunicación a proveedores.
5. Establecer cronogramas de pedidos de acuerdo con servicios recurrentes.
6. Urgencias.

El alcance del proceso de compras está determinado desde el momento en que se genera la solicitud de pedidos, se realiza la cotización, negociación, compra, recepción y aceptación de bienes, insumos y servicios.

## 5.2 Caracterización del proceso de compras

El proceso de compras es responsable de atender los requerimiento del suministro, activos y demás elementos requeridos en las diferentes áreas de servicios y administrativos para el normal funcionamiento, cuenta con una estructura que le permite gestionar las compras, dado que aplica una metodología de clasificación por líneas. A continuación se detalla el organigrama:

Figura 21. Estructura de compras



Fuente: Elaboración Propia.

En total participan 15 funcionarios, los cuales tienen alcance en sus actividades de negociar con los proveedores por cuantías determinadas, esto aporta a la eficiencia de la operación de compras. A continuación se relaciona las principales funciones de los cargos que contribuyen en esta actividad:

- **Funciones cargo: Jefe Departamento de Negociación & Compras**

**Corporativas:**

- ✓ Participar en los comités de compras que aplique.
- ✓ Analizar y dar visto bueno a los productos que son susceptibles a subastar.
- ✓ Convocar al comité de subasta cuando existan productos que se puedan adquirir a través de este mecanismo.
- ✓ Evaluar la gestión de compra de todos los Negociadores.
- ✓ Autorizar compras según cuantías (42 SMLV-132 SMLV).
- ✓ Evaluar periódicamente el modelo de compra establecido para sugerir ajustes necesarios.
- **Funciones cargo: Negociador:**
  - ✓ Establecer prácticas competitivas que permitan gestionar el proceso de compras de manera eficiente.
  - ✓ Liberar las órdenes de compra según los montos establecidos en el Manual de Cuantías, requisitos de contratación y pagos a terceros. (10 SMLV- 42 SMLV).
  - ✓ Dar visto bueno para la creación de acreedores y materiales en la data maestra SAP.
  - ✓ Evaluar la gestión de compra de todos los compradores de su grupo.
  - ✓ Evaluar conjuntamente con los compradores de su grupo el cumplimiento de las condiciones acordadas con los proveedores.
  - ✓ Elaborar y enviar a las áreas, desde principio del año, el cronograma de pedido y entrega de insumos suministros.
  - ✓ Pactar condiciones de negociación con los proveedores (Precio, calidad, Lead Time, logística, servicio postventa, capacitaciones, actualizaciones, entre otros), y comunicarlos a los compradores de su grupo.
  - ✓ Registrar en el sistema los precios de compra pactados por el negociador y los proveedores.
  - ✓ Realizar seguimiento y control a las negociaciones pactadas.
  - ✓ Validar el cumplimiento de los términos de contratación del servicio de subasta inversa electrónica.
  - ✓ Habilidades y competencias del cargo negociador:

- ✓ Profesional en carreras administrativas o afines (Mercadeo, publicidad, administración de empresas, economía, finanzas) o afines.
- ✓ Especialización en negociación estratégica, gerencia logística.
- ✓ Cuatro años de experiencia en negociación y compras.
- ✓ Nivel de inglés.
- ✓
- **Funciones cargo: comprador:**
  - ✓ Atender oportunamente los requerimientos y necesidades de los usuarios, generados a través de las SOLPED (Sistema de información SAP), generando la orden de compra o el pedido abierto, en caso de provenir de un contrato jurídico.
  - ✓ Realizar análisis de las alternativas de compra que se presenten.
  - ✓ Reportar al negociador las actividades realizada en el grupo de compras.
  - ✓ Analizar cotizaciones para la toma de decisiones.
  - ✓ Elabora las órdenes de compra.
  - ✓ Negociar directamente compras hasta por 10 SMLV
  - ✓ Cuando la cuantía es aprobada por el negociador, el comprador consolida toda la información para que él tome la decisión.
  - ✓ Realiza seguimiento y trazabilidad de las entregas, es decir, que el producto llegue a tiempo y completo (Monitorea el desempeño del proceso de compras).
  - ✓ Realiza análisis de selección de proveedores (Consolidan la data cuando se va a realizar una compra).
  - ✓ Consolida la evaluación y reevaluación de proveedores. La reevaluación de proveedores tiene dos componentes: uno es el componente del usuario que está recibiendo el bien o servicio y otro es proceso de compras (Oportunidad, variación de precio).
  - ✓ Analizar los materiales y acreedores y toda su documentación, para su posterior creación en la Data Maestra Compras e Inventarios.

- ✓ Apoyar la gestión de compra de las áreas que tienen a su cargo el proceso de compras no centralizadas.
- ✓ Evaluar conjuntamente con los negociadores, el cumplimiento de las condiciones acordadas con los proveedores.

**Habilidades y competencias del cargo comprador:**

- ✓ Profesional en carreras administrativas o afines (Mercadeo, publicidad, administración de empresas, economía, finanzas) o afines.
- ✓ Un año de experiencia en funciones relacionadas en procesos de compras.
- ✓ Conocimiento en planeación de la demanda.
- ✓ Técnicas de negociación.
- ✓ Manejo de presupuestos.
- ✓ Manejo en sistemas de información.

• **Funciones cargo: analista de compras:**

- ✓ Verificar los materiales y acreedores a crear en la data maestras SAP.
- ✓ Analizar la documentación adjunta presentada y revisada por el Comprador y aprobado por el Negociador.
- ✓ Generar informes administrativos y estadísticos del proceso de compras

**5.3 Datos relevantes del Proceso de Compras:**

- Los negociadores tienen la responsabilidad de gestionar varios grupos de compra con sus respectivas líneas según el plan anual de compras.
- Cada negociador tiene a su cargo unos compradores, el número depende de la cantidad de grupos de compra que se están gestionando para definir la cantidad de personas. El área de planeación corporativa es la que apoya estas decisiones mediante metodologías de tiempos y movimientos.

- Los negociadores son transversales para toda la organización.
- El negociador no realiza órdenes de compra solo las libera.
- Las líneas de los grupos de compras pueden ser solicitados por cualquier proceso de la institución.

En esta Caja de Compensación se resalta la importancia del conocimiento que debe tener el personal que está involucrado en las diferentes compras, consideran que una buena preparación contribuye al logro de los objetivos financieros.

#### **5.4 ¿Cómo se realizan las compras en esta Caja de Compensación?**

El sistema de información SAP, parametrizado por líneas de compras, cuenta con una estructura de personal para atender los requerimientos.

Se realiza un plan anual de compras, donde se detallan las necesidades de elementos que se requieren institucionalmente, este se elabora con base en históricos de consumo, cuando se trate de proyectos nuevos el funcionario que tiene a cargo la responsabilidad de la ejecución debe realizar el presupuesto para informarle al proceso de compras la necesidad.

Se realizan negociaciones para todo el año donde se fijan los precios de los productos con entregas parciales, ligadas a las necesidades de los procesos según cronograma. El proceso de Compras monitorea cada tres meses los precios de los productos con el fin de identificar si existen cambios sustanciales en el mercado con respecto a los precios si es así se determina con el proveedor reevaluar los precios (El negociador es el único que puede autorizar variación de precios). Estas negociaciones para todo el año se pueden concretar con acuerdos comerciales; un documento de compromiso; orden de compra, y en ocasiones, para cuantías grandes de contratos.

El proceso de compras realiza traquin de precios (Metodología para realizar investigación de mercado que permita monitorear los precios con otras entidades que compran productos similares, ejemplo: Clínicas de la ciudad). Son una especie de mesas de trabajo donde se realizan talleres presenciales para compartir experiencias con otras empresas

que permitan conocer nuevos proveedores, los precios que se ofrecen en el mercado con el fin de adquirir conocimiento para nuevas negociaciones, la información que se sustrae es muy confidencial y el objetivo es fortalecer a los negociadores. No sirve para cuestionar los proveedores, en estas reuniones participan los negociadores dependiendo de las líneas que van a estudiar.

El software para el manejo de todo el procedimiento de compras es SAP en el módulo para la administración de compras de materiales MM (Material Management), por medio de este los usuarios ingresan el requerimiento. En la actualidad se encuentran realizando un desarrollo que les permita trazabilidad con contratos, el cual tiene como objetivo, de acuerdo a unas cuantías, controlar si alguna orden de compra requiere contrato, para seguir el procedimiento requiere que se ingrese el número de contrato hasta que no se adicione a la orden de compra, esta queda congelada. (A partir de 42 SMLV requiere contrato la compra según manual).

El modulo MM del sistema de información SAP tiene los siguientes componentes, que cubren toda la cadena de abastecimiento:

- Creación y aprobación de requisiciones.
- Creación de grupos de compras para asignación a los compradores.
- Selección de fuente de aprovisionamiento.
- Generación de órdenes de compra, monitoreo de las mismas.
- Aprobación de cambios y recibo de los bienes y servicios adquiridos.
- En cuanto al manejo de inventarios, las tareas se relacionan con el ingreso, el mantenimiento y la transferencia de materiales, al igual que reabastecimiento y conteo del inventario y procesos de ajustes.
- Planeación de las compras basada en consumo.
- Evaluación de proveedores y la certificación.

Todos estos procesos están relacionados con la contabilidad de la organización, lo cual garantiza la alineación con el aspecto financiero de la empresa.

