

Plan de mejora en el área de compras

Andrea Patricia Romero Cacaís

Trabajo de grado

Para optar para título profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:

Jack Torres

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, octubre

2020

RESUMEN

La cadena de abastecimiento es un proceso de transacciones que le permite a una compañía realizar una planeación sobre la demanda para el suministro, la fabricación y distribución de un servicio o producto; con el objetivo de garantizar mejora en tiempos, costos y así ofrecer al cliente una optimización global y aprovechamiento de los servicios.

Este modelo de negocio consta con una de las áreas más operativas como lo es el Departamento de Compras, el cual es una de las principales áreas que debe cumplir y asegurar que todos los productos, servicios e inventarios se encuentre disponibles y a tiempo para que la cadena de Suministros pueda realizar una distribución y entrega a tiempo al cliente final.

El Departamento de compras debe ser autónomo en las diferentes actividades y responsabilidades para lograr una respuesta eficaz en cada uno de los procesos iniciando desde la cotización; pasando por la negociación hasta la adquisición de los diferentes productos para el cumplimiento y satisfacción de cada uno de los clientes.

No obstante, el volumen de requisiciones en el Departamento de Compras es muy alto para lo cual se debe manejar diferentes tipos de controles, que garantice una respuesta en el menor tiempo y cumpliendo con los requerimientos solicitados tanto del cliente interno como externo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido cumplir una meta más en mi vida de tantas que aún faltan, por el apoyo que me han brindado mi familia y amigos, porque los esfuerzos que se realizan cada día y al final tienen sus resultados.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se plasmaran las diferentes actividades que se ejecutaron en las Prácticas Profesionales que se realizaron en la empresa SUMIMAS SAS, en las cuales se establecieron diferentes planes de mejora en el área de compras, donde permite generar nuevos procesos con los demás departamentos que se tienen relación directa, como lo son el comercial y el de logística, para así garantizar una mayor efectividad en la información, servicio y calidad, para afianzar la relación con el cliente final.

TABLA DE CONTENIDO

2. la empresa	7
2.1. Aspectos Generales	7
2.1.1. Misión	7
2.1.2. Visión	7
2.1.3. Valores	8
2.1.4. Ubicación Geográfica	8
2.1.5. Estructura Organizativa	10
2.1.6. Departamento Area De Compras.	11
3. Matriz DOFA	12
3.1.1. Planteamiento del plan de mejora	12
3.1.2. Análisis Matriz MEFI	13
3.1.3. Análisis Matriz MEFE	14
3.1.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	15
3.1.5. Matriz PEYEA	16
3.1.6. Marco Analitico Para Formular Estrategias	17
4. Objetivo Principal	18
4.1. Objetivos Específicos	18
5. Propuesta De Mejora	18
6. Conclusiones	20
7. Referencias	21
8. Cumplimiento Del Plan De Mejora	22

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz MEFI..... 13

Tabla 2. Matriz MEFE..... 14

Tabla 3. Matriz MPC..... 15

Tabla 4. Matriz PEYEA..... 16

Tabla 5. Marco Analítico..... 17

Lista de figuras

Figura 1 Imagen Geográfica 9

Figura 2. Ubicación Geográfica..... 9

Figura 3. Flujograma 10

Figura 4. Plan de Mejora 22

2. LA EMPRESA

Desde 1.995 se han consolidado como una de las compañías más estables y con mayor crecimiento en el sector a nivel nacional, integrando soluciones, servicios y productos, siempre a la vanguardia y enfocados en las necesidades de nuestros clientes.

Tenemos más de 300 empleados distribuidos en todo el país, quienes junto a nuestros aliados estratégicos hacen de SUMIMAS un excelente y confiable socio de negocios. (Sumimas, S. A. S., 2020).

