

Reestructuración de la política de compras para Baena Mora y Cia. Ltda.

José Miguel Sarmiento González

Trabajo de grado

para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por

Diego Fernando Castillo Castellanos

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá

2020

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a DIOS que me ha dado la oportunidad de crecer tanto personalmente como profesionalmente y que sin lugar a dudas sin él no sería la persona que soy hoy en día.

En segundo lugar a mi familia, quienes me apoyaron de principio a fin en este proceso y que creyeron en mi sin importar las adversidades que se presentaran en el camino, agradezco de manera especial a mi ángel, mi padre, que desde el cielo sé que me protege y está siempre dándome es aliento para seguir adelante y no desfallecer.

Por último, a la empresa donde actualmente laboro quien me permitió llevar a cabo esta mejora dentro de sus operaciones y especialmente a mi Jefe Lorena Molina que creyó y confió en mi para el desarrollo de este proyecto.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Resumen

La reestructuración que se plantea se fundamenta en las necesidades organizacionales para mejorar el funcionamiento del área de compras, basado en disponibilidad de producto y/o servicio, agilidad en la ejecución de la actividad, tiempos de entrega y criterios de atribuciones para realizar una generación de controles que contribuyan a optimizar las cargas y tiempos, evitando desgastes innecesarios en los miembros de la organización, como firmas de autorización basadas en rangos de valor.

Todo esto con el fin de optimizar tiempos de fabricación y despacho de producto terminado a clientes, así mismo mejorar en el proceso de negociación y relacionamiento con proveedores de insumos y materiales para el correcto desarrollo de la actividad.

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Tabla de contenido.....	4
Lista de tablas.....	6
Lista de figuras	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	8
1. La empresa	9
1.1 Aspectos Generales	9
1.1.1 Misión, Visión y Valores.	9
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales	12
2.1 Planteamiento central.....	12
2.2 Importancia, limitaciones y alcance	12
Importancia	12
Limitaciones	12
Alcance	12
2.3 Objetivos	13
2.3.1 .Objetivo general.....	13
2.3.2 Objetivos específicos.....	13
3. Contenido plan de mejora.....	13
3.1 Propuesta de Mejora.....	13
Autorizaciones.....	14
4 Seguimiento práctica profesional.....	16
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización	16
4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	17
5. Bibliografía	19
6. Anexos	20

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

6.1 Seguimiento a compras..... 20

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Para la autorización de órdenes de compra según monto y área</i>	14
Tabla 2. <i>Tiempos mínimos y máximos dentro del proceso de una compra</i>	15
Tabla 3. <i>Ciclo 1</i>	17
Tabla 4. <i>Ciclo 2</i>	17
Tabla 5. <i>Ciclo 3</i>	17
Tabla 6. <i>Ciclo 4</i>	18

Lista de figuras

Figura 1. La Organización..... 10

Introducción

Este plan contribuye significativamente al mejoramiento continuo de la operación porque optimizará tiempos, liberará de cargas innecesarias que tiene cada uno de los funcionarios, distribuirá mejor sus roles, perfiles y asignaciones, mejorando la calidad de las condiciones de trabajo de la empresa Baena Mora & Cía. Ltda., dedicada a la producción de calzado y marroquinería en Colombia.

Como primera fase se presenta un análisis DOFA en el que se pudo conocer la situación actual de la empresa para la ejecución de las operaciones.

Posteriormente, se realizó el planteamiento del plan de mejora con el fin de que el Departamento de Compras pudiera contar con las acciones concretas que le permitieran implementar el desarrollo de la operación en su día a día.

Se estima culminar con éxito el proceso de esta operación, utilizando los conocimientos obtenidos en el desarrollo de la carrera profesional.

1. La empresa

1.1 Aspectos Generales

Baena Mora & Cía. Ltda. es una compañía del sector de calzado y marroquinería de Colombia desde 1995, la empresa está en constante expansión para alcanzar la mejor calidad; busca la excelencia continua, para estar dentro de los productores de calzado con la planta más moderna, tecnificada y una de las más grandes de Colombia, pensando siempre en el cuidado del medio ambiente.

