

**IMPACTO SOBRE LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN
UNA EMPRESA MEDIANA-GRANDE**

Gabriela Patiño Alhach

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–

Bogotá

2015

**IMPACTO SOBRE LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN
UNA EMPRESA MEDIANA-GRANDE**

Gabriela Patiño Alhach

Director:

Ana María Gómez Mahecha

Gerente General

Gabrica S.A.S.

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-

Bogotá

2015

MODALIDADES: INFORME MONOGRAFICO DE INVESTIGACION
MONOGRAFIA

CONTENIDO

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUCCION | 4 |
| 1.1 MOTIVACIONES | 4 |
| 1.2 JUSTIFICACION/HIPOTESIS | 4 |
| 1.3 OBJETIVOS | 5 |
| 1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACION | 6 |
| 1.5 METODOLOGIA | 6 |
| 2. DESARROLLO | 6 |
| 2.1 MARCO GENERAL | 6 |
| 2.2 PROPUESTA AL PROBLEMA PLANTEADO | 8 |
| 2.3 RESULTADOS OBTENIDOS | 17 |
| 2.3.1 LOGROS: | 17 |
| 2.3.2 CIFRAS | 17 |
| 2.4 RETOS Y DESAFIOS | 27 |
| 2.5 PROYECTOS A CORTO PLAZO | 28 |
| 3. CONCLUSIONES | 29 |
| 4. DOCUMENTOS ADJUNTOS | 32 |
| 5. BIBLIOGRAFIA | 33 |

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

| | |
|-------------|----|
| TABLA 1.0 | 18 |
| TABLA 1.1 | 19 |
| TABLA 1.3 | 21 |
| GRAFICO 1.0 | 22 |
| TABLA 1.5 | 23 |
| TABLA 1.6 | 24 |
| TABLA 1.7 | 25 |
| TABLA 1.8 | 26 |
| TABLA 1.9 | 26 |
| TABLA 1.10 | 27 |
| TABLA 1.11 | 27 |

1. INTRODUCCION

1.1 MOTIVACIONES

Gabrica es una empresa multinacional Colombiana que se dedica a distribuir y vender productos para mascotas tanto en Colombia como Chile. Trabaja para fortalecer y desarrollar el canal especializado de las mascotas, ofreciendo soluciones integrales para médicos veterinarios y dueños de mascotas de la mano de los principales expertos en nutrición y salud en el mundo. Luego de un alto crecimiento durante los últimos años, se ha decidido estudiar la posibilidad de crear un Departamento de Compras, para centralizar y unificar a estas buscando tener menores gastos, mayor rentabilidad y mejor utilización de los recursos.

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

1.2 JUSTIFICACION/HIPOTESIS

Gabrica es una empresa multinacional Colombiana que se dedica a distribuir y vender productos para mascotas tanto en Colombia como Chile. Trabaja para fortalecer y desarrollar el canal especializado de las mascotas, ofreciendo soluciones integrales para médicos veterinarios y dueños de mascotas de la mano de los principales expertos en nutrición y salud en el mundo. Luego de un alto crecimiento durante los últimos años, se ha decidido estudiar la posibilidad de crear un Departamento de Compras, para centralizar y unificar a estas y como consecuencia tener mayor utilidad, ahorro en gastos y optimización de recursos. Para tal fin, se propuso desarrollar un manual de políticas y procedimientos.

1.3 OBJETIVOS

GENERAL:

Elaborar un manual de compras para guiar el desarrollo de las actividades que se ejecutan desde el proceso administrativo (Contrataciones, servicios y compras) así como fijar políticas, normas, procedimientos, controles, seguimiento, evaluación los cuales estén alineados a la estrategia de la compañía. Estos objetivos incluyen:

- Tener un buen control y orden de las actividades relacionadas con el proceso de compras que realiza la compañía.
- Mantener informado al personal que labora en la empresa de las políticas del Departamento.
- Simplificar los trámites burocráticos o administrativos de la empresa y ayudar que la organización aumente las utilidades.
- Estandarizar y mejorar los tiempos de respuesta, y no depender de terceros (outsourcing).
- Mayor rentabilidad
- Mejor utilización de los recursos.
- Ahorro en el gasto

ESPECIFICOS:

- Identificar el problema de no tener un Departamento de Compras.
- Recopilar información relevante a la forma de hacer las compras actualmente.
- Establecer un desarrollo y alcance claro del Departamento de Compras.
- Crear políticas y procesos claros para las actividades de compras del cliente interno.

- El proceso de creación de dicho departamento tendrá que ser supervisado y aprobado por los diferentes líderes de área, al igual que la Gerencia General.
- Crear formatos unificados para el proceso de compras.

1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Se puede incrementar la efectividad, ahorro en gastos, utilidades y optimización de recursos, al crear un departamento de Compras para una empresa que aún no cuenta con uno?

1.5 METODOLOGIA

Para el desarrollo de dicho estudio, se analizarán las compras y presupuestos actuales y previos de cada departamento dentro de la empresa. Para ello se van a necesitar reuniones con los líderes de cada uno de estos. El manual de compras será revisado por la Gerencia General y los líderes de cada departamento a lo largo de su desarrollo.

Se va a utilizar como guía las políticas utilizadas actualmente al momento de requerir una compra, junto con el Director de Desarrollo Corporativo se van a revisar y modificar los procesos existentes para dicha acción. Parte del proceso de análisis consiste en observar durante un periodo de tiempo cómo se hacen dichas compras.

2. DESARROLLO

2.1 MARCO GENERAL

Gabrica S.A.S. lleva 22 años en el mercado. Durante los últimos años, su crecimiento ha sido elevado, por lo cual ha cambiado para convertirse en una empresa mediana-grande. Actualmente no cuenta con un departamento de compras, dirigido a las compras del cliente interno como lo son insumos de oficina, de mercadeo, publicidad,

eventos, compras de activos fijos, servicios, etc. Esto implica un tiempo de espera alto entre el momento en el que se envía la requisición de compras y el momento en el que se recibe la mercancía o insumo, al igual que incurrir en costos adicionales al no tener políticas y procesos claros en un departamento especializado para ello.