2.1. ASPECTOS GENERALES

2.1.1. Misión

Construir alianzas estratégicas implementando soluciones integrales de negocio que contribuyan al desarrollo sostenible de nuestros socios y nuestra compañía, enfocados en brindar excelente calidad y cumplimiento, con una experiencia de más de 25 años en el mercado colombiano. (Sumimas, S. A. S., 2020, p.1)

2.1.2. Visión

SUMIMAS, convertirnos en socios estratégicos a nivel nacional para dar soluciones integrales, siendo una empresa competitiva confiable garantizando un servicio de alta calidad y sustentable. (Sumimas, S. A. S., 2020, p.1)

2.1.3. Valores

Integridad

Nuestras acciones están enmarcadas dentro de un marco de respeto por los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y socios. (Sumimas, S. A. S., 2020, p.1)

Responsabilidad

Estamos comprometidos con el cumplimiento de nuestra responsabilidad tanto a nivel social como empresarial. (Sumimas, S. A. S., 2020, p.1)

Confianza:

Nuestras relaciones laborales se basan en la confianza generada a partir de los resultados obtenidos mediante el trabajo en equipo, el logro de nuestros objetivos y la autonomía que genera el conocimiento de las labores realizadas. (Sumimas, S. A. S., 2020, p.1)

2.1.4. Ubicación Geográfica

SUMIMAS SAS cuenta con 4 sedes en Colombia y una sucursal a nivel internacional, lo cual permite cubrir varios puntos estratégicos de los negocios y clientes.

Figura 1 Imagen Geográfica

Figura 1. Google Maps. (2020). Ubicación geográfica de la empresa SUMIMAS S.A.S. Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Sumimas/@4.7411507,74.1407232,17z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x8e3f8396ad90c6b7:0x9b354438b622cb77!2sSumimas+S.A.S.:!8m2!3d4.7374031!4d74.1327731!3m4!1s0x0:0xaadc83a97db12ec3!8m2!3d4.741766!4d-74.1415498>

- Complejo Industrial Clic 80 encuentras nuestro Centro de Logística para Distribución y Almacenamiento.
 - En el Parque Empresarial San Bernardo está la Sede Administrativa y Centro Autorizado de Servicios y Garantías.
 - Región Antioqueña y Zona Cafetera, contamos con cubrimiento comercial y técnico.
- También cuenta con una sede administrativa en Miami, donde gestiona las importaciones.

Figura 2. Ubicación Geográfica

Figura 2. Google Maps. (2020). Ubicación geográfica de la empresa SUMIMAS S.A.S. Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Sumimas/@4.7411507,74.1407232,17z/data=!4m2!1m6!3m5!1s0x8e3f8396ad90c6b7:0x9b354438b622cb77!2sSumimas+S.A.S.:!8m2!3d4.7374031!4d74.1327731!3m4!1s0x0:0xaadc83a97db12ec3!8m2!3d4.741766!4d-74.1415498>

- Miami: Centro de soluciones e importaciones.