- Las invitaciones para que los proveedores participen se hacen directamente a través de correo electrónico, no se cuenta con una plataforma de proveedores ni se publica al público los requerimientos. El proceso tiene organizado bases de datos con los proveedores por grupo de compras, que les permite consultar y seleccionar los proveedores que van a participar en las cotizaciones de las diferentes necesidades de compra.
- Todos los proveedores deben estar inscritos en el listado maestro de proveedores de SAP, y se deben crear, a través del documento, -Formulario inscripción proveedores-.
- El departamento de Negociación & Compras Corporativas, es el responsable de autorizar la creación de acreedores y materiales en la data maestra de SAP.
- Anualmente se debe actualizar la información de los proveedores, de acuerdo con vigencia de los documentos soportes solicitados.
- Todas las órdenes de compra tienen definidos los precios acordados con el proveedor.
- El comprador solicita al negociador grabar los precios en el sistema de información.
- Cuentas con una plantilla, la cual elabora el comprador para realizar cambios masivos de precios en el sistema de información.

### **5.5 Metodologías para las negociaciones:**

- **Subasta electrónica:**

Proceso de negociación de precios en línea, entre proveedores preseleccionados para la adjudicación de contratos.

- **Compras a través de subasta inversa electrónica**

- ✓ Para llevar a cabo la subasta electrónica inversa, se debe tener un operador con el cual se determinarán los términos de referencia, fechas de inicio y cierre, precio techo y será la encargada de la gestión de la subasta.

- ✓ Los términos de referencia se deben remitir para revisión y visto bueno del Departamento Jurídico.
- ✓ Se debe entregar al operador de la subasta las especificaciones técnicas del producto y/o servicio que requiere, definidas por el área usuaria.
- ✓ Se debe realizar un análisis para identificar los proveedores que cumplen con los requisitos para participar en la subasta.
- ✓ En el momento que se realice la subasta electrónica, no se debe recibir ningún tipo de llamada por parte del personal de la Caja que participa en el proceso.
- ✓ La subasta se debe realizar en una oficina cerrada en presencia del Jefe del Departamento de Negociación & Compras Corporativas y un representante del Departamento de Auditoría.

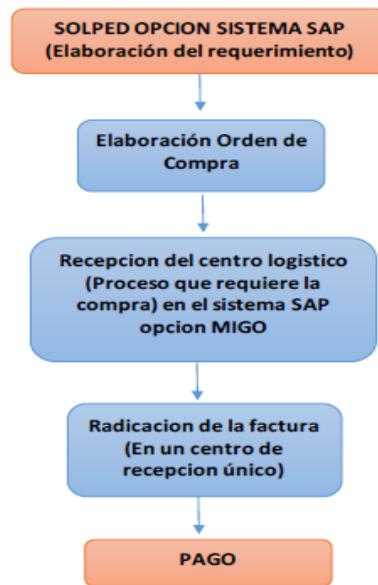
- **Subasta inversa**

Proceso de negociación de precios en línea, entre proveedores preseleccionados para la adjudicación de contratos, en donde gana quien oferte al menor precio

Para la aplicación de esta metodología se debe contar con una plataforma Web de cotización, que permita que cualquier proveedor pueda participar (Abierta al público).

## 5.6 Proceso estandar en el sistema de información SAP

Figura 22. Nro. Estructura SAP



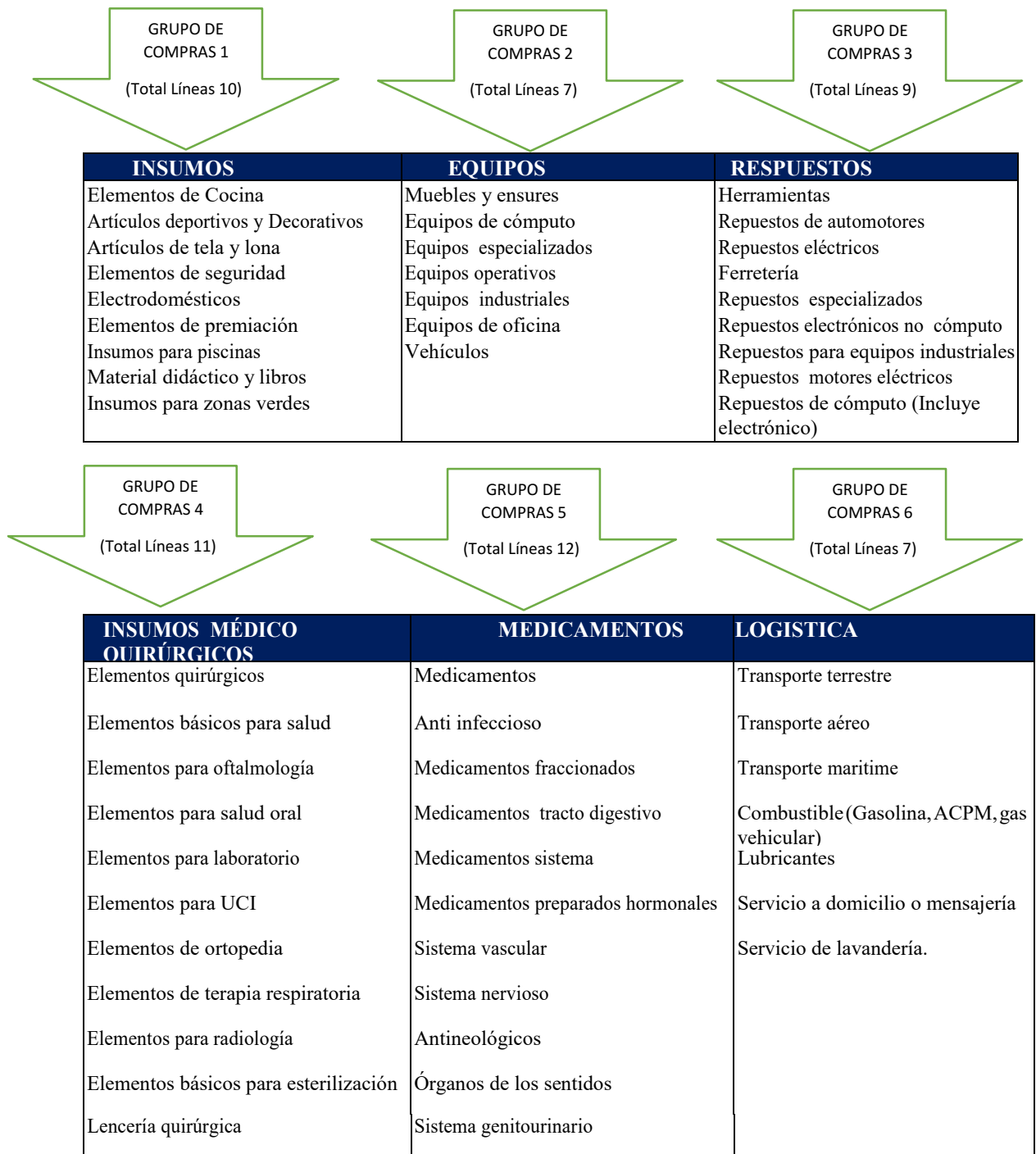
Fuente: Elaboración Propia.

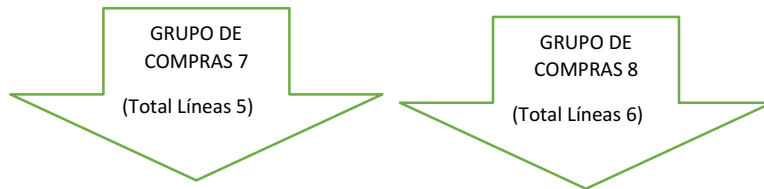
## 5.7 Categoría y líneas en la Caja de Compensación Visitada

La caja visitada cuenta con un manual que detalla los grupos de compras bajo el concepto de categorías y líneas, donde los artículos se encuentran codificados y estos a su vez son parametrizados según su grupo de compras, al cual pertenecen los productos y/o servicios y finalmente asignados a los compradores.

A continuación se relacionan los diferentes grupos y líneas:

Figura 23. Grupo de compras realizadas en el proceso de compras





EVENTOS	SUMINISTROS
Alquileres para eventos	Artículos desechables
Contratos para eventos y alimentos	Dotación de uniformes
Perecederos	Formas litográficas no publicitarias (Plástico y papel)
Servicios Decorativos	Limpieza y aseo
Insumos para producción de alimentos y bebidas	Cafetería
	Papelería general oficinas.

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.8 Niveles de autorización de las compras según cuantías –“Manual de Contratación”

Según “Manual de Contratación” de la entidad visitada, los niveles de autorización para estas compras son:

Cuadro No. 20. Nivel de Autorización Departamento de Compras

CUANTIAS	RANGO	QUIEN ELABORA LA ORDEN DE	LIBERADOR DE LA ORDEN DE COMPRA
de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	Comprador de Abastecimiento/Cadena de suministro	Comprador abastecimiento
mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680		Negociador abastecimiento
Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928		Jefe Cadena de Suministro
Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000		Subdirector de Servicios Compartidos
Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000		Director Administrativo
Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en Adelante		Director Administrativo previa autorización del consejo directivo

Fuente: Elaboración Propia.

- ✓ Para compras hasta 10 S.M.L.V no se requieren cotizaciones.
- ✓ A partir 42 SMLV la negociación debe pasar por el Comité de Compras que permita avalar la decisión de compra que debe realizar la persona autorizada según cuantías.
- ✓ El comité central de compras se reúne cada semana, si no hay tema para tratar se suspende.
- ✓ Tienen un comité de Gestión de tecnología en Salud (Grupo multidisciplinario) el cual se reúne cada semana y tiene como objetivo apoyar todas las compras de salud, con la información ya definida se llega al comité central de compras para la aprobación. (Este comité no toma decisiones).
- ✓ Las compras que superan 1.000 SMLV pasan por el comité central de compras, comité de subdirección, comité consultivo (Donde está el director), y por el consejo directivo.
- ✓ A partir de 42 SMLV requiere elaboración de contrato, se apoyan del proceso jurídico.
- ✓ Del grupo de compra correspondiente a equipos, se exime de elaboración de contratos el subgrupo de vehículos, pues la Caja compra de contado y el concesionario da las garantías respectivas del mismo.
- ✓ La compra de activos fijos requiere liberación por parte del proceso de presupuesto.
- ✓ Dependiendo de la cuantía realizan términos de referencia con la documentación respectiva, el proceso de Auditoria se encarga de recibir los sobres y los invitan para la apertura, ya cuando es entregada la información al proceso de compras realizan los análisis de la data para luego llevarlo al comité de compras.