Muchos de los pedidos para insumos dirigidos al cliente interno cuentan con errores y no se hacen de forma unificada, no existen formatos unificados para cada proceso y forma de compra. Se quiere investigar si el hecho de crear un departamento de compras como tal incrementará la efectividad en dicho proceso, al igual que disminuir costos innecesarios en el mismo.

Dado que las compras del cliente interno corresponden al 21.42% del gasto total de la empresa, y al 6.24% de las ventas, se llega a tener la necesidad de crear un ente que maneje y se haga responsable por dichas compras. El departamento de mercadeo tiene el mayor número de compras e invierte en publicidad un 32.2% del gasto total de compras, el cual representa un 2.01% de las ventas totales de la empresa.

El estudio de factibilidad va a servir para determinar los beneficios de la creación de un Departamento de Compras en una empresa mediana. En la práctica, no existe un Departamento de Compras ni unos procesos claros para las compras del cliente interno. Con la creación de un Departamento, se pretende resolver un problema de eficiencia y efectividad, al igual que un problema de ahorro en el gasto y profesionalización de la compra. Dado que no se ha efectuado un estudio como tal en la empresa a analizar, se obtendrá nueva información acerca de los beneficios y costos que implica la creación de un nuevo departamento en la empresa.

Inicialmente se pretende utilizar dicho departamento para las compras del cliente interno en la sucursal de Bogotá, el segundo paso a seguir es adaptarlo a las sucursales de Cali, Medellín y Bucaramanga, y eventualmente a la sucursal de Chile. Si se quiere considerar tener resultados a principios más amplios, se puede adaptar e implementar para las compras de mercancía para la venta al público.

Dicho estudio puede sugerir ideas a futuros estudios a cerca de las políticas y procesos necesarios para la creación de un Departamento de Compras, o dar un marco general para la creación de cualquier departamento dentro de una compañía. Adicionalmente se espera implementar una herramienta que permita recolectar y analizar datos directamente ligados a las compras y a los proveedores; teniendo en cuenta numerosas variables, se puede analizar la relación entre cualquiera de ellas para así tener una mejor idea del estado actual tanto de las compras como para la evaluación y reevaluación de los proveedores.

2.2 PROPUESTA AL PROBLEMA PLANTEADO

Se propone desarrollar un manual de políticas y procedimientos de la siguiente manera y con el siguiente contenido para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente:

2.2.1 MANUAL DE POLITICAS Y PROCESOS INTRODUCCIÓN

El objetivo de la creación del Departamento de Compras es guiar el desarrollo de las actividades que se ejecutan desde el proceso administrativo (Contrataciones, servicios y compras) así como fijar políticas, normas, procedimientos, controles, seguimiento, evaluación los cuales estén alineados a la estrategia de la compañía.

En este Proceso de Compras se deben tener muy bien definidos los siguientes aspectos:

- Las fechas de inicio para los requerimientos a petición del cliente interno
- Los tiempos de entrega que dispone de acuerdo al tipo de compra o servicio

- Recepción y entrega de los bienes o servicios a satisfacción
- Evaluación y reevaluación de proveedores

ALCANCE

Inicio: Cuando se genere una necesidad de compra, servicio, contratación.

Fin: La evaluación del proveedor de parte del cliente interno y del jefe de compras.

Este proceso de compras no aplica para las siguientes compras:

- Compras de mercancía para la venta
- Servicio de fletes de importación
- Servicio de transporte logístico de mercancía (Nacional y Urbano)

El Departamento de Compras será directamente responsable de la compra de bienes o servicios dirigidos al uso interno de la organización y aquellos que estén dentro del presupuesto. El proceso de compras tiene como objetivo cubrir las compras requeridas por el cliente interno, y no mercancía para comercializar ya que la empresa maneja productos especializados y con distribución exclusiva que no tienen sustitutos, que tienen un proceso de estudio y tanto de mercadeo como de regulación. Lo que implica tener procedimientos y políticas diferenciales y conforman la razón de ser del negocio, por las razones expuestas estas compras no pueden delegarse al Departamento de Compras objeto de este trabajo.

RESPONSABILIDADES IMPORTANTES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Planear la negociación y adquisición de las materias primas, suministros, activos fijos y el transporte de éstos a un precio justo y benéfico para la compañía.

BENEFICIOS

- Contacto con el proveedor
- Contacto designado
- Construir sobre las capacidades actuales
- Contabilización expedita (la documentación solo proviene de una fuente-departamento de compras).
- Mejor control presupuestario (la información se centraliza en el depto. de compras.
- Disminución de los costes de procesos.
- Ampliación del número de proveedores potenciales.
- Creación de una política y procedimientos de compra uniforme.
- Estandarización rápida de los productos y servicios.
- Calidad uniforme de los materiales adquiridos.
- Facilita la planificación de las compras y permite un mayor control de los pedidos.
- El volumen de los pedidos procesados en las compras centralizadas hace posible el uso del proceso electrónico de datos. (Etapa 2)

OPTIMIZACION

- Beneficios de optimizar las compras:
- Reducir costos
- Disponer de mayor capital de trabajo
- Mejorar la competitividad
- Mejorar la calidad de los productos y tiempos de entrega para el cliente interno

COMPROMISO DE CONDUCTA

En este Compromiso se desarrollan estos principios y se concretan algunas de las guías de conducta que rigen nuestra actuación en el ejercicio de la función de Compras.

Todos los empleados del Departamento de Compras tienen la obligación y el compromiso de respetar estos principios, así como el deber de informar a su superior jerárquico de cualquier incumplimiento del que sean conocedores.