2.1.5. Estructura Organizativa

Figura 3. Flujograma

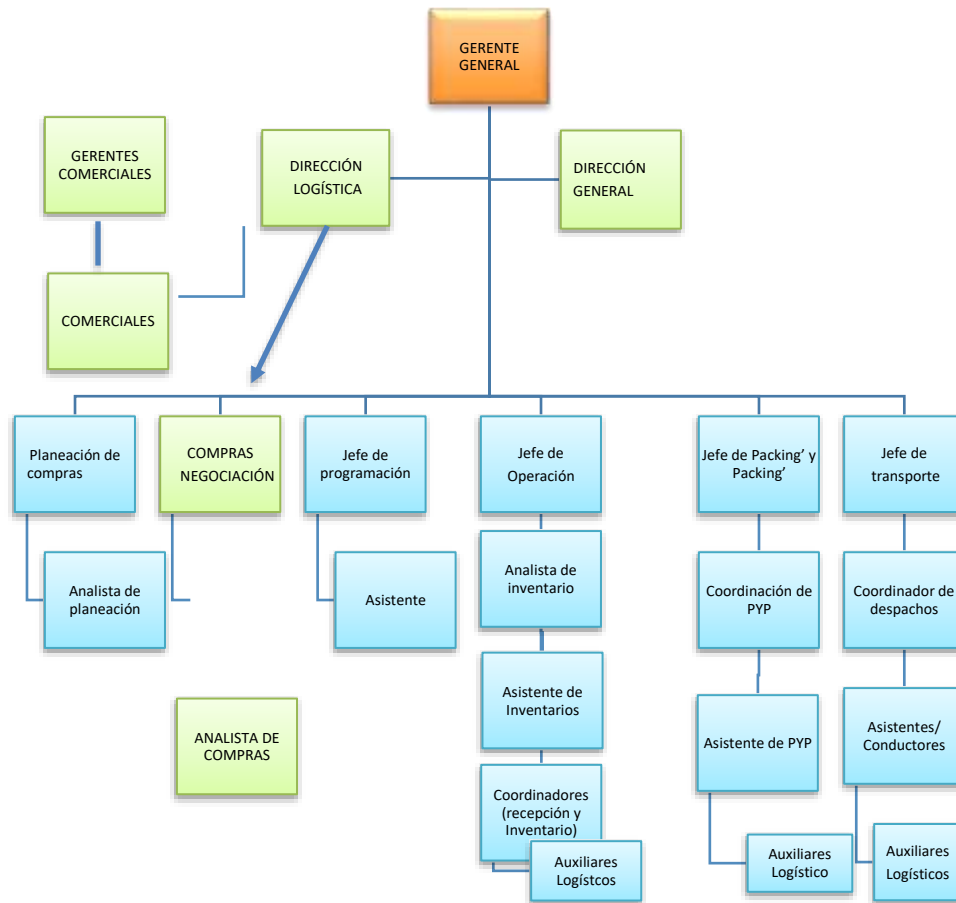


Figura 3. Elaboración propia, Sumimas, S. A. S. (2020). *Quienes somos*. Sumimas S.A.S. <http://sumimas.co/Qui%C3%A9nes-Somos>

2.1.6. Departamento Área de compras.

Las Prácticas Profesionales se desarrollarán en el área de compras, en esta se llevará a cabo todas las negociaciones, cotización, gestión de compras y aprovisionamientos que permita garantizar cumplimiento de entrega a los clientes a nivel nacional.

Las principales funciones que se realizan en el área es ejecutar las cotizaciones de los diferentes productos, también las negociaciones con proveedores para lograr mejora en costos, lograr excelentes condiciones comerciales con los proveedores, tiempos de entrega, asimismo cumplimiento con la calidad del producto.

Además, durante las Prácticas Profesionales y con la experiencia laboral que se ha adquirido en la trayectoria en el área de compras, se lleva a cabo la implementación del manual de compras donde se visualizarán las diferentes funciones correspondientes a esta área.

3. MATRIZ DOFA

3.1.1. Planteamiento del plan de mejora

Análisis DOFA

Fortalezas:

- Aprovechar el conocimiento del área de compras para realizar mejores prácticas y poder garantizar mayor desempeño en el área y negociaciones
- Disminuir la carga operativa a los negociadores para que se enfoquen más en buscar mayores oportunidades en el mercado.

Oportunidades:

- Garantizar que los procesos de la empresa se cumplan para generar una mayor fluidez en el área de compras.
- Realizar un catálogo centralizado en los principales productos con mayor rotación.
- Tecnología para el control de inventarios

Amenazas:

- Mejorar las capacitaciones para la competitividad en el mercado.
- la comunicación que se tiene entre las áreas, permite que no fluya los requerimientos que se realizan a diario.

Debilidades:

- Generar indicadores que permitan mostrar la gestión que se realiza en el área.
- Generar una metodología para la recepción de mercancía que sea más efectiva.

A continuación, se visualizará en las matrices donde se permite ver en qué posición y estado se encuentra la empresa frente a la competencia y al interior de la compañía.