## 5.9 Grupos de compras descentralizadas

Grupo de compras especializadas que están autorizadas para que sean gestionadas desde áreas diferentes al proceso de compras, siguiendo los lineamientos del macro proceso negociar y abastecer materiales, bienes y servicios y acorde al “Manual de Contratación”.

En estas áreas que tienen autorización para compra se asigna un rol de comprador, es una persona que se encuentra autorizada desde el sistema de información para realizar las compras según cuantías. (Los permisos en el sistema de información para esta persona se limitan para que pueda elaborar órdenes de compra según el grupo de compras que están autorizados a gestionar).

Cuadro No. 21. Bienes y servicios (Total 9 líneas)

BIENES Y SERVICIOS	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE COMPRA
Servicio mantenimiento e infraestructura	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Servicio mantenimiento equipos	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Jefe Sección
Arrendamiento inmuebles	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe equipos e instalaciones
Asesorías y consultorías	Mayor de 132 y hasta 500 SMLV	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
Contratación avalúos	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
Señalización	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorizacion Consejo
Arrendamiento equipos no cómputo			
Trámites, licencias e impuestos			
Suscripciones, cuotas y afiliaciones			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 22. Servicios Administrativos (Total 20 Líneas)

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE COMPRA
Aseo contratado	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Vigilancia y monitoreo	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador servicios Administrativos
Alarmas	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe Servicios Administrativos
Fumigación	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
Análisis microbiológicos	Mayor de 500 y hasta	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
Mantenimiento zonas verdes	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en Adelante	Director autorizacion Consejo Directivo
Lavado de tanques			

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 23. Servicios Públicos

SERVICIOS PUBLICOS	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN
Derechos uso de frecuencias, energía, incluye cilindros	de 0 a 10 SMLV mayor de 10 y hasta 42 SMLV Mayor de 42 y hasta 132 SMLV Mayor de 132 y hasta 500 SMLV Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV Mayor de 1000 SMLV	0-\$6,894,540 \$6,894,540 - \$ 28,960,680 \$ 28,960,680 - \$ 91,007,928 \$ 91,007,928 - \$ 344,727,000 \$ 344,727,000 - \$ 689,454,000 \$ 689,454,000 en Adelante	(*) Rol de comprador Coordinador servicios Jefe Servicios Subdirector de servicios Director Administrativo Director autorización Consejo Directivo

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 24. Proyectos de infraestructura

PROYECTOS DE	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN
Compra bienes inmuebles asesorías y consultorías obra civil	de 0 a 10 SMLV mayor de 10 y hasta 42 SMLV Mayor de 42 y hasta 132 SMLV Mayor de 132 y hasta 500 SMLV Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV Mayor de 1000 SMLV	0-\$6,894,540 \$6,894,540 - \$ 28,960,680 \$ 28,960,680 - \$ 91,007,928 \$ 91,007,928 - \$ 344,727,000 \$ 344,727,000 - \$ 689,454,000 \$ 689,454,000 en Adelante	(*) Rol de comprador Jefe Sección Jefe equipos e instalaciones Subdirector de servicios Director Administrativo o Director autorización Consejo

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 25. Servicios Salud (Total Líneas 7)

SERVICIO SALUD	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE COMPRA
Servicios Médicos	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Convenios médicos	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador
honorarios salud	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe de logística y procesos de salud
Materiales osteosíntesis	Mayor de 132 y hasta 500 SMLV	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
Sangre y órganos	Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
Asesorías y consultorías	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en Adelante	Director autorización Consejo Directivo
Servicios de salud			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 26. Honorarios de Salud:

HONORARIOS DE SALUD	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE
Honorarios médicos material de osteosíntesis	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador
	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe de logística y
	Mayor de 132 y hasta 500 SMLV	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	procesos de
	Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorización

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 27. Servicio Gestión Humana (Total 7 Líneas)

SERVICIO GESTIÓN HUMANA	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR
Cooperativas	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Empresas temporales	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Jefe sección Gestión
Servicios de operación	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Subdirector de Gestión
Logística en merchandising	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
Honorarios Consejo Directivo	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
Asesorías y consultorías de gestión humana, legales Jurídicas y administrativas	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorización

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 28. Seguros

SEGUROS	CUANTIAS	RANGO	LIBERADOR ORDEN DE COMPRA
Seguros	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador Servicios Administrativos
	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe servicios Administrativos
	Mayor de 132 y hasta 500 SMLV	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
	Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorización Consejo Directivo

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 29. Finanzas Corporativas

FINANZAS	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR
Servicios transporte de valores	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de Jefe sección Jefe Financiero
Asesorías y consultorías	mayor de 10 y hasta 42 SMLV	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	
Servicios fiscales, contables y tributarios.	Mayor de 42 y hasta 132 SMLV	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	
Pagos financieros (Tarjetas de crédito, convenios simple, inversiones, créditos, movimientos de tesorería e impuestos)	Mayor de 132 y hasta 500 SMLV	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de Director Director autorización Consejo Directivo
	Mayor de 500 y hasta 1000 SMLV	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	
	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 30. Informática y telecomunicaciones

INFORMATIVA Y	CUA	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE
Servicio de mantenimiento informático (Equipos y software)	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador Jefe de sección tecnología e Jefe Tecnología de información
Licenciamiento de software	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	
Contratos de canales de comunicación	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	
Contratos de servicios de Hosting	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios Director Administrativo Director autorización Consejo
Asesorías y consultorías	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	
Servicios de informática	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	
Asesorías y consultorías			
Servicios de renovación tecnológica			
Impresión y fotocopiado			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 31. Vivienda

VIVI	CUAN	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE
Gastos notariales	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador Jefe de Gerencia e Jefe de Vivienda
Boleta fiscal y registro	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	
Honorarios vivienda	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	
Asesorías y consultorías	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios Director Administrativo Director autorización Consejo Directivo
Servicios de vivienda	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	
Estampillas	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 32. Servicios Educación, cultura y bibliotecas

SERVICIOS EDUCACION CULTURA Y	CUAN	RANGOS	LIBERADOR ORDEN
Honorarios de educación	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Insumos para talleres	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Jefe sección educación
Asesorías y consultorías	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe Educación
Servicios de educación	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
Cultura y biblioteca	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
Convenio ICBF madres comunitarias	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorización Consejo Directivo

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 33. Gestión Comercial

GESTION	CUA	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE
Publicidad y medios publicitarios	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
Elementos de marketing	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador
Asesorías y consultorías	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$	Jefe Mercadeo y ventas
Servicios de marketing	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$	Subdirector de servicios
	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$	Director Administrativo
	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorizacion Consejo Directivo

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 34. Servicios Jurídicos

SERVICIOS JURIDICOSC	CUANTIAS	RANGOS	LIBERADOR ORDEN DE COMPRA
	de 0 a 10 SMLV	0-\$6,894,540	(*) Rol de comprador
	mayor de 10 y hasta 42	\$6,894,540 - \$ 28,960,680	Coordinador Jurídico
	Mayor de 42 y hasta 132	\$ 28,960,680 - \$ 91,007,928	Jefe Jurídico
Servicios Jurídicos	Mayor de 132 y hasta 500	\$ 91,007,928 - \$ 344,727,000	Subdirector de servicios
	Mayor de 500 y hasta 1000	\$ 344,727,000 - \$ 689,454,000	Director Administrativo
	Mayor de 1000 SMLV	\$ 689,454,000 en adelante	Director autorizacion Consejo Directivo

Fuente: Elaboración Propia.

### **5.10 Responsabilidad de las áreas que tienen autorización para gestionar compras (Descentralización)**

Estas personas deben realizar las compras con base en los procedimientos de compras institucionales y el Manual de contratación:

- **Jefes de Departamento / Jefes de Sección**
  - ✓ Evaluar conjuntamente con los colaboradores de su área, responsables de la generación de órdenes de compra en SAP, y del cumplimiento de las condiciones acordadas con los proveedores.
  - ✓ Solicitar al Departamento de Compras & Negociaciones, el apoyo para la gestión con los proveedores en caso de que lo requiera.
  - ✓ En los casos requeridos realizar la cotización y selección de los proveedores, bienes y servicios a adquirir, de acuerdo con su grupo de compras.
  
- **Responsable de la Generación de Órdenes de Compra en el Área**
  - ✓ Realizar órdenes de compra únicamente de los insumos y servicios del grupo de compras a su cargo.
  - ✓ Colaborar a los usuarios con las dificultades que se presenten con relación al servicio prestado por parte del proveedor.

### **5.11 Cuáles son las directrices para realizar negociaciones**

Se cuenta con un documento que determina los parámetros, en las negociaciones que se realicen con los diferentes proveedores, el cual tiene como objetivo establecer un marco de colaboración entre la empresa y sus proveedores que promuevan las relaciones comerciales sólidas y duraderas, la obtención de beneficios mutuos y el cumplimiento de los valores. El alcance de este documento es para aplicar en todas las áreas de la organización que necesitan la compra y contratación de bienes y servicios.