- Lealtad
- Honestidad
- Objetividad
- Transparencia
- Igualdad de oportunidades
- Cumplimiento
- Confidencialidad
- Eficiencia
- Globalidad
- Identidad Corporativa
- Calidad
- Responsabilidad Social

CONFLICTO DE INTERESES

Los miembros de la junta directiva, representantes legales, y empleados de Gabrica deberán evitar que surja conflicto o coexistencia real de intereses, incluyendo aquellos conflictos aparentes que puedan empañar la imagen de la misma.

Se debe respetar y acatar el Manual de Conflicto de Intereses de Gabrica S.A.S. en todo momento.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Efectividad
- Ordenes
- Entregas a tiempo
- Pagos
- Eficiencia

PROCESO DE COMPRA

QUE SE ESPERA?

- Disminuir precios
- Optimizar costos
- Aumentar agilidad y flexibilidad
- Implementar una evaluación a los proveedores (sujeta a una reevaluación)
- Renovar y mantener actualizadas las bases de datos
- Fortalecer alianzas

FACTORES EN LA DECISIÓN DE UNA COMPRA

- Los principales factores en la decisión de una compra son:
- La calidad

- La funcionalidad
- El precio
- Cumplimiento y servicio por parte de los Proveedores

DESARROLLO

Ver Anexos:

ADM-POL-03 Política de Compras

ADM-PRO-01 Procedimiento de Compras

Compras Bienes y Servicios

- El área solicitante debe tomar la decisión de qué comprar. Ésta decisión debe ser tomada por el coordinador de cada área. Se hace la solicitud del producto o servicio por medio del Formato de Requisición de compras.

(Ver Anexos:

- *ADM-FOR-07 Formato Requisición de Compras de Bienes y Servicios*
- *ADM-FOR-08 Formato Solicitud Evento*
- *ADM-FOR-13 Formato Solicitud Tiquetes – Hospedaje*
- *ADM-FOR-10 Formato Legalización de Viáticos*
- *ADM-FOR-15 Solicitud de Anticipos para Compra de Bienes y Servicios*
- *ADM-FOR-16 Orden de Compra de Bienes y Servicios)*

1. El área de Compras recibe éstas solicitudes y se encargará de hacer tres cotizaciones diferentes (dentro de lo posible). Para esto se utilizará el Formato de Solicitud de Cotizaciones completado por el Departamento.
2. En caso de necesitar negociar con los proveedores, el Departamento estará encargado de ello. En ocasiones que se requiera, el Área solicitante debe estar presente en la negociación.
3. Se expide una Orden de Compra y se aprueba por medio de la firma del Jefe de Compras, y en caso de necesitarse, de la Gerencia General.
4. En caso que el tipo de pago sea por medio de anticipo, se debe emitir y firmar una póliza de cumplimiento y seguir los parámetros establecidos en las políticas de “Pago con Anticipo”.
5. El Departamento envía la Orden de Compra al proveedor.

6. Se debe realizar seguimiento al cumplimiento de los tiempos y requerimientos de compra o contratación de servicios de acuerdo a las solicitudes generadas.
7. Una vez se hace entrega del pedido al Departamento de Compras, debe ser revisado por el Área solicitante y firmar su aprobación en el Acuse de Recibo a Satisfacción de Requerimientos para quedar bajo custodia de éste.
8. Tanto el solicitante como el Jefe del área de Compras deben dar la aprobación final a satisfacción en el formato de Acuse de Recibo y Satisfacción de Requerimientos y se le da una copia del mismo al proveedor.
9. Al recibir la factura por parte del proveedor, se debe asegurar que éste haya entregado los documentos pertinentes requeridos por el Área de Contabilidad. Luego se envía la factura y los respectivos documentos a Contabilidad para empezar el proceso de pago según las condiciones previamente estipuladas.
10. las facturas de proveedores del Departamento de Compras deben ser radicadas en recepción, quien debe colocar el sello de radicación con el correspondiente No. de radicado y entregar al Departamento de Compras de acuerdo al procedimiento de entrega de correspondencia.
11. El área de Contabilidad al momento de recibir la facturación de proveedores deberá verificar la respectiva radicación de la factura.
12. Se archivarán todos los documentos originales de cada proceso de compra, excepto la factura, la cual queda en el archivo del Área Contable.

POLITICAS GENERALES

- Orden de Compra o Servicios
- Directorio de Proveedores
- Tiempos promedio de entrega
- Categorización de los activos, insumos y servicios
- Elaboración de contratos y solicitud de pólizas
- Acuse de recibido del bien o servicio
- Radicación de facturas de proveedores

CONTROL DE PROCESOS CONTRATADOS EXTERNAMENTE (TERCERIZACION)

- Auditoría
- Interventoría
- Encuestas
- Reconocimiento, Quejas y Reclamos
- Indicadores
- Perfil (personal de servicios)
- Por verificación

EVALUACION Y RE-EVALUACION DE PROVEEDORES

Es necesario efectuar una evaluación y una constante re-evaluación para asegurarse que el proveedor cumple con los requisitos establecidos de forma constante y permanente. Los criterios de evaluación y re-evaluación son los estipulados en el Formato de Evaluación de Proveedores y en el Formato de Re-Evaluación de Proveedores.

CASOS ESPECIFICOS

Área de Mercadeo

Se debe tener definido el diseño del material, o la imagen, para así poder aprobar el Sherpa una vez recibido.

Se envía el diseño al proveedor.

Dependiendo del nivel de complejidad del producto, (tipo B), el coordinador del área solicitante debe reunirse primero con un proveedor, o una persona capacitada para ejecutar el diseño, recomendado por el Área de Compras para poder formular un documento con todas las especificaciones y diseños. Luego se hacen las cotizaciones (1 a 3) presentando ese documento a los proveedores. En caso de no necesitar reunirse con un proveedor, se puede hacer por medio del diseñador de la organización. El anterior documento debe anexarse al formato de Requisición de Compras antes de enviarlo al área, el cual anexará una copia al formato de Solicitud de Cotizaciones.