1.1.1 Misión, Visión y Valores.

Misión

Hacer del cuero una expresión de diseño, calidad y confort al mejor precio.

Visión

En el 2027 Baena Mora & Cía. Ltda., estará posicionada a nivel nacional como la empresa número 1 en la producción de calzado y artículos de cuero, líder por su calidad, diseño y precio, además, tendrá presencia en mercados internacionales con sus marcas.

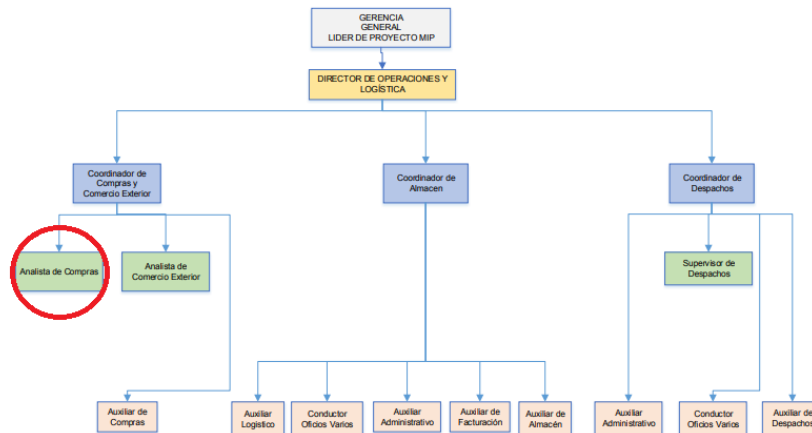
Valores

- Profesionalismo
- Honestidad y transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad social

Ubicación Geográfica

Calle 17 No. 69-08 Zona Industrial de Montevideo, Bogotá Colombia.

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

Estructura OrganizativaFigura 1. *La Organización*

Fuente. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda.
<http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

Baena Mora & Cia. Ltda. Departamento de Compras y Comercio Exterior.

1.1.5 Análisis DOFA**Fortalezas**

- Maquinaria de alta tecnología para los procesos y elaboración de productos.
- Personal de operaciones altamente calificado
- Aliados estratégicos (Proveedores) reconocidos y con excelentes productos para el desarrollo de la actividad.
- Musculo financiero estable que contribuye al desarrollo de la activad de manera fluida.

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

Oportunidades

- Hacerse a los servicios de personal que cada día se encuentran el mercado laboral disponible, capacitadas en competencias tecnológicas requeridas por esta empresa.
- Existe la posibilidad de realizar alianzas estratégicas de alto nivel en términos de TICs para potenciar la gestión.
- Almacenar un directorio de aliados estratégicos (proveedores y acreedores) que contribuya al desarrollo ágil y asertivo para la operación del área.
- Adquirir software para la facilitación de procesos de compras e inventarios.

Debilidades

- Incompatibilidad y falta de empatía entre el personal de las diferentes áreas.
- Falta de apropiación de responsabilidades respecto a cada área y el proceso en el que se encuentran.
- Retraso con el pago a proveedores en los tiempos asignados, lo cual genera inconvenientes en las compras de materias primas y a su vez demoras en producción.
- Tiempos en procesos de compras y gestión de acceso a las mismas demasiado largos.

Amenazas

- Grandes compañías extranjeras que compiten en términos de precios.
- Problemas en las importaciones de materias primas e insumos ocasionados por la pandemia.
- Demoras en tiempos de entrega debido a inconvenientes externos con los proveedores.
- Momentos de crisis económica ocasionados por diferentes factores tanto a nivel nacional como internacional.

2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

2.1 Planteamiento central.

Reestructuración de la política de compras para Baena Mora & Cía. Ltda.

2.2 Importancia, limitaciones y alcance

Importancia

La reestructuración aportará significativamente a la compañía, optimizando el tiempo y recursos para la elaboración y producción de los productos ofrecidos por Baena Mora & Cía. Ltda., dando paso al mejoramiento en tiempos de entregas y aprovisionamiento para futuras órdenes.

Limitaciones

Este plan de mejoramiento que surgió respecto a la reestructuración del procedimiento para las compras de la organización, se limitó a esta dependencia, teniendo en cuenta que era a la cual se tenía mayor acceso en el momento de hacer el análisis, así mismo se realizó por decisión de la organización y se implementa a manera experimental, dependiendo de los resultados eventualmente podría ponerse en funcionamiento.