A continuación se describen las directrices generales - Política y normas que la soportan:

- ✓ La adquisición o contratación de los bienes, materiales y/o servicios que necesite la empresa para su funcionamiento y ejecución, requerirán siempre de un plan de compras anual, el cual consistirá en una estimación razonable de los bienes, obras o servicios que se demandan para realizar las actividades que le permitan a la organización cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ Toda Negociación y Compra debe cumplir el procedimiento de compras establecido por en el sistema de calidad.
- ✓ El trámite de solicitud de Cotización o Compra se debe realizar con la elaboración de una solicitud de pedido (SOLPED) en el aplicativo SAP.
- ✓ Toda compra de un bien o servicio debe ser soportada por una Orden de compra de Bien o servicio.
- ✓ El orden para decidir una negociación y la compra es: Calidad de producto o servicio, Disponibilidad, Tiempo de entrega (fill rate, lead time) y precio competitivo de mercado.
- ✓ El responsable de la elaboración de la Orden de Compra en SAP no podrá realizar una Solicitud de Pedido (SOLPED) o Aceptación de Mercancía.
- ✓ Para ser proveedor se debe cumplir con los requisitos legales y corporativos

mínimos establecidos para las negociaciones.

- ✓ No se pueden aprobar compras a proveedores que no se encuentren creados en el sistema SAP.
- ✓ Todas las compras de activos fijos (inversión) deben tener su presupuesto asignado para proceder con su negociación y compra.
- ✓ Está prohibido seleccionar o contratar proveedores que no se rijan por las causales de inhabilidad, incompatibilidad o conflicto de interés que establece el Decreto-Ley 2463 de 1981, la Ley 789 de 2002 en su artículo y el Código de Ética y Buen Gobierno de esta Caja de Compensación.
- ✓ Todo proveedor que figure en listados de centrales de riesgos, lista Clinton o las reportadas por las leyes colombianas no podrá ser contratado.
- ✓ Todo proveedor debe someterse a una evaluación e inscripción, para asegurar que sus productos y/o servicios cumplen con los requisitos de calidad del servicio y de los usuarios y clientes.
- ✓ Toda compra o negociación que realice se debe regir por el manual de cuantías corporativo.
- ✓ Ningún proveedor podrá entregar mercancía o servicio si el usuario no realiza en el momento de la entrega la aceptación de mercancía (MIGO) en el sistema SAP.
- ✓ El área de Abastecimiento será la responsable de negociar y procesar las órdenes de compra de toda la Organización.
- ✓ El área de Abastecimiento deberá estar atenta a las tendencias del mercado y alineará la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.
- ✓ Ningún colaborador podrá aceptar para sí o para sus relacionados, atenciones en dinero o en especie de parte de clientes o proveedores de la organización, o de personas o entidades con las que se sostengan relaciones comerciales o de servicios, que comprometa o incline su conducta para favorecer a quienes hagan tales atenciones o que de alguna manera puedan despertar sospechas.

## **5.12 Logística de entrega de la mercancía a las áreas**

- ✓ La logística de entrega de los elementos comprados, en su mayoría llega directamente a las áreas (que se denominan centros logísticos), quienes realizaron el requerimiento, estos deben ingresar a la orden de compra desde el sistema SAP para confirmar que la mercancía llegó, es decir, deben dar opción de aceptación (El sistema arroja un número de radicado), cuando se cumple este procedimiento, el proceso de compras puede liberar el pago de este proveedor según factura de venta. Es decir, no se concentran las entregas por parte de los proveedores en un solo sitio.
- ✓ Existen tipos de mercancía como computadores, activos fijos que si llegan a un centro de logística por ser elementos más delicados en su entrega. Por ejemplo, los equipos de la clínica llegan directamente a este sitio ya que allí cuentan con técnicos preparados para recibir este tipo de elementos. (Se les entrega un instructivo de recepción como guía para apoyar esta actividad, que se divide en dos partes: una la recepción administrativa de los equipos, es decir, que tenga la garantía, que cumpla las especificaciones; y el otro paso es la parte técnica, que la realiza personal que tiene el conocimiento con respecto a los equipos).
- ✓ El proveedor donde entrega el producto hace firmar un documento de aceptación de la mercancía, el cual debe presentar anexo a la factura de venta.
- ✓ Cuando realizan la negociación informan en los requerimientos la logística de entrega en las áreas por parte del proveedor.
- ✓ Existe un centro de radicación de facturación donde llegan todas las facturas de venta de la institución, las cuales se reciben siempre y cuando el área donde llegó la mercancía le dio aceptación en el sistema SAP, si no está, este procedimiento no se recibe la factura de venta, este punto único de radicación de facturación procede a realizar la distribución a los diferentes procesos que permita la liberación del pago.
- ✓ El comprador debe monitorear que la mercancía llegue según la negociación (Tiempos de entrega, con las especificaciones, etc.).

### 5.13 Tiempos de entrega de la mercancía

Existen unos niveles de acuerdo de servicio (ANS) para cada tipo de producto que están documentados.

Todas las compras que se realicen a través del departamento de Negociación & Compras Corporativas, deben cumplir con los siguientes tiempos de entrega (Lead Time). Estos tiempos de entrega se encuentran documentados en un manual:

Cuadro No. 35. Tiempos de entrega

<b>NOMBRE GRUPO DE ARTICULO</b>	<b>TIEMPO ENTREGA (DIAS CALENDARIO)</b>
Artículos de premiación, deportivos y decorativos insumos químicos, lencería quirúrgica, libros, artículos decorativos, material didáctico, elementos cocina y elementos seguridad.	16
Artículos tela lona	60
Equipos de oficina, electrodomésticos, vehículos.	45
Equipos especializado, industriales, operativos y Muebles y enseres	75
Ferretería, herramientas, repuestos de motores eléctricos, electrónica, automotores, eléctricos, equipos especiales e industriales.	12
Artículos laboratorio, elementos radiología, oftalmología, ortopedia, salud oral, respiratorio, UCI, insumos básicos esterilizados y básicos salud.	10
Elementos quirúrgicos.	60
Anti infecciosos, antineoplásicos, antiparasitarios, dermatológicos, medicamentos, medicamentos fraccionados, órganos de los sentidos, preparados hormonales, sangre y órganos, Sistema cardiovascular, sistema genitourinario, sistema musculo esquelético, sistema nervioso, sistema respiratorio, tracto digestivo, salud varios, cosméticos (tra bel), unidosis.	10

<b>NOMBRE GRUPO DE ARTICULO</b>	<b>TIEMPO ENTREGA (DIAS CALENDARIO)</b>
Servicio de transporte.	9
Alquileres eventos, contratos eventos, perecederos y Rancho licores y bebidas.	7
Limpieza y aseo, artículos desechables, cafetería, formas litográficas no publicitarias (plástico y papel), papelería general oficinas.	21
Dotación de uniformes.	120

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Caja de Compensación Visitada, 2016.

#### **5.14 Indicadores del proceso**

- ✓ La responsabilidad de los indicadores es del comprador, bajo una metodología que se llama la fábrica virtual de compras, que tiene parametrizado, por cada grupo de compras, cómo va la oportunidad en la entrega (Mide el desempeño del comprador); si el proveedor no cumple con las fechas de entrega y la cantidad, el indicador empieza arrojar resultados negativos (Color rojo). El indicador se calcula a través del sistema de manejo automático (Desarrollo propio que toma la información desde el sistema SAP, tomando la fecha de entrega de la orden de compra Vs la fecha de aceptación, en el caso del indicador de oportunidad), esto genera una alerta que permite que el comprador tome las acciones necesarias con el proveedor, que permitan mejoras en estos tiempos.
- ✓ Existen indicadores que miden todo el proceso de compras, como por ejemplo, el tiempo que el comprador se demora en emitir la orden de compra.
- ✓ Indicador que mide la calidad de la solicitud por parte de los procesos que requieren los productos.
- ✓ No todas las órdenes de compra son aceptadas, esto también se mide (Es decir los tiempos de rechazo).

- ✓ Me mide también variaciones de precios, ahorros, fechas de la reevaluación de los proveedores, proceso de aceptación de la mercancía.

Cuadro No. 36. *Indicadores*

NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE DE DATOS	TIPO DE INDICADOR
A Tiempo y completo	Medir la oportunidad de entrega de bienes o productos con orden de compra	Fecha programada para la entrega /Fecha entregada por el proveedor	90 %	Mensual	Sistema SAP	OPORTUNIDAD
Calidad de SOLPED (Registro orden de pedido por parte del proceso que lo requiere)	Calidad en registro de la Información incluida en la SOLPED (Registro en software SPA)	SOLPED no procesa por falta de información o información errada/Total de Ordenes de pedido registrada en SAP	10 %	Mensual	Sistema SAP	OPORTUNIDAD
Urgencias	Medir el número de ordenes urgentes generadas	Total de solicitudes URGENTES/Total de solicitudes	5%	Mensual	Sistema SAP	

Fuente: Documentación interna Caja Visitada, 2016.

Este software de la fábrica virtual muestra, en forma de semáforo, cómo van los indicadores que se han definido.