RESPONSABLE:

Relación y responsables del procedimiento:

Departamento de Compras (Bogotá).

ANEXOS:

Tiempos de entrega de activos, insumos y servicios

Formatos y tablas nuevas

INDICADORES

Activos e insumos comprados oportuna y eficientemente.

Servicios contratados oportuna y eficientemente.

Evaluaciones y reevaluaciones de proveedores y del Departamento

2.3 RESULTADOS OBTENIDOS

Luego de 4 meses de funcionamiento, se logran tener estadísticas y resultados que confirman la factibilidad de la creación de dicho departamento. Los resultados han sido obtenidos por el área de compras luego de hacer un estudio del mismo. Dentro de los estudios se llegaron a las siguientes conclusiones:

2.3.1 LOGROS:

- Optimización de recursos y control del gasto.
- Organización, control y centralización del proceso
- Gestión de proveedores (nuevos proveedores - negociaciones estratégicas a largo plazo)
- Control estadístico de las compras
- Disminución pagos anticipados

2.3.2 CIFRAS

2.3.2.1 AHORROS LOGISTICA (MATERIAL DE EMPAQUE)

Dentro de los gastos que están bajo el control del departamento de compras los rubros más importantes y representativos los presentaban los siguientes artículos. Se realizó un desarrollo de nuevos proveedores los cuales conllevaron a optimizar el gasto de la siguiente manera:

TABLA 1.0

| PRODUCTO | PROVEEDOR ANTERIOR | PRECIO ANTERIOR (unidad) | PROVEEDOR ACTUAL | PRECIO ACTUAL | DIFERENCIA EN PRECIO \$ | % DIFERENCIA | CONSUMO PROMEDIO UNIDADES MENSUALES | AHORRO ESTIMADO X AÑO \$ |
|--|--------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------|-------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------------|
| plastico Strech calibre 6 x 450 mts | soluempaqués | \$ 18.321 | Química Suiza | \$ 16.950 | \$ 1.371 | 8,1% | 62 | 1.020.024 |
| Cinta transparente tipo industrial | soluempaqués | \$ 2.300 | Química Suiza | \$ 1.850 | \$ 450 | 24,3% | 300 | 1.620.000 |
| cinta tipo industrial impresa con logo gabrica | soluempaqués | \$ 3.250 | Química Suiza | \$ 3.050 | \$ 200 | 6,6% | 300 | 720.000 |
| cajas de carton para empaque | corrugados Arenas | \$ 3.400 | Cajas y Corrugados Planeta Verde | \$ 2.450 | \$ 950 | 38,8% | 800 | 9.120.000 |
| | | | | | | 19,44% | | \$ 12.480.024 |

2.3.2.2 AHORROS ADMINISTRATIVOS (CAFETERIA Y PAPELERIA)

A partir del mes de julio este proceso es centralizado para todas las regionales, se realizó una negociación con un proveedor que realiza la distribución nacional, y se obtuvieron los siguientes logros económicos comparados con el proveedor anterior.