3.1.2. ANÁLISIS MATRIZ MEFI

Tabla 1. *Matriz MEFI*

Matriz MEFI				
Factor a analizar	Peso	Calificación	Puntuación	
FORTALEZAS				
1. Persona con experiencia en el sector.	0,13	3	0,39	
2. Reconocimiento de la empresa	0,08	3	0,24	
3. Proveedor con gran trayectoria.	0,07	2	0,14	
4. Adaptación al cambio.	0,05	3	0,15	
5. Infraestructura con gran capacidad.	0,10	3	0,30	
SUBTOTAL			1,22	
DEBILIDADES				
1. Falta procesos y procedimientos del área.	0,10	3	0,30	
2. Indicadores de gestión.	0,10	2	0,20	
3. Catálogo de productos (variedad).	0,12	3	0,36	
4. No ser clientes paretos de varios proveedores.	0,05	3	0,15	
5. Actualización en los inventarios (real).	0,20	2	0,40	
SUBTOTAL			1,41	
1		2,23		

Nota: Estos datos se analizan sobre los históricos y resultados que tiene la compañía. En la matriz MEFI se observan los diferentes factores internos que se analizan como fortalezas y debilidades de la compañía. En este caso las fuerzas internas son desfavorables para la compañía con un peso ponderado de 1.41 contra las fortalezas que tienen un peso ponderado de 1.22.

“El valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su compañía” Ponce Talancón, H. (2007).

3.1.3. ANÁLISIS MATRIZ MEFE

Tabla 2. *Matriz MEFE*

Matriz MEFE			
Factor a analizar	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento en el sector	0,20	4	0,80
2. Alianzas estratégicas con proveedores.	0,10	2	0,20
3. Tiempos de entrega y fabricación de los proveedores	0,05	2	0,10
4. Exploración de nuevos productos.	0,08	3	0,24
5. Estandarización oportuna en cada eslabón de la cadena	0,12	3	0,36
		SUBTOTAL	1,70
AMENAZAS			
1. Variación de precios. (Competitivos).	0,08	3	0,24
2. Infraestructura tecnológica.	0,14	2	0,28
3. Mayor competencia del mismo sector.	0,10	3	0,20
4. Falta de estrategias en el mercado.	0,05	3	0,15
5. Innovación.	0,08	1	0,08
		SUBTOTAL	0,95
	1		2,57

Nota: Realización propia, **estos** datos se realizan sobre la evaluación y aspectos que tiene la empresa, en este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y el de las amenazas es 0.95, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la compañía, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Ponce Talancón, H. (2007).

3.1.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 3. *Matriz MPC*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTORES	SUMIMAS SAS			OFIXPRES SAS	
	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Competitividad en precios	0,19	4,00	0,76	0,30	0,57
Finanzas generales	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60
Tecnología	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40
Calidad de producto	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40
Catálogo de productos	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24
Negociación con proveedores	0,19	4,00	0,76	4,00	0,76
Participación en mercado	0,19	4,00	0,76	3,00	0,57
	1,00		3,67		3,54

Nota: Elaboración propia, se observa que la empresa número 2 es más fuerte en varias variables que se encuentran en el mercado, la empresa uno a nivel nacional ha tenido un crecimiento por las diferentes estrategias que han implementado.

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza E Investigación En Psicología, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