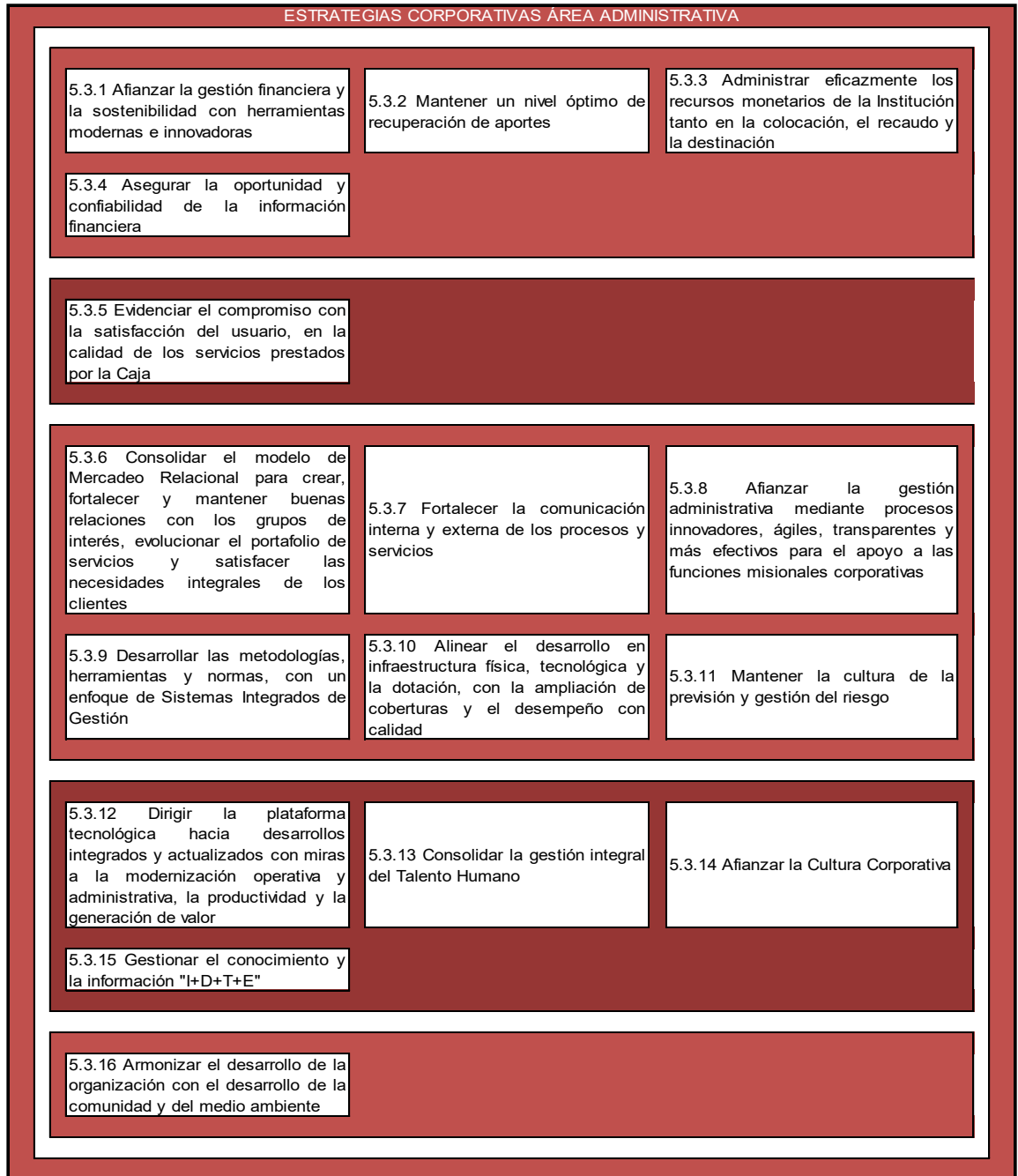
## 6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

Según apreciación del líder de Planeación Estratégica de Comfamiliar Risaralda, acerca de la importancia de la alineación que deben tener unidades de apoyo con respecto al direccionamiento estratégico:

[...] Con relación a las unidades de apoyo específicamente Compras o las áreas de abastecimiento, tienen un papel muy importante dentro de la estrategia empresarial, debido a que el mercado es quien impone su ley, establece los cambios y las diferentes decisiones de la empresa, en situaciones de incertidumbre que la llevan a exigirle un mayor nivel competitivo (José Ricauter Cataño [Líder planeación Estratégica], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Comfamiliar Risaralda plantea los siguientes objetivos estratégicos, los cuales socializa con toda la organización y con el fin de alinear las diferentes áreas a estos propósitos:

Figura 24. Estratégica Corporativa área Administrativa.



Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

El proceso de compra en todo su direccionamiento debe estar enfocado en apoyar el cumplimiento de las estrategias organizaciones, y en el punto donde más debe enfocarse es en realizar

planteamientos que permitan: afianzar la gestión y sostenibilidad financiera con herramientas modernas e innovadoras; administrar eficazmente los recursos monetarios de la institución, tanto en la colocación, el recaudo y la destinación; afianzar la gestión administrativa mediante procesos innovadores, ágiles, transparentes y más efectivos para el apoyo a las funciones misionales corporativas.

A continuación se referencian los hallazgos encontrados y el planteamiento de mejoramiento.

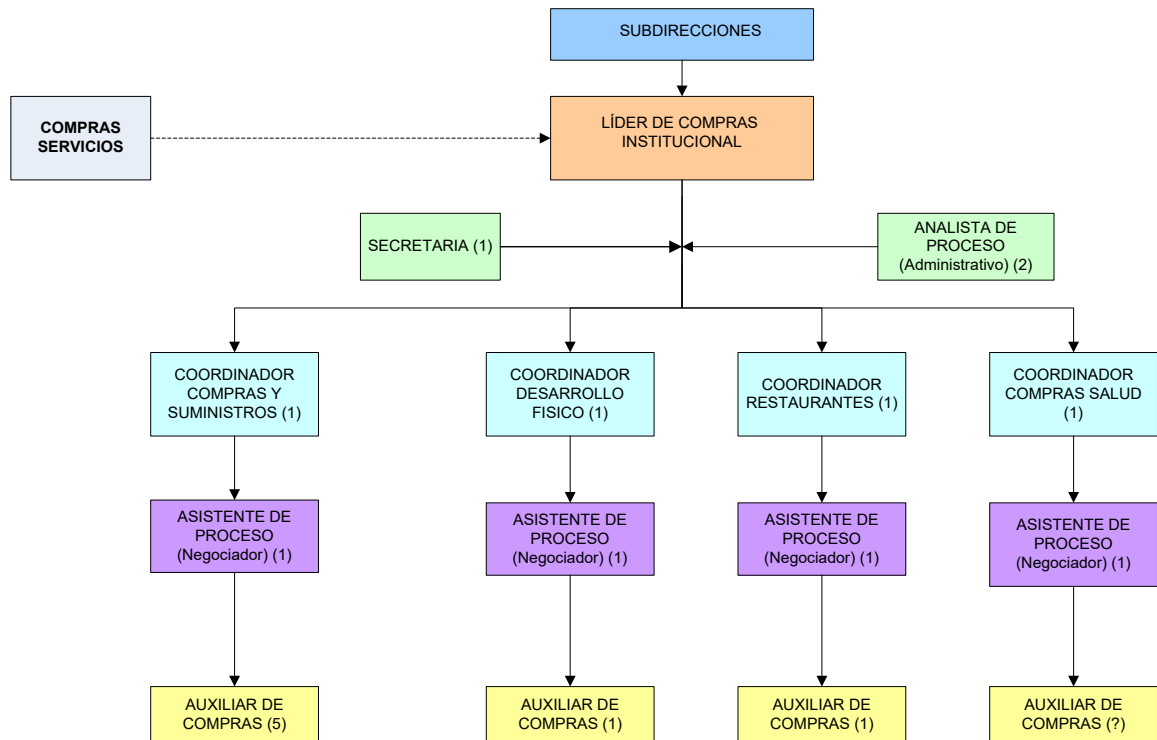
Según la Líder de Compras:

[...] a partir del diagnóstico realizado al proceso de compras se detectan unos hallazgos que permiten identificar acciones de mejora para esta área, las cuales se pueden plantear a partir de teorías encontradas y de la visita de referencia a otra Caja de Compensación esto conlleva a lograr eficiencia que generen valor y alineación a la planeación estratégica de la organización. Es importante para los cambios que puedan generar las acciones de mejoramiento que este proceso este articulado con la Alta Dirección permitiendo impregnar a la institución de una forma diferente de hacer las actividades (Gloria Amparo Jiménez [Líder de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

## **6.1 Estructura de Compras**

Se evidencia una desarticulación de los procesos que compran, existe una estructura que permita una centralización de algunos tipos de compras, como lo son elementos generales: activos fijos, material de infraestructura y salud. Es importante considerar un ordenamiento diferente que conlleve a un mayor control de las rutas de aprobación, cuantías de compras, procesos para invitaciones, selección de los proveedores. En esta estructura se debe considerar por el volumen de compras alto que se realiza en el año, una delegación de las rutas de aprobación, ya que actualmente se encuentra centralizado en la líder de compras generales y se realizan muchos reprocesos, ya que estos deben pasar por la aprobación de las subdirecciones respectivas. Se planea la siguiente estructura, donde las compras tangibles se concentren de la siguiente manera y considerar cargos de mayor responsabilidad para dinamizar las compras institucionales.

Figura 25. Nueva estructura Proceso de Compras



Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

El líder de Gestión Humana sostiene, frente a la nueva estructura para los procesos de compras:

Gestión humana es un actor fundamental en volver realidad estructural y funcionalmente esa nueva estructura de compras, el área de recursos humano tiene la responsabilidad de materializar todo lo que se tiene establecido para la nueva área de compras.

En ese orden de ideas gestión humana debe procurar que las personas tengan las competencias para asumir las nuevas responsabilidades de esa nueva estructura, establecer un plan de formación para que las personas adquieran esas competencias y posteriormente monitorear que todo funcione correctamente y las personas estén cumpliendo a cabalidad sus responsabilidad frente a esa nueva estructura (Franklin Grisales Álvarez [Líder de gestión humana), entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Esta estructura afectará de forma significativa el modelo actual, en razón a que las características del talento humano requeridas para el nuevo modelo exigen que el personal esté alineado con los nuevos requerimientos, como por ejemplo, el de autogestión y delegación de responsabilidad, ajustado a los controles exigidos en el “Manual de Contratación”. Por esta razón es pertinente que el proceso de gestión humana inicie de una forma temprana el análisis del ajuste de la estructura, buscando alternativas innovadoras en la movilidad del personal actual. Todo esto está justificado por el nivel de estabilidad que existe en la organización y las posibilidades de integrarse en otros procesos debido al tamaño de la organización.