TABLA 1.1

| CÓD. | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | VR. PROVEEDOR ANTERIOR | VALOR NUEVO PROVEEDOR | DIFERENCIA | DIFERENCIA % |
|-------|--|------------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| A0655 | AROMATICA HINDU CAJAx20 SOBRES FRUTOS ROJOS | \$ 5.150 | 5000 | \$ (150) | 3 |
| A1434 | AROMATICA PANELA PULVERIZADA CAJAx 50 JAIBEL | \$ 4.700 | 4356 | \$ (344) | 8 |
| A0017 | AROMATICA PLACIA CAJAx20SOBRES | \$ 650 | 700 | \$ 50 | -7 |
| A1095 | AZUCAR BLANCA PAQ X 200 TUBIPA INCAUCA | \$ 3.000 | 2890 | \$ (110) | 4 |
| A0684 | AJAX BICARBONATO NARA-LIMx1000 | \$ 5.000 | 4981 | \$ (19) | 0 |
| A1102 | BOLSA BASU IND 70x100 VERDEX 6 UNIDADES | \$ 2.450 | 2091 | \$ (359) | 17 |
| A0045 | CAFE AGUILA ROJA x 500 GRS | \$ 7.950 | 7752 | \$ (198) | 3 |
| A1096 | CUCHARA GDE DESECH DARNELLX100 BLANCA BISTR | \$ 5.900 | 3838 | \$ (2.062) | 54 |
| A0156 | CUCHARA PEQ DESECH CAMPEONx100 | \$ 1.450 | 2190 | \$ 740 | -34 |
| A1085 | CUCHILLO DESEC GDE DARNELLX100 BLANCO BISTR | \$ 5.900 | 3838 | \$ (2.062) | 54 |
| A0035 | BLANQUEADOR CLOROX x 3800 CC | \$ 9.900 | 4188 | \$ (5.712) | 136 |
| A0259 | FILTRO TELA GRECA 1/2 LIBRA | \$ 1.650 | 3125 | \$ 1.475 | -47 |
| A0477 | CREMA FROTEX TASA X 500 GRS | \$ 11.500 | 8232 | \$ (3.268) | 40 |
| A0090 | GUANTE NEGRO ETERNA TALLA 8-25 | \$ 3.450 | 2545 | \$ (905) | 36 |
| A1222 | GUANTE ROJO MULTIT 8 ETERNA | \$ 4.950 | 2922 | \$ (2.028) | 69 |
| A0101 | INSTACREM PAQUETE x 100 SOBRES | \$ 7.950 | 7840 | \$ (110) | 1 |
| A0105 | JABON AZUL PASTA REY X 1 UNID | \$ 1.200 | 1244 | \$ 44 | -4 |
| A0387 | JABON LIQUIDO MANOS ORIONx3000 CC | \$ 7.500 | | \$ - | |
| A0126 | LIMPION TOALLA 30X 50 CM | \$ 2.200 | 1940 | \$ (260) | 13 |
| A0949 | MEZCLADOR PLAST CAFE CAJAx1000 SORBITOS | \$ 1.950 | 1980 | \$ 30 | -2 |
| A0774 | PLATO ICOPOR 26 CMS DARNEL X20 UNIDS | \$ 2.350 | 2630 | \$ 280 | -11 |
| A0282 | PLATO ICOPOR 23 CMS DARNEL X20 UNIDS | \$ 1.950 | 1850 | \$ (100) | 5 |
| A0993 | PAPEL HIG SANITISU BLANCO 250 X 4 | \$ 24.100 | 24000 | \$ (100) | 0 |
| A0728 | SERVILLETA FAMILIAX100REF72050 CAFETERIA | \$ 1.250 | 1212 | \$ (38) | 3 |
| A1084 | TENEDOR DESEC GDE DARNELL X100 BLANCO BISTR | \$ 5.900 | 3698 | \$ (2.202) | 60 |
| A0915 | TOALLA ROLLO BLAC FAMILX100X6R REF 7371 TRI | \$ 77.500 | 77000 | \$ (500) | 1 |
| A0678 | VASO DESECH TRANS 7onzCAMPEX50 | \$ 1.050 | 959 | \$ (91) | 9 |
| A1458 | VASO CARTON 6 ONZAS X 50 UNID IMPRESION | \$ 3.500 | | \$ - | |
| A0696 | BOLSA 100X120 VERDE CAL 3 X 50 | \$ 35.500 | 20714 | \$ (14.786) | 71 |
| A0450 | TAPABOCAS DESECHABLE CAJA X 50 | \$ 15.500 | 15300 | \$ (200) | 1 |
| A0256 | ESCOBA SUAVE ORQUIDEA PINTO | \$ 3.600 | 3429 | \$ (171) | 5 |
| A0141 | PAÑO ABRAS SABRA VDE PINTO X 1 | \$ 230 | 198 | \$ (32) | 16 |
| P1012 | SERVILLETA SUAVE GOLD LUJOX40 | \$ 2.550 | 2365 | \$ (185) | 8 |
| A1226 | LIMPIAVIDRIOS BERHLAN X 3785CC | \$ 10.950 | 6130 | \$ (4.820) | 79 |
| A1055 | GEL ANTISEPTI PURELL X 1000 ML SANITISU | \$ 29.900 | | \$ - | |
| A0203 | FILTRO DESECH CAFETERIA #4X 40 UND | \$ 4.800 | 3375 | \$ (1.425) | 42 |
| A1461 | ELIMINAD OLORES FAMILIAX300 ML SPRAY FAMILI | \$ 8.050 | 6422 | \$ (1.628) | 25 |
| A0179 | TRAPERO ROSCA SAN MIGUEL REF: 800 | \$ 4.500 | 4300 | \$ (200) | 5 |
| P0487 | RESMA FOTOC 75G CARTA REPROGRA | \$ 7.100 | 6496 | \$ (604) | 9 |
| P0387 | CARPETA LEGAJ C/G OFI AZULOSCU KM 009002 | \$ 1.850 | 2890 | \$ 1.040 | -36 |
| P1182 | BISTURI INDUST GRANDE METALICO | \$ 5.500 | 5200 | \$ (300) | 6 |
| P0149 | ESFERO BIC CRISTAL NEGRO | \$ 250 | 218 | \$ (32) | 15 |
| P0147 | ESFERO BIC CRISTAL ROJO | \$ 250 | 218 | \$ (32) | 15 |
| P0450 | MARCADOR PERM WINNER #54 NEGRO FABER CASTEL | \$ 850 | 641 | \$ (209) | 33 |
| P0701 | PORTAMINAS 0.5MM POLYTRY FABER | \$ 1.950 | 1850 | \$ (100) | 5 |
| P0485 | RESALTADOR #49 AMAR FABER CAST | \$ 800 | 790 | \$ (10) | 1 |
| P0464 | RESALTADOR #49 AZUL FABER CAST | \$ 800 | 790 | \$ (10) | 1 |
| P0475 | RESALTADOR #49 NARA FABER CAST | \$ 800 | 790 | \$ (10) | 1 |
| P0480 | RESALTADOR #49 VERD FABER CAST | \$ 800 | 790 | \$ (10) | 1 |
| P0478 | RESALTADOR #49 ROSA FABER CAST | \$ 800 | 790 | \$ (10) | 1 |
| P0308 | SOBRE MANI OFICIO 25x35 DISPAP | \$ 98 | 69 | \$ (29) | 42 |
| P0733 | TIJERAS 7" TRITON | \$ 3.800 | 2780 | \$ (1.020) | 37 |
| P0176 | HUMEDECEDOR DEDOS SORTKWx50GRS | \$ 3.550 | 1293 | \$ (2.257) | 175 |
| P0564 | RESMA FOTOC 75 GRS 1/2 CARTA BOND BLANCO | \$ 5.200 | 3656 | \$ (1.544) | 42 |
| P1862 | AZ CARTA OPCIONES Y FORMAS | \$ 3.000 | 2890 | \$ (110) | 4 |
| P0990 | CALCULADORA 12DIG CASIO MX12S | \$ 15.100 | 14700 | \$ (400) | 3 |
| P2498 | GRAPA GALVANIZADA TRITON 26/6 ESTANDAR | \$ 1.300 | 1200 | \$ (100) | 8 |
| P0285 | ROLLO PAPEL FAX 216X30 DISPAP | \$ 2.950 | 2668 | \$ (282) | 11 |
| P1280 | FOLDER COLGANTE CAFE FABRIFOLD | \$ 500 | 467 | \$ (33) | 7 |
| P2826 | TONER KIOCERA TK3122 FS4200DN | \$ 156.750 | 156480 | \$ (270) | 0 |
| P0743 | TONER SAMSUNG ML 2010-MLTD119S | \$ 103.750 | 103000 | \$ (750) | 1 |
| P1524 | TONER HP CE285A NEGRO | \$ 145.000 | 140000 | \$ (5.000) | 4 |
| P1161 | TONER SAMSUNG ML 1640-MLTD108S | \$ 131.250 | 131200 | \$ (50) | 0 |
| P0291 | GUIA CLASIF BRISTOL 105 BLANCA PAQ X 5 OLBA | \$ 550 | 470 | \$ (80) | 17 |
| P0299 | SOBRE MANILA CTA 22.5x29 DISPA | \$ 60 | 60 | \$ 19 | 0 |
| | | | | | 17,22 |