Alcance

Con ocasión de dichas limitaciones, este proyecto pretende abarcar los aspectos evidenciados en el área de compras, enfocados en las atribuciones de firmas para la aprobación de Órdenes de Compras, para impactar en la optimización de los tiempos de gestión y desarrollo de la actividad.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Establecer los lineamientos para la gestión de compras de productos y servicios a proveedores nacionales e internacionales, acorde a las necesidades de la organización.

2.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar tiempos de entrega de materias primas e insumos a producción para su correspondiente desarrollo.
- Optimizar los recursos de la compañía para el desarrollo de actividades de manera eficiente y con sinergia entre áreas.
- Potencializar las atribuciones otorgadas a cada rango para el adecuado y ágil desarrollo de las compras necesarias para la producción.

3. Contenido plan de mejora

3.1 Propuesta de Mejora

Actualmente el proceso de compras de la compañía se realiza teniendo en cuenta que el gerente general es el único con las atribuciones para autorizar la compra de las mismas, pasando por filtros de control por la coordinadora de compras y el gerente de operaciones, sin importar el valor de cada orden de compra, lo cual genera en todo este proceso un gasto mayor, tanto de tiempo como de recurso humano.

Por todo lo anterior y en procura de lograr una mejora significativa en dicho proceso, lo que se busca con la reestructuración del departamento de compras es generar una optimización de tiempo y de

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

recurso humano, al establecer patrones de ejecución, delegando funciones y otorgando mayores responsabilidades a las diferentes directrices y sus encargados, esto con el fin de generar atribución de decisión y a la misma vez facultar al encargado con la autoridad en el proceso de firmas para la autorización de las órdenes de compra, dependiendo el rango que se establece en este mismo documento y así lograr una disminución en tiempos de acción o ejecución y desgaste innecesario en otros miembros de la organización.

Autorizaciones

Tras la redacción del borrador de las órdenes de compra (es decir, orden de compra antes de firmas), se deben solicitar autorizaciones, las cuales deben cumplir con las siguientes directrices:

Tabla 1. Para la autorización de órdenes de compra según monto y área

Atribuciones de firmas para la aprobación de órdenes de compra			
	Hasta 500.000	de 501.000 a 2.000.000	superior a 2.000.000
Gerente General			X
Gerente de Operaciones y Logística		X	X
Coordinador de Compras	X	X	X

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

Tiempos de respuesta en el proceso de compras

Los tiempos de respuesta en el proceso de compras comienzan a partir de la fecha de la recepción de la solicitud de compra por parte del área de Compras.

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

- El siguiente proceso de compra no aplica para elementos especiales, de importación, que sean fabricados bajo medidas o especificaciones distintas a los estándares existentes en el mercado, ni para proveedores únicos o negociados:

Tabla 2. *Tiempos mínimos y máximos dentro del proceso de una compra*

Etapa	Tiempo mínimo (días hábiles)	Tiempo máximo (días hábiles)
Clasificación de requerimientos, búsqueda de proveedor, solicitud cotizaciones y revisión de muestras.	1	2
Selección y registro, recepción cotizaciones y análisis cuadro comparativo. Generación de la orden de compra	1	2
Autorización de la compra dependiendo del monto y niveles de atribución.	1	1

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

3.2 Conclusiones

A. Se evidenció que con la asignación de atribuciones para los rangos de:

- Gerente General
- Gerente de operaciones
- Coordinador de compras

Disminuyeron de 8 a 5 días los tiempos de entrega de productos y servicios a planta de producción para su respectiva elaboración,

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

B. Al establecer estos rangos de aprobación y autorización, disminuyó la carga laboral para el personal implicado dentro de este proceso, dando paso a la ejecución de otras actividades inherentes al desarrollo de la actividad como seguimientos en entregas de materias primas e insumos, gestión de presupuestos y de pagos a proveedores, entre otros, llevando así un desarrollo más enfocado del área, como de la compañía en general.