El proceso de compras actualmente tiene la responsabilidad adicional en temas de mantenimiento de activos y su administración, el nuevo modelo propone trasladar el personal de mantenimiento de activos fijos a la estructura de coordinación existente de activos, con el propósito de liberar de esta responsabilidad a la Líder de compras.

## **6.2 Manual de Contratación**

La líder de control legal sostiene sobre los niveles de autorización:

[...] yo pienso que como esta hasta hoy está bien el límite de compras. Lo que pasa en la Caja de compensación hemos malinterpretado un poco ese criterio de compras, porque cuando a un proceso o a una persona le dan la competencia para autorizar compras quiere decir que esa persona debe hacer toda su gestión, quiere decir que tiene que asumir las cotizaciones que sean correspondiente, establecer la negociación correspondiente y al final hacerle el pago al proveedor correspondiente; todo eso debe estar dentro de ese mismo nivel de autorización. Entonces digamos que aquí es lo que es mal interpretado porque pese a que el jefe de compras tiene la competencia para comprar, ella misma no está autorizando para pagar, entonces ahí es la desviación de criterio y eso es lo que nos ha llevado en este momento a estar haciendo unas revisiones del manual de contratación. Con relación a ese punto específico, por ejemplo vamos a colocar que si una persona tiene la competencia para negociar esa misma persona tiene competencia para pagar, entonces de esa manera disminuimos un poco los trámites

administrativos y mejoramos la eficacia y la eficiencia de las operaciones (Gloria Nancy Gálvez [Líder control legal], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

La líder de compras sostiene: “El manual tiene que ir acorde a lo que va el mundo, a lo que va la economía, a lo que va la necesidad de nuestro cliente interno y hacia dónde va la institución” (Gloria Amparo Jiménez [Líder de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Este documento, guía para las compras institucionales, evidencia una centralización de los niveles de autorización que no permite lograr eficiencia en la operación y retrasa los procedimientos.

Se evidencia además que para el pago solo están autorizados el Director y el Subdirector por la magnitud de compras, lo que resulta dispendioso para estos cargos directivos, es por esto que es preciso identificar nuevas rutas de aprobación que tengan el alcance, tanto de la autorización del gasto como del pago que permita mayor agilidad. Es importante que la Líder de Compra utilice el nivel de autorización que le es asignado y no vuelva a solicitar aprobaciones a las Subdirecciones, ya que no es necesario y esto es un reproceso. Considerar empoderar con rutas de aprobación a los nuevos cargos que se proponen en la estructura, como lo son los negociadores y los auxiliares de compra.

### **6.3 Funciones del Personal:**

La estructura de compras bajo el concepto del Líder de Compras de Comfamiliar Risaralda:

El actual esquema de compras se percibe en conocimiento, en experiencia; pero participa mucho la operatividad en el actuar. Entonces esto se vuelve una fortaleza para levantarnos en todo ese conocimiento poderlo levantar en una línea, en una categoría, en una negociación y llegar a consolidar la estrategia que nos está pidiendo la institución (Gloria Amparo Jiménez [Líder de compras], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Actualmente se evidencia personal con nivel profesional en la estructura realizando actividades muy operativas debido al modelo, donde toda la función de negociación está centralizada en la líder del proceso; se propone considerar un ajuste al manual de responsabilidad, definiendo nuevas funciones que permitan aprovechar todo el conocimiento que poseen y adecuarlo a una nueva estructura de compras que tiene como enfoque empoderar a las personas para que asuman nuevas responsabilidades y lograr eficiencia en el proceso de compras. Se proponen, por cargo, las siguientes actividades de gran impacto para dar un alcance estratégico al proceso:

#### Líder de Compras

- ✓ Apoyar todas las líneas de compras en las decisiones de negociación que deban desempeñar.
- ✓ Coordinar todas las categorías de compras.
- ✓ Analizar el entorno y las variables que pueden afectar el suministro.
- ✓ Generar estrategias para el cumplimiento de las políticas institucionales.
- ✓ Generar estrategias que permitan el efectivo funcionamiento y mejoramiento del proceso

#### Negociador:

- ✓ Coordinar las líneas de compras que le sean asignadas.
- ✓ Realizar análisis de mercado, con el fin de identificar los mejores productos y proveedores.
- ✓ Realizar negociaciones y autorizar las compras según cuantías asignadas.

#### Auxiliar de Compras

- ✓ Atender la línea de compra que le sea asignada con los análisis respectivos.
- ✓ Realizar búsqueda de proveedores.
- ✓ Analizar las variables que pueden influenciar en la compra.
- ✓ Realizar cuadros comparativos que permitan tomar decisiones de compra.

## 6.4 Capacitación del Personal

El líder de Gestión Humana, con respecto al plan de formación, sostiene lo siguiente:

Gestión humana tiene la responsabilidad de determinar la viabilidad, la factibilidad y la pertinencia del plan de formación de los procesos, es una responsabilidad de nosotros. Todo lo que piden los procesos de la institución y en el caso particular de compras, debe estar en función de muchas variables del manual de competencia de las personas, del manual de responsabilidad, de su formación, de los elementos que forman parte de ese manual (formación, educación y experiencia); todo eso debe estar articulado. Si un proceso pide determinada capacitación o manifiesta necesidades frente a ese tema eso debe estar articulado con todo lo que se maneja desde gestión humana y tiene que ver con los manuales de responsabilidad de las personas y además también debe obedecer a la estrategia corporativa, que este alineado con las políticas; esta es una responsabilidad de gestión humana (Franklin Grisales Álvarez [Líder de gestión humana], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Actualmente se evidencia que el plan de formación está enfocado solo a fortalecer en temas de negociaciones a la Líder del proceso, es pertinente involucrar a más personal de la nueva estructura que se propone (Coordinadores, negociador, auxiliar de compra) para que logren las habilidades y puedan asumir nuevos roles, y de esta manera generar aportes significativos. Se proponen los siguientes temas para el plan de formación:

Cuadro No. 37. Propuesta de plan de formación nueva estructura proceso de compras

CARGO	CAPACITACIÓN
	FORMACIÓN INTERNA
Líder de Compras y Suministros	Cursos o seminarios en Administración del Talento Humano o Formador de Formadores o Fortalecimiento de Competencias Administrativas o Liderazgo
	Cursos o seminarios en temas de modelos de abastecimiento, negociación y manejo de inventarios y proveedores.
Analista de Procesos (Administrativo)	Cursos o seminarios en Administración del Talento Humano o Formador de Formadores o Fortalecimiento de Competencias Administrativas o Liderazgo.
	Cursos o seminarios en temas de modelos de abastecimiento, negociación y manejo de inventarios y proveedores.
	Cursos o seminarios en Administración del Talento Humano o Formador de Formadores o Fortalecimiento de Competencias Administrativas o Liderazgo.
	Curso o seminario sobre análisis estadístico.

Asistente de Proceso (Negociador)	Cursos o seminarios en temas de modelos de abastecimiento, negociación y manejo de inventarios y proveedores.
Auxiliar de Compras	Cursos o seminarios en temas de modelos de abastecimiento, negociación y manejo de inventarios y proveedores.

Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Con esta intervención se pretende que las personas tengan las habilidades necesarias para su desempeño en una nueva estructura de compras y puedan lograr cumplir las actividades propuestas en el manual de responsabilidad.

Es necesario involucrar al proceso de gestión humana con la generación de un “otro si” dentro de los contratos laborales, que permitan capitalizar dichos procesos de formación y la capacitación en un tiempo determinado con restricciones para su retiro.

## 6.5 Parametrización del Sistema de Información

Una vez entrevistada la coordinadora del sistema de información Jde Edwards precisa una serie de mejoras que podrían logarse si el Sistema de Información se utilizara en un 100%:

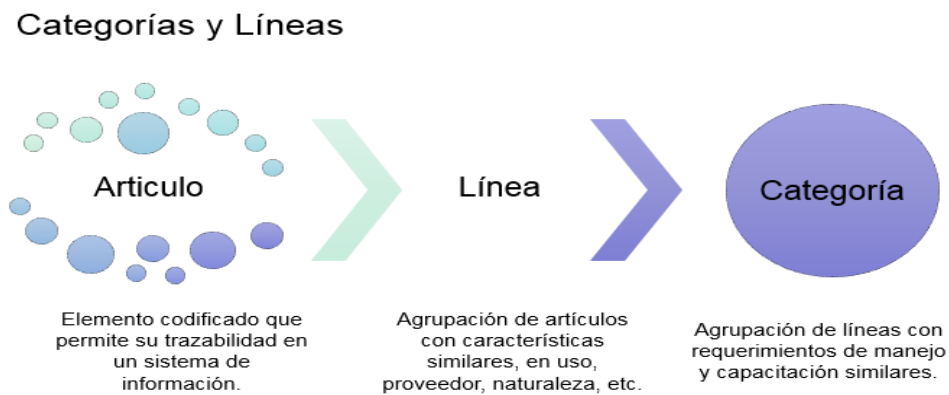
- Evitar duplicidad en el registro de información.
- Evitar o minimizar procesos manuales.
- Permitir trazabilidad en el sistema, desde el pedido hasta el pago.
- Segregación de funciones en el sistema, lo cual brinda mayor seguridad.
- Compras por líneas, las cuales se asignarán a compradores, permitiendo una mejor gestión de compras.
- Mejor gestión de compras a través de compras por líneas, asignadas a compradores; así como el manejo de negociaciones de compras utilizando la funcionalidad de ordenes abiertas (cantidades y precios negociados con el proveedor por un tiempo determinado).
- Evitar procesos de firmas de documentos, a través de las Rutas de aprobación por montos en todas las órdenes de compra.
- Utilizar Jde Edwards como único sistema de control de inventarios. (Liliana Salazar Bohorquez [Coordinadora sistema de información Jde Edwards], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