Teniendo en cuenta que el ahorro promedio es del **17,22 %**, si asumimos que las compras son iguales a las del año pasado, el ahorro generado sería. (Este dato solo toma las compras realizadas en Bogotá, ya que las compras de estos elementos en las regionales se pagaban por caja menor).

| | |
|---|---|
| valor total pagado al proveedor anterior durante 2013 | AHORRO ESTIMADO NUEVO PROVEEDOR (17,22%) |
| \$ 29.944.000 | \$ 5.156.356,80 |

2.3.2.3 AHORROS VENTAS (BONOS SODEXO)

Se logró una negociación con sodexo en la reducción de la comisión de cobro pasando del 4% al 3%, si se toma como referencia los bonos comprados durante el 2013, el ahorro generado durante un año sería:

| | |
|--|---|
| valor total pagado a sodexo durante 2013 | AHORRO ESTIMADO NUEVA NEGOCIACION (1%) |
| \$ 361.189.865 | \$ 3.611.898 |

2.3.2.4 AHORRO MERCADEO:

Sin lugar a duda como lo muestra la tabla inferior el departamento que más procesa compras tanto en cantidad como en gasto es el departamento de mercadeo.

TABLA 1.3

| DEPARTAMENTO | NUMERO SOLICITUDES (DEL 1 /06/2014 AL 13/11/2014) | VALOR FINAL SOLICITUDES ANTES DE IVA |
|------------------------------|---|--|
| MERCADEO | 128 | \$ 347.014.596,00 |
| CIENTIFICA | 12 | \$ 109.967.442,00 |
| LOGISTICA | 49 | \$ 83.921.346,00 |
| ADMINISTRACION BOGOTA | 24 | \$ 45.518.523,00 |
| DESARROLLO | 18 | \$ 37.332.760,00 |
| GESTION HUMANA | 9 | \$ 12.446.190,00 |
| ADMINISTRACION BUCARAMANGA | 2 | \$ 8.745.000,00 |
| ADMINISTRACION MEDELLIN | 7 | \$ 4.818.409,00 |
| GERENCIA | 1 | \$ 2.574.545,00 |
| COORDINACION VENTAS MEDELLIN | 1 | \$ 2.550.000,00 |
| VENTAS | 2 | \$ 2.500.000,00 |
| ADMINISTRACION CALI | 5 | \$ 2.319.709,00 |
| COORDINACION VENTAS NORTE | 3 | \$ 1.950.000,00 |
| REGULACION | 1 | \$ 638.000,00 |
| | | \$ 662.296.520,00 |

REPRESENTACION PORCENTUAL DE SOLICITUDES POR AREA

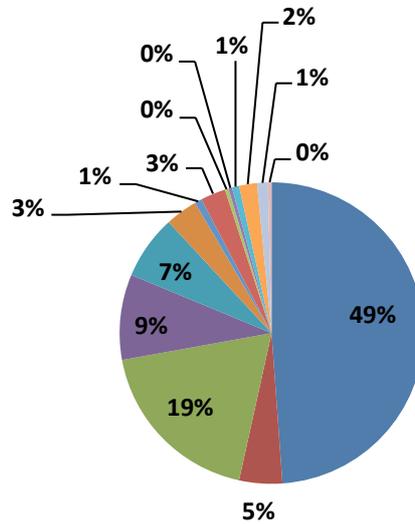


GRAFICO 1.0

Los coordinadores de Mercadeo que más ejecutan solicitudes.

TABLA 1.4

| COORDINADOR | DE | NUMERO | VALOR TOTAL |
|-----------------|----|-------------|----------------------|
| MERCADEO | | SOLICITUDES | SOLICITUDES |
| DIEGO RUGELES | | 65 | \$ 140.909.964,00 |
| SANDRA FLAMINI | | 13 | \$ 49.690.000,00 |
| MONICA CEBALLOS | | 28 | \$ 38.110.040,00 |
| MATEO JARAMILLO | | 7 | \$ 31.196.950,00 |

2.3.2.5 Solicitudes Compartidas

TABLA 1.5

| COORDINADOR DE MERCADEO | NUMERO SOLICITUDES | VALOR SOLICITUDES | TOTAL |
|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------|
| DIEGO RUGELES Y SANDRA FLAMINI | 4 | \$ | 14.069.142,00 |
| DIEGO, MONICA Y SANDRA | 1 | \$ | 3.052.000,00 |
| SANDRA FLAMINI Y MONICA CEBALLOS | 4 | \$ | 27.684.000,00 |
| MONICA CEBALLOS Y DIEGO RUGELES | 1 | \$ | 11.640.000,00 |

Aunque los 4 meses que se tienen de las estadísticas de compras no son una muestra representativa para determinar los artículos que más se compran, se ha logrado medir las reducciones en costo en compras repetitivas efectuadas y registradas a principio de año. Algunos ejemplos son los siguientes:

| PRODUCTO | PRECIO UNITARIO ANTERIOR | PRECIO UNITARIO NUEVO | CANTIDADES COMPRADAS 2014 | AHORRO GENERADO EN \$ |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| CAJAS DE LUZ | \$ 129.000 | \$ 125.000 | 190 | 760.000,00 |
| DUMMIES GENERICOS 2X1,25 | \$ 580.000 | \$ 560.000 | 30 | 600.000,00 |
| TASAS MEDIDORA | \$ 884 | \$ 840 | 40000 | 1.760.000 |

TABLA 1.6

El desafío para el 2015, una vez tengamos datos más claros y específicos es realizar negociaciones globales sin importar la cantidad para artículos repetitivos como Volantes, invitaciones, plegables y afiches.