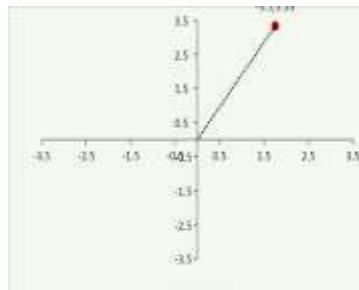
3.1.5. MATRIZ PEYEA

Tabla 4. *Matriz PEYEA*

POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
R	C	FUERZAS FINANCIERAS	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	C	R
	5	*Flujo de caja	*Tasa de inflación	-4	-2
5	6	*Condiciones de pago	*Escala de precios de productos competitivos	-2	
	5	*Liquides	*Cambio de tecnología	-3	
	4	*Capital de trabajo	*Cambio de gusto del consumidor	-1	
		VENTAJAS COMPETITIVAS	FUERZA DE LA INDUSTRIA		
	-2	*Participación en el mercado	*Potencial de crecimiento	6	
-3,25	-1	*Calidad de producto	*Potencial de utilidad	5	5,33
	-5	*Utilización herramientas tecnológicas	*Estabilidad financiera	5	
	-5	*Control sobre proveedores	*Crecimiento de la productividad	6	
1,75					3,33

Nota: Realización propia, se observa que con las diferentes variables que se tiene en cada una de las posiciones internas y externas, en la compañía SUMIMAS SAS se encuentra en un perfil agresivo, la cual se encuentra financieramente estable, ha obtenido ventajas competitivas en un mercado creciente.

Imagen 1 *Resultado*



Fuente: Autor

3.1.6. MARCO ANALITICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

En el siguiente cuadro se observa las diferentes etapas de las que se puede identificar las diferentes variables.

Tabla 5. Marco Analítico

Etapa 1: De los Insumos
Matriz de la Evaluación de los factores Internos (MEFI)
Matriz de perfil competitivo (MPC)
Matriz de la evolución de los factores externos (MEFE)
Etapa 2: De la Adecuación
Matriz de Amenazas, oportunidades, debilidades fortalezas (MAFE)
Etapa 3: de la decisión
Matriz (PYE)

Fuente: el Autor

4. OBJETIVO PRINCIPAL

Crear un manual para el proceso de compras que permita aumentar la efectividad en la ejecución de funciones en el área, como los son cotizaciones y creaciones de producto, entre otros, para asegurar el cumplimiento de los principios planteados.

4.1. Objetivos Específicos:

- a. Identificar las principales dificultades que afectan al área de compras para su efectividad en el desarrollo de las diferentes actividades.
- b. Estructurar los procedimientos desde el área comercial a partir de requerimiento de los productos, cotización, formatos generando una mayor comunicación entre las dos áreas.
- c. Optimizar tiempos en los procesos que se realizan antes de finalizar una orden de compra para así tener más eficiencia al cerrar la negociación con los proveedores.

5. PROPUESTA DE MEJORA

1. Objetivo del Manual

Desarrollar un manual donde se visualice las actividades que se deben ejecutar en el área junto con los demás departamentos, convirtiéndose en una guía eficiente y de buenos resultados en las compras.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro

grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo (Kellog, 1962, p.20)

2. Alcance del manual

- Mejorar la comunicación entre las áreas relacionadas con el proceso al momento de compra de un producto.
- Establecer tiempos para las solicitud de cotizaciones a proveedores y entregas al cliente final.
- Ayuda a los funcionarios a mejorar su desempeño en la ejecución de sus funciones.

3. Ventajas del manual de compras.

- Optimización de los tiempos respuesta de cotizaciones.
- Mayor confiabilidad en los requerimientos de los comerciales al área de compras, para que al momento de llegue la mercancía a la bodega, logística soporte el ingreso.
- Disminuir el tiempo de entrega de los proveedores al momento de la compra del producto, para coordinar su entrega en la bodega y así ejecutar su despacho.
- Delega funciones a los asistentes y analistas de compras.
- Evita el mal uso de los procedimientos internos.