Actualmente Comfamiliar Risaralda posee el sistema de información Jde Edwards, que cuenta con un módulo de compras que se utiliza parcialmente en un 20%, el nuevo modelo plantea incrementar su uso hasta en un 90%, aprovechar las funcionalidades que posee, como lo son:

### 6.5.1 Categorización de las compras

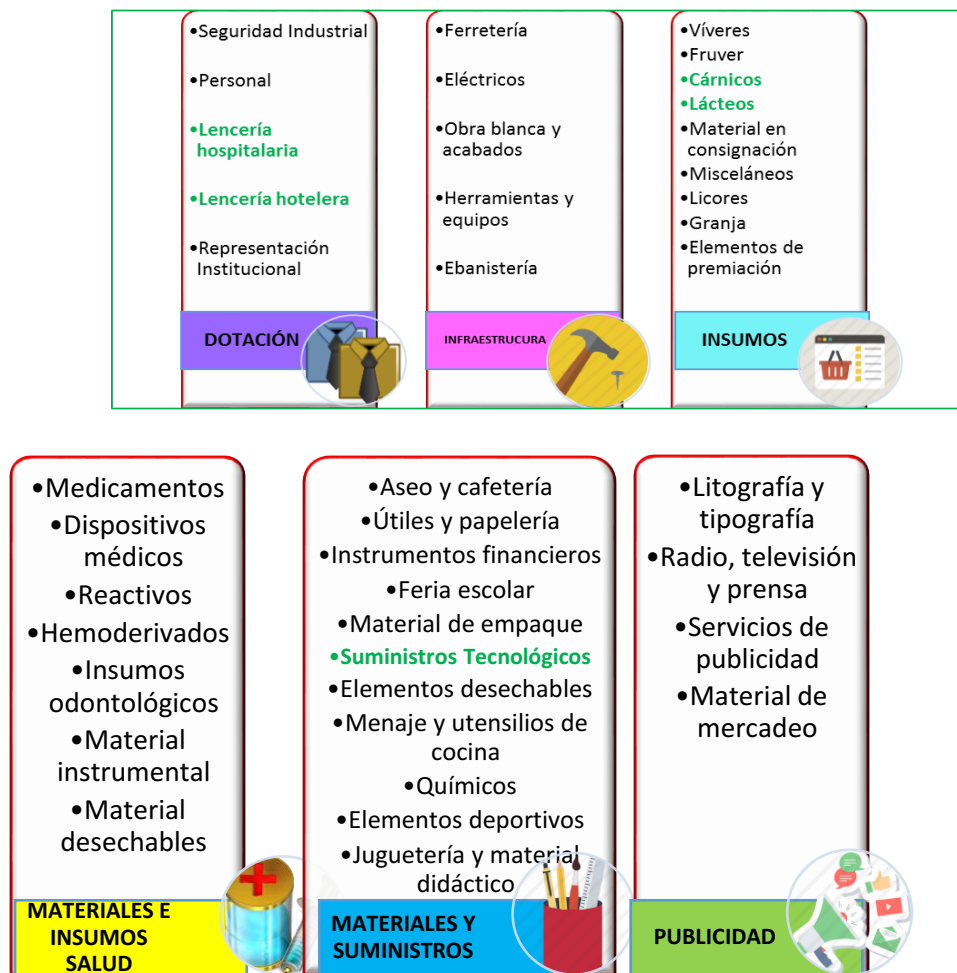
Definir todos los conceptos de compras en unas categorías y líneas, como se muestra a continuación, permitirá un ordenamiento en el sistema de información, para que en una estructura donde se definan compradores, se pueda automatizar el proceso, utilizar la información para determinar consumos por medio de históricos que ayuden en las negociaciones que se puedan lograr con los proveedores.

Figura 26. Modelo propuesto



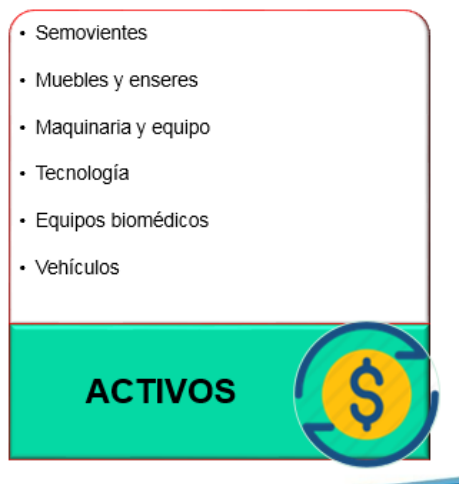
Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Figura 27. Categorización y líneas propuestas para un nuevo modelo de compras



Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Figura 28. Categorización y líneas para activos propuesto para un nuevo modelo de compras



Fuente: (Comfamiliar Risaralda, 2017).

Con esta parametrización en el sistema de información por categorías y líneas, se logra obtener información clasificada de históricos de consumo y se convierte en una herramienta importante para las negociaciones que se realicen con los proveedores.

### **6.5.2 Activación rutas de aprobación**

Actualmente el procedimiento está centralizado en el líder de compra, subdirectores y el director, este paso de aprobación es manual y se incurre en reprocesos por no atender lo que está autorizado en el “Manual de Contratación”, es decir, existen negociaciones que se realizan para todo el año que ya pasaron por un comité de compras para la aprobación y en el momento del retiro parcial se vuelve a solicitar autorización. El sistema de información permite parametrizar las rutas de aprobación, esta automatización es importante para lograr eficiencia de las actividades que se realizan en las compras.

### **6.5.3 Activación control presupuestal**

Actualmente el proceso debe realizar las verificaciones que permitan determinar si una compra tiene asignado o no presupuesto, esto es manual y hace que se dedique un buen tiempo a esta labor. Desde el sistema de información se puede realizar un cargue de saldos por cuenta contable de los valores presupuestados que permita el control desde el sistema de información.

### **6.5.4 Control de las negociaciones mediante órdenes abiertas**

Se evidencia un control manual con respecto a las cantidades negociadas. El sistema de información permite grabar, por proveedor las negociaciones de cantidad, para una ejecución en todo el año mediante órdenes abiertas. Parametrizar esta opción va a permitir mejorar el control de las negociaciones en cuanto al cumplimiento de objetivos.

## **6.6 Plan Anual de Compras**

Según el proceso financiero, específicamente desde control presupuestal, el Líder de planeación estratégica de Comfamiliar Risaralda:

Actualmente el proceso de compras cuenta con un presupuesto controlado, que se ejecuta de acuerdo con las necesidades mensuales de los procesos, con un seguimiento periódico, La planeación es esencial para lograr eficacia en esta área, por esta razón elaborar el plan anual de compras institucional, con el concurso de todos los procesos, con componentes tendenciales y base cero, convirtiéndolo en una herramienta de alta prioridad (José Ricauter Castaño [Líder de planeación estratégica], entrevista personal, 14 de septiembre de 2017).

El objetivo del nuevo modelo está orientado a realizar negociaciones a escala, que permitan ahorros para la institución y aportar al cumplimiento de objetivos organizacionales, como lo es la sostenibilidad financiera, no obstante, el control de la ejecución debe ser permanente, pues la mejora en los tiempos de respuesta no debe ser la única prioridad, existen otros factores como el financiero, que deben estar dentro del control.

## **6.7 Procedimientos a Intervenir en las Líneas**

Existen elementos que se compran y se les da el tratamiento de inventariable en el sistema de información (Ingresan al Kardex), pero no requieren almacenamiento, ya que son enviados inmediatamente a los procesos para su consumo, es pertinente evaluar cuáles de las líneas no requieren este tratamiento y darles un manejo diferente en el sistema de información como no inventariable, esto permite lograr eficiencia en la actividad.

Actualmente la mercancía que se considera como no inventariable y se le está realizando el tratamiento de Kardex en el sistema de información, llega directamente para la recepción al proceso de compras y es despachada inmediatamente a los procesos. Se debe evaluar la posibilidad de negociar con los proveedores la entrega en el sitio donde se requiere, esto permitiría lograr eficiencia en las diferentes líneas. Con este procedimiento los procesos desde el sistema de información realizarían la recepción de la mercancía.

El proceso de validación de la dotación del personal es realizado por el proceso de compras, es pertinente transferir este rol al proceso de gestión humana, considerando que es una función que le corresponde, ya que a la persona encargada de esta línea le debe llegar consolidado y validado el requerimiento en cantidades y con todas las especificaciones con el objetivo de que gestione la compra oportunamente.

En cuanto a la entrega de bonos que se le da al personal no convencionado para el retiro de la dotación, se evidencia que no es eficiente la forma como realizan la facturación los proveedores, ya que lo hacen por cada trabajador, esto genera una operatividad alta. Considerar un convenio que permita comprar tarjetas de consumo en volumen para que los trabajadores reclamen la dotación en unas opciones de almacenes permitirá mejorar este procedimiento.

Para dar un mejor orden a la compra de dotación hospitalaria es necesario elaborar las fichas técnicas de los elementos esto facilitara la consolidación de las necesidades de compra.

Las compras relacionadas con atención integral a la niñez, evidencian una alta operatividad, ya que el proceso realiza toda la logística que involucra la compra, armar los paquetes alimenticios, transporte y entrega es una situación que se debe evaluar, tener en cuenta que todo lo que tiene que ver con manipulación de alimentos exige el cumplimiento de normatividad, es una actividad que se puede tercerizar para lograr que el proceso dedique su tiempo en lograr cumplir objetivos estratégicos.

Los requerimientos de publicidad son actualmente revisados por jefes de proceso en cuanto al diseño de la pieza publicitaria, considerar evaluar esta actividad en el proceso que corresponde, en este caso comunicaciones, ya que son los que poseen el personal idóneo para avanzar en la entrega y dar oportunidad para desarrollar las diferentes estrategias en los procesos de servicio.