2.3.2.6 AHORRO TIQUETES

Nacionales: Se ha educado y concientizado a los empleados de Gabrica que los viajes se compran a la aerolínea que al momento de la cotización presente la mejor tarifa disponible.

Internacionales: Se acaba de realizar el convenio con una nueva agencia "Recio Turismo" esta agencia presenta un sin número de beneficios, sin embargo su ventaja más representativa se encuentran en el factor económico: por cada tiquete comprado la agencia devuelve en dinero el 1% del valor del pasaje.

Si tomamos como referencia el valor pagado a la agencia en el 2013, el valor a recuperar por los tiquetes comprados seria:

| VALOR TOTAL PAGADO POR TIQUETES 2013 | AHORRO GENERADO 1% |
|---|---------------------------|
| \$ 314.167.961 | \$3.141.679 |

2.3.2.7 AHORRO HOTELES

Se han realizado convenios con más de 8 hoteles nuevos, adicionalmente con los hoteles más frecuentes en cada ciudad se negoció una tarifa única.

TABLA 1.7

| | TARIFA POR NOCHE PAGADA EN 2013 (HOTEL 4 ESTRELLAS) | TARIFA POR NOCHE DESDE JUNIO 2014 (HOTEL 4 ESTRELLAS) | DIFERENCIA% |
|----------|--|--|--------------------|
| BOGOTA | \$185.000 | \$ 198.000 | 7.02% |
| MEDELLIN | \$89.900 | \$117.900 | 31% |
| CALI | \$110.000 | \$100.000 | 2% |

2.3.2.8 AHORRO EVENTOS:

Indiscutiblemente los eventos representan uno de los rubros más representativos en los gastos de Gabrica. Teniendo en cuenta lo anterior se revisó las tarifas de todos los hoteles con los que se ha trabajado, se establecieron y se negociaron algunos parámetros generales de tarifas en los conceptos de catering como de alojamiento.

TABLA 1.8

| TARIFAS MAXIMAS A CANCELAR EN ALIMENTOS X EVENTO | | | |
|--|-------------------|---------------------|---------------|
| | NUEVA NEGOCIACION | ANTIGUA NEGOCIACION | DIFERENCIA% |
| DESAYUNO | \$25.000 | \$30.000 | 16.66% |
| ALMUERZO | \$36.700 | \$48.000 | 30.79% |
| CENA | \$30.500 | \$ 42.000 | 37.7% |
| | | | 28.38% |

Para cuantificar el efecto de esta negociación sobre los eventos, compararemos el evento de Hills Bogotá 2013 vs Evento Hills Bogota 2014.

TABLA 1.9

| VALOR TOTAL PAGADO POR REALIZACION EVENTO | | |
|---|-------------------|--------------|
| HILLS BOGOTA 2013 | HILLS BOGOTA 2014 | DIFERENCIA % |
| \$70.140.516 | \$65.985.440 | 6.29% |

TABLA 1.10

| VALOR TOTAL PAGADO POR ALOJAMIENTO RELACIONADO CON EL EVENTO | | |
|--|-----------------------------------|--------------|
| HILLS BOGOTA 2013 (41 PERSONAS) | HILLS BOGOTA 2014 (31PERSONAS) | DIFERENCIA % |
| \$ 27.998.000 | \$ 8.203.000 | 241% |

TABLA 1.11

| VALORES CATERING CANCELADO POR PERSONA | | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------|
| | HILLS BOGOTA 2013 | HILLS BOGOTA 2014 | DIFERENCIA % |
| ALMUERZO | \$ 45.000 | \$36.700 | 22.61% |
| COFFE BREAKS | \$ 18.300 | \$ 13.350 | 37.07% |
| ESTACIONES DE CAFÉ | \$5.000 | \$5800 | 13.79% |

Los anteriores resultados se obtuvieron después de largas negociaciones y de evaluar las alternativas de catering que suministran los lugares para realizar eventos.

2.4 RETOS Y DESAFIOS

- Culturar a los departamentos sobre los beneficios de seguir el procedimiento de compras.
- Disminuir las compras de emergencia: la mayoría de compras de emergencia están asociadas a Eventos planeados meses atrás, por lo tanto no deberían

existir , generalmente de 1 a 3 días antes de eventos planeados se generan pedidos de diplomas, escarapelas , material pop e incluso invitaciones.

- Mitigar la percepción de que se pierde el control.
- Controlar en detalle los inventarios de mercadeo, conocer en realidad cantidades, tiempo en inventario y valor final.

2.5 PROYECTOS A CORTO PLAZO

- Sistematizar el área de compras: actualmente todo el proceso se realiza de manera manual, estamos creando con un proveedor un Demo para Compras, que vaya desde la generación de la solicitud hasta la salida de la mercancía (material POP).
- Evaluar las compras que generan mayor impacto en el flujo de caja de Gabrica y realizar negociaciones estratégicas con los proveedores.
- Capacitar y educar a los solicitantes sobre temas como control del gasto, costos y austeridad.

3. CONCLUSIONES

Se propuso la creación de un departamento de compras para Gabrica, una empresa mediana/grande. Se llega a esta conclusión debido al alto porcentaje que representan las compras sobre las ventas y ya que el no contar con un departamento de compras estructurado, implica un tiempo de espera alto entre el momento en el que se envía la requisición de compras y el momento en el que se recibe la mercancía o insumo, al igual que incurrir en costos adicionales al no tener políticas y procesos claros en un departamento especializado para ello.

La propuesta inicial fue dar un alcance limitado al Departamento de Compras de la siguiente manera:

Inicio: Cuando se genere una necesidad de compra, servicio, contratación.