C. Así mismo mejoró considerablemente la calidad en el ambiente laboral, puesto que las quejas y reclamos por demoras en las entregas de materias primer e insumos disminuyeron.

4 Seguimiento práctica profesional

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización

1. Se establece un plan piloto para el desarrollo de la operación bajo los parámetros descritos en el presente documento, como reestructuración en el departamento de compras.
2. Se realiza la clasificación de requerimientos y solicitud de cotizaciones para determinar y establecer el proveedor asignado para el desarrollo del producto.
3. Se realiza cotización con los proveedores TIBER y YUMA para el desarrollo de la producción del cinturón en exótico, para el cliente Gustavo Salaz.
4. Se realiza la aprobación de las Órdenes de Compra bajo los criterios de atribución de firmas basados en los costos de las materias primas para el desarrollo del producto demandado.
5. Desarrollo del producto por parte del área de Producción bajo los tiempos de elaboración previamente implantados.

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mesTabla 3. *Ciclo 1*

	Fecha	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Ciclo 1	13 al 14 de octubre	Se establece un plan piloto para el desarrollo de la operación bajo los parámetros descritos en el presente documento, como reestructuración en el departamento de compras.	Se aprueba la implementación del plan piloto por parte de Gerencia	Dificultad en la recepción y estudio del plan piloto por Gerencia.

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

Tabla 4. *Ciclo 2*

	Fecha	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Ciclo 2	19 al 20 de octubre	Se realiza la clasificación de requerimientos y solicitud de cotizaciones para determinar y establecer el proveedor asignado para el desarrollo del producto.	Se identifican las necesidades para creación y producción del producto.	Dificultad en encontrar proveedores autorizados en cueros exóticos.

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

Tabla 5. *Ciclo 3*

	Fecha	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Ciclo 3	21 al 22 de octubre	Se realiza cotización con los proveedores TIBER y YUMA para el desarrollo de la producción del cinturón en exótico, para el cliente Gustavo Salaz.	Aprobación de la cotización por parte del coordinador de compras.	Dificultad en tiempos de entrega de la cotización por parte del proveedor.

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

REESTRUCTURACION DE POLITICA DE COMPRAS BM

Tabla 6. *Ciclo 4*

	Fecha	Actividades desarrolladas	Logros	Dificultades
Ciclo 4	23 al 24 de octubre	Se realiza la aprobación de las Órdenes de Compra bajo los criterios de atribución de firmas basados en los costos de las materias primas para el desarrollo del producto demandado.	Se realiza aprobación de la Orden de Compra por parte del Coordinador de compras, según los estándares de atribuciones.	Sin novedad.

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa. Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda. <http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

5. Bibliografía

Baena Mora & Cia. Ltda.(1995). *Baenamora tradicionn e innovación*. Baena Mora & Cia. Ltda.

<http://www.baenamora.com/web/bmlab/>

EAE Business School (2021). *Retos en Supply Chain*. EAE Business School. <https://retos->

[operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/)

GoogleMaps (2021). *Dirección empresa Baena Mora & Cía. Ltda*. GoogleMaps.

<https://www.google.com/maps/place/Cl.+17+%2369-08,+Bogot%C3%A1/@4.6444872,-74.1235315,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9bf5b3c7a4d5:0xd1fef61edfd020bd!8m2!3d4.6444819!4d-74.1213428?hl=es>

6. Anexos

6.1 Seguimiento a compras

Posterior a la entrega de la orden de compra al proveedor, se debe realizar seguimiento al cumplimiento de la entrega del producto o servicio solicitado, para ello se deben seguir los siguientes lineamientos:

- El seguimiento a compras urgentes debe ser realizado con un tiempo máximo de 24 horas después de enviada la orden de compra al proveedor.
- El seguimiento a compras regulares se debe realizar acorde a la fecha necesaria de pedido manifestada en la solicitud de compra y teniendo en cuenta los tiempos de entrega establecidos.

Actualmente el programa con el que se cuenta para realizar todos los procesos sistematizados para que la compañía cumpla a cabalidad con su actividad a realizar es el sistema SAP, no obstante hoy en día se están realizando algunas pruebas para migrar al sistema KUNDEM el cual funciona de manera similar, pero con algunas mejoras en determinados procesos,