## 7. CONCLUSIONES

- Sobre los aspectos teóricos de compras en la organización moderna se concluye que un proceso de compras generador de valor debe estar enfocado a ser estratégico, es decir, conocer el direccionamiento de la institución y formular objetivos que permitan aportar al logro de las diferentes estrategias, tanto corporativas como de las unidades de negocio.
- Las teorías encontradas con respecto a la gestión de compras fortalecen los planteamientos de mejoramientos que pueden incorporarse, ya que el conocimiento que está en los textos académicos obedece a experiencias que ya fueron vivenciadas en las diferentes empresas, y que se convierte en herramientas para lograr eficiencia en estos procesos.
- La conclusión al diagnóstico del funcionamiento del proceso de compras en Comfamiliar Risaralda se orientó a conocer el hacer de esta área; fue importante para determinar cómo realizan las diferentes actividades y de esta forma tener elementos que permitieron realizar comparaciones con la teoría y la experiencia en otras empresas para lograr mejoramiento. El diagnóstico nos permitió afirmar que este proceso depende de la planeación de las diferentes áreas con respecto a los elementos que se requieren para la prestación de los servicios, de la buena especificación y detalle de lo que necesitan depende el éxito en la gestión de las compras.
- En conclusión el *benchmarking* en el proceso de abastecimiento de otra Caja de Compensación, presenta características destacables que se pueden retomar, no obstante, es necesario destacar que es imposible realizar una copia exacta de aquellas buenas prácticas, dado que cada institución es diferente. Conocer experiencias en otras empresas con respecto a cómo realizan la gestión de compras nos permite tener una visión de buenas prácticas que se pueden adoptar parcialmente para hacer mucho más eficientes estos procesos.

- Como alternativa de mejoramiento en el proceso de compras, se puede concluir que con los elementos recopilados, tanto teóricos como prácticos, se logra identificar situaciones de mejoramiento. Con la implementación de estos se logrará eficacia en el proceso de abastecimiento de forma integral.
- En ocasiones tener personal por mucho tiempo en las áreas hace que estos no logren identificar cambios, se vuelvan muy estáticos en su operación y no logran aprovechar capacidades que puedan tener, tanto tecnológicas como humanas.
- El proceso de compras debe estar enfocado hacia temas estratégicos, la alta Dirección debe considerar sus funciones de gran impacto para la organización, por la cantidad de recursos que debe utilizar para la gestión de compras y que impactan financieramente.
- Se debe reforzar la articulación en los diferentes cronogramas de compras, con el fin de especificar muy bien el requerimiento, para que el proceso de abastecimiento pueda realizar una buena gestión adecuada de compras.
- Los procesos de compras pueden lograr mejores resultados si propenden por negociaciones a escala, por esto es necesario fortalecer el análisis de datos, con el fin de determinar consumos que permitan concretar acuerdos con los proveedores anualmente y traducir esta planeación en un plan anual de compras.
- Las empresas poseen capacidades internas que se relacionan con los recursos, es por esto que buscar potencializar el máximo desempeño de estos, permite que la empresa pueda obtener mejoras en la eficacia de su operación que contribuye a tener ventajas competitivas. En el caso de la Caja de Compensación aprovechar el sistema de información es una necesidad para mejorar el desempeño del proceso de compras. Unificar los sistemas para el manejo de la información, permite un ordenamiento y una trazabilidad en toda gestión.

- El control en los procesos de compras asegura la transparencia que debe existir en todas las actividades que se realizan, es por esto que lograr parametrizar rutas de aprobación desde el sistema de información fortalecerá el cumplimiento del “Manual de Contratación”, que es el documento guía para las compras que se realizan en Comfamiliar Risaralda
- Estas áreas de apoyo deben consolidar estrategias operativas que permitan incluir eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, con el fin de generar valor.
- Realizar un ajuste a las funciones del proceso de compras es importante debido a la magnitud de las compras que se realizan anualmente, es por ello que el aprovechar el talento humano es pertinente con el fin de que asuman nuevos roles en una estructura que permita agilizar la operación del proceso.
- Capacitar el talento humano y potencializar su competencia permanentemente, por medio de plan de formación, será beneficioso para lograr las mejores negociaciones que conlleven beneficios económicos y competitivos para la institución.
- Lograr cambios en la forma de hacer las actividades requiere de un acompañamiento de la alta dirección, dado que permitirá al personal desarrollar compromiso en temas de mejoramiento en pro de elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Benvenuto Vera, A. (2006). Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. *Capiv Review* Vol. 4.

Recuperado marzo 4 de 2017, de:

<https://issuu.com/rogerviera/docs/implementacion-de-erp-e-impacto-en-gestion-empresa>

Balance Social. Comfamiliar Risaralda (2016). Recuperado marzo 7 de 2017, de:

<http://intranet.comfamiliar.com/desarrollos/manualcalidad/principal.html>

Cabrera, M. (2017). La importancia del Plan Anual de Compras de la empresa.

Recuperado marzo 1 de 2017, de: <https://www.mclanfranconi.com/la-importancia-del-plan-anual-de-compras-de-la-empresa-ahorros-superiores-al-12/>

Casalins, F. (2017). Category Management, el motor para generar valor a través Compras. *El diario del comprador. La actualidad digital de Aerce.*

Recuperado marzo 3 de 2017, de:

<http://eldiariodelcomprador.com/index.php/actualidad-en-compras/compras-a-fondo/item/812-category-management-el-motor-para-generar-valor-a-traves-compras>

Chilecompra. (2010). Qué es un plan de compras. Recuperado marzo 3 de 2017, de:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-compras/>

Comfamiliar Risaralda. (2014). Manual de Calidad. Recuperado marzo 2 de 2017, de: <http://intranet.comfamiliar.com/desarrollos/manualcalidad/principal.html>

Comfamiliar Risaralda (2015). Manual de Contratación. Risaralda: Comfamiliar Risaralda.

Cortés, Guerrero, V. (2011). Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como entes gestoras de la seguridad social para el periodo comprendió entre 1954 y 2009 estudio de caso CAFAM. (Tesis de pregrado). Bogotá: Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario. Recuperado marzo 6 de 2017, de:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2556/1020728228-2011.pdf?sequence=1>

Cubillo, O. (2013). Departamentos de compras: objetivos e importancia y su rol en la cadena de suministros. Justoatiempo. (Entrada de blog). Recuperado 6 de marzo de 2017, de: [http://cubillos.info/objetivos-importancia-departamento-de-compras/#a\\_Funciones\\_del\\_departamento\\_de\\_compras](http://cubillos.info/objetivos-importancia-departamento-de-compras/#a_Funciones_del_departamento_de_compras)

Dirección Chile compras, innovación, acceso, servicio. Planificación de compra formación continua. Recuperado 4 de marzo de 2017, de: [https://www.google.com.co/?gfe\\_rd=cr&ei=aDoSWfnEHvDP8AfNjoHYCw#q=planificacion+de+las+compras+chile](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=aDoSWfnEHvDP8AfNjoHYCw#q=planificacion+de+las+compras+chile)

Donado López, R. (2015). Gestión de Compra por categorías. Presentación realizada en el Seminario Channel Planet. Bogotá

Gestión estratégica de compras, (2013). Introducción al Strategic Sourcing. (Entrada de blog) Recuperado 2 de marzo de 2017, de:

<http://gestionestrategicadecompras.blogspot.com.co/2013/08/introduccion-al-strategic-sourcing.html>

Gómez Saavedra, E. (2007). *Aseguramiento de Calidad en Compras*. Bogotá: 3R Editoriales.

González Benito, J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universidad Business Review* (Vol. 4). Recuperado 3 de marzo de 2017, de:

<https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/573/efectos-competitivos-integracion-estrategica-gestion-compras>

Heredia Viveros, N.L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. 2da ed. Bogotá: Ecoe ediciones. Recuperado 3 de marzo, de:

<http://ezproxy.eafit.edu.co:2123/onlinepdfjs/view.aspx>

Johnson, F., Leenders, R., y Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimiento*. México: McGraw-Hill. Recuperado 3 de marzo, de:

<http://ezproxy.eafit.edu.co:2123/onlinepdfjs/view.aspx>

Loaiza Gómez, J.G. (2015). Gestión de Compra por categorías. Presentación realizada en el Seminario Channel Planet: Bogotá.

Montoya Palacio, A. (2010). *Administración de compras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Recuperado 3 de marzo, de:

[http://ezproxy.eafit.edu.co:2233/a/29869/administracion-de-compras---  
quien-compra-bien--vende-bien](http://ezproxy.eafit.edu.co:2233/a/29869/administracion-de-compras---quien-compra-bien--vende-bien)

Moya Martínez, E. (2012). *Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. 5ta ed. Madrid: Fundación Confemetal. Recuperado 3 de marzo de 2017, de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2233/visor/37743>

Superintendencia de Subsidio Familiar. (s.f). *Guía de inspección para la vigilancia y control para las Cajas de Compensación Familiar*. Universidad Nacional Abierta y a distancia. Recuperado 4 de marzo de 2017, de:

[http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/PDF\\_resoluciones/Resoluciones\\_2009/Guia\\_sivica.pdf](http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/PDF_resoluciones/Resoluciones_2009/Guia_sivica.pdf)

Thompson, I. (2012). Definición de eficiencia. Prononegocios.net. Recuperado 1 de marzo de 2017, de:

<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Uscanga, Carresco, J (2009). *Módulo de análisis para la transición de compras tácticas a compras estratégicas aplicado a una empresa del sector de empaques alimentario*. (Tesis de grado). México D.F.: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado 2 de marzo de 2017, de:

<http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8207/1/MODANALIS.pdf>