Fin: Evaluación del proveedor de parte del cliente interno y del jefe de compras

Este proceso de compras no aplica para las siguientes compras:

- Compras de mercancía para la venta
- Servicio de fletes de importación
- Servicio de transporte logístico de mercancía (Nacional y Urbano)

Una vez se estudian los resultados, se puede ver inmediatamente un beneficio económico dentro de la empresa. Los ahorros en material de empaque fueron de un 19,44%, los ahorros administrativos (de proveedores) representan un 17.22%, el ahorro en las ventas (bonos sodexo) fue del 1% al igual que el ahorro en tiquetes. El

ahorro en hoteles representa, en Bogotá un 7%, en Medellín un 31% y en Cali un 2%. El ahorro en eventos representa un 28.38% en catering y un 6.29% en uno de los eventos más grandes del año para Gabrica, el evento Hills Bogotá.

Luego de llevar a cabo este estudio y de obtener los resultados que se obtuvieron, surgen nuevos interrogantes. Primero, se tiene una nueva sede Gabrica en Chile, donde el modelo de la empresa es casi idéntico; el primer interrogante sería saber si dicho estudio tendría los mismos resultados en una empresa con el mismo modelo pero en un país con un mercado y una cultura distinta. Segundo, el alcance del Departamento de Compras es relativamente limitado ya que cubre únicamente las compras efectuadas al cliente interno.

Sabiendo también que se efectúan compras de un volumen masivo en cuanto a material para vender a clientes externos (veterinarias y demás), que tan eficiente sería incluir estas compras dentro del Departamento de Compras como un plan de segunda etapa; o si se debería crear un departamento de compras separado únicamente para dichas compras.

El Departamento de compras se rige bajo dos lineamientos, el manual de políticas y el manual de procesos.

El manual de políticas fue creado con el objetivo de definir los lineamientos para la compra de bienes y/o servicios de Gabrica S.A.S. con el fin de asegurar el óptimo desarrollo de las operaciones de la empresa, construyendo una relación sólida con proveedores y colaboradores facilitando que todas las compras se efectúen en las mejores condiciones posibles. Éste aplica principalmente para los proveedores y funcionarios solicitantes de cualquier bien o servicio.

Sus principales beneficios dentro de la empresa han sido brindar una mayor claridad en cuanto a la categorización de las compras que sí efectúa y las que no. Ha apoyado a la creación y/o modificación de formatos relacionados con los procesos de compras; éstos logran dar una mayor organización a dicho proceso. Gracias a que se crearon parámetros de evaluación y reevaluación de proveedores en la base de datos, se puede ser más eficiente a la hora de solicitar un bien o un servicio y saber que se va a obtener la calidad deseada. Cada tipo de compra pertenece a una categoría diferente, que al mismo tiempo tiene sus propias políticas y procesos para asegurarse que se pierda el menor tiempo y dinero posible.

El manual de procesos fue creado con el objetivo de asegurar y garantizar la calidad, confiabilidad y oportunidad de todos los bienes y servicios adquiridos por la empresa para el desarrollo de sus operaciones. Dicho manual aplica desde la tramitación de las necesidades de compras de materiales, equipos y/o contratación de servicios, así como la tramitación de los pedidos y contratos a los proveedores; hasta la entrega a satisfacción de los mismos en la organización y la evaluación de aquellos proveedores de productos y servicios que incidan en la calidad de los servicios prestados por la empresa.

Entre sus beneficios hacia la empresa se pueden encontrar los siguientes. Brinda gráficos claros para tener una mayor claridad en los procesos de compras y disminuir errores. Dirige responsabilidades y tareas específicas hacia cada cargo y departamento, y explica qué formatos son apropiados para cada actividad del proceso de compras. Todo lo anterior es un beneficio en cuanto a efectividad y eficiencia.

En cuanto a los beneficios económicos, es claro que se vio un ahorro de dinero entre las áreas involucradas con éste departamento como se mencionó anteriormente.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿Se puede incrementar la efectividad, ahorro en gastos, utilidades y optimización de recursos, al crear un de Compras para una empresa que aun no cuenta con uno?, se llega a la conclusión de que en efecto sí se logra ver un incremento en la efectividad, ahorro en gastos, utilidades y optimización de recursos luego de crear y poner en funcionamiento el nuevo Departamento de Compras. Dicho éxito se puede explicar gracias a que los objetivos del manual de compras fueron dirigidos a optimizar recursos y mejorar la organización.

4. DOCUMENTOS ADJUNTOS

- Manual de Políticas, versión 1:
Código del documento: ADM-POL-03

- Manual de procesos, versión 1:
Código del documento: ADM-PRO-01

- Formatos para el Departamento de Compras:
 - ADM-FOR-07 Formato Requisición de Compras de Bienes y Servicios
 - ADM-FOR-08 Formato Solicitud Evento
 - ADM-FOR-13 Formato Solicitud Tiquetes – Hospedaje
 - ADM-FOR-10 Formato Legalización de Viáticos
 - ADM-FOR-15 Solicitud de Anticipos para Compra de Bienes y Servicios
 - ADM-FOR-16 Orden de Compra de Bienes y Servicios

5. BIBLIOGRAFIA

- Buscador Google. Pág.1
www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml - 63k - 26 Nov 2005 –
- Google, Pág. 1. Sitio Web:
server2.southlink.com.ar/vap/COMPRAS%20Y%20JIT.htm - 29k –
- Google, Pág. 1. Sitio Web:
<http://departamentodecompras00.blogspot.com/2008/07/departamento-de-compras.html>
- Joseph G. Monks. (2009). Administración de Operaciones.
Capítulo 11
- James L. Riggs. (1988). Sistema de la Producción. Editorial Lin.
- Documento Adjunto: Manual de Políticas, versión 1:
Código del documento: ADM-POL-03
- Documento Adjunto: Manual de procesos, versión 1:
Código del documento: ADM-PRO-01