4. Contenido del manual de compras

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización de área
- Políticas
- Objetivo
- Bitácora de revisiones y modificaciones de políticas, instructivos y formatos.
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

6. CONCLUSIONES.

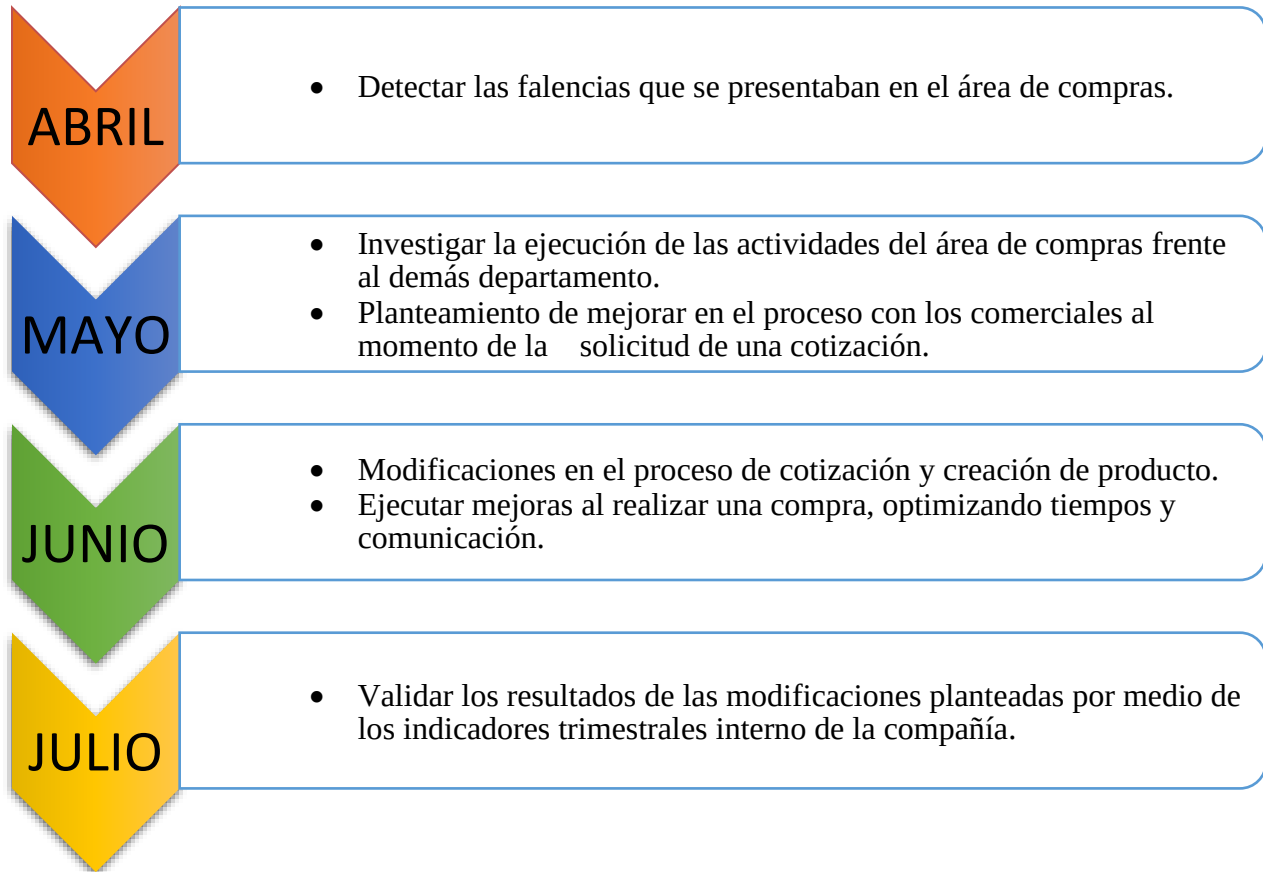
- Establecer los parámetros que se deben desarrollar en las diferentes áreas desde la solicitud de la cotización hasta la entrega del producto en bodega.
- Implementando este manual validamos la eficacia de nuestro servicio interno a las demás áreas.
- Lograr una mejor comunicación con los comerciales optimizando sus solicitudes.

7. REFERENCIAS

- Google Maps. (2020). *Ubicación geográfica de la empresa SUMIMAS S.A.S.* Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Sumimas/@4.7411507,-74.1407232,17z/data=!4m12!1m6!3m5!1s0x8e3f8396ad90c6b7:0x9b354438b622cb77!2sSumimas+S.A.S.!8m2!3d4.7374031!4d-74.1327731!3m4!1s0x0:0xaadc83a97db12ec3!8m2!3d4.741766!4d-74.1415498>
- Kellog, M. G. (1962). *Preparación del manual de oficina*. Editorial Reverté.
- Mora Garcia, L. A. (2018). *Principios y máximas de la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Sumimas, S. A. S. (2020). *Quienes somos*. Sumimas S.A.S. <http://sumimas.co/Qui%C3%A9nes-Somos>

8. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

Figura 4. Plan de Mejora



4.2.Mes 1 (abril 1 -30)

Detectar la falta de comunicación entre las áreas, generando una mala ejecución en el proceso afectando las compras, llevando a realizar reprocesos, demoras en entregas a los clientes.

Logros: Conocer las falencias del proceso para poder implementar el plan de mejora en el área de compras.

Dificultades:

- Deficiencias por parte de la compañía por no implementar instructivos empleados para los diferentes procesos en el área de compras y las consecuencias que esto puede acarrear en logística.
- Aumentando las ventas en la compañía se ve afecta el servicio al cliente interno, generando controversias entre los mismos departamentos.
- Fallas en los Inventarios por no ser ajustados a tiempo afectando el área.

4.3.Mes 2 (mayo 1 – 31)

- Investigar información para mejorar implementar el manual de procesos que se quiere ejecutar en el área, teniendo en cuenta la dificultad vista anteriormente.
- Indagar con los superiores y compañeros los cambios que se pueden efectuar en las actividades diarias que están generando reprocesos en el área.
- Analizar las solicitudes propuestas anteriormente, para así plantear plan de mejora por medio del manual de compras.

Logros:

- Dar la mejor solución al problema planteado gracias a la colaboración del equipo de trabajo.

Dificultades

- Solicitar modificaciones en el manejo de la operación a los comerciales para así poder implementar el plan de mejora y lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de las solicitudes.

4.4. Mes 3 (junio 1- 31)

Generadas las modificaciones correspondientes al proceso, se ven los cambios que se efectuaron en la solicitud de cotizaciones por parte del área Comercial, optimizando tiempos.

Llevando a cabo la implementación de nuevas metodologías confirmamos la efectividad del manual el cual busca mayor efectividad en el servicio y comunicación interna.

Logros:

- Fortalecer el área gracias a trabajo en equipo que se está implementando en el área de compras.
- Beneficio el área de logística ya que evitaron congestiones en la recepción de mercancía, generando confianza en la implementación del manual de compras.

Dificultades:

- Implementando el plan de mejora no cumplan las expectativas de generar resultados beneficiosos para la compañía.

- Presentar más reprocesos en la operación, generando un efecto negativo en las modificaciones que se quieren establecer al momento de generar una cotización, compra y recepción de mercancía.

4.5. Mes 4 (Julio 1 – 31)

Al implementar una nueva metodología dentro de la compañía, se efectuaron resultados positivos en el proceso del área de compras, favoreciendo el departamento comercial y de logística, Gracias a los indicadores generados mensualmente por la compañía se puede detectar estos resultados.

Logros:

- Generar cambios en el equipo de trabajo en el área de compras.
- Requerir la colaboración de otras áreas para que se implemente estos nuevos cambios para el beneficio de todos.
- Lograr como practicante la implementación de nuevos métodos dentro de un área en la cual me he desempeñado como Negociadora de consumo masivo.

Dificultades:

- A la raíz de la pandemia se presentaron barreras al momento de implementar este manual, ya que estábamos trabajando desde casa.
- Finalización del contrato, de mi parte, y no continuar con el seguimiento del plan de mejora para el área de trabajo.

- Generar conflictos internos entre los diferentes grupos de trabajo, por el desconocimiento e incumplimiento del manual, el cual se dio a conocer a través de área de gestión integral.