

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE GRADO:

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PARA REDUCCIÓN DE COSTOS EN EL ÁREA
DE LOGÍSTICA, COMPRAS E INVENTARIOS DE LA CADENA HOTELERA ON
VACATION.**

PRESENTADO POR:

DANIELA OBANDO PEÑALOZA

000316584

PRESENTADO A:

HENRY FERNANDEZ

2.019

Tabla de contenido

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO	6
RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
GENERAL SUMMARY FOR DEGREE PROJECT	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
1. INTRODUCCION	8
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	9
2.1 Razón Social.....	9
2.2 Naturaleza de la organización.	9
2.3 Reseña histórica.....	9
2.4 Actividad principal.....	10
2.5 CIIU.....	10
Esto incluye:	10
Esto excluye:.....	10
2.6 Localización:	11
2.7 Naturaleza.....	11
2.8 Tamaño de la empresa.....	11
2.9 Organigrama.....	12
2.10 Historia	13
3. JUSTIFICACION	14
3.1. Funciones a desarrollar en la práctica profesional	15
3.2. Cronograma De Actividades	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo general:	17
4.2 Objetivos específicos:	17
5. PROBLEMA	18
6. FORMULACION DEL PROBLEMA	18
7. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	18
8. MARCO TEÓRICO	21
8.1 Compras.	24
8.2 Gestión Compras	24

8.3	Principales Objetivos en la Gestión Compras.....	25
8.4	Compra centralizada.....	25
8.5	Planificación de la gestión compras.....	26
8.6	Inventarios.....	26
8.7	Política de inventario.....	27
8.8	Gestión de Almacenes.....	27
8.8	Gestión de Stock o Inventarios.....	27
8.9	Administración por procesos.....	28
8.10	Optimización de la gestión compras.....	28
8.11	Diseño de la cadena de abastecimiento.....	29
9.	ASPECTOS TECNICOS.....	31
9.1	ZEUS.....	31
9.2	Zeus en On Vacation.....	31
10.	MACROPROCESO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA, COMPRAS E INVENTARIOS. 33	
11.	DESARROLLO Y ANALISIS DEL ESTUDIO.....	34
11.1	Procesos en la solicitud de compras.....	35
11.2	Proceso en la orden de compra.....	38
11.3	Proceso en el envío de mercancía.....	42
11.4	Proceso de recepción y entrada de mercancía.....	46
11.5	Elección de proveedores.....	52
12.	RESULTADO DEL ANALISIS.....	54
12.1	Análisis al área:.....	56
12.2	Análisis al proveedor:.....	58
12.3	Análisis a la compañía:.....	58
13.	PROPUESTAS DE MEJORA.....	60
13.1	Flujograma del proceso de solicitud de compras óptimo.....	62
13.2	Necesidades para mejorar el proceso de solicitud de compra.....	63
13.3	Flujograma del proceso para la gestión de compras optimo.....	64
13.4	Necesidades para mejorar el proceso de gestión de compras.....	65
13.5	Flujograma del proceso de logística optimo.....	67
13.6	Necesidades para mejorar el proceso de compras desde Logística.....	68
13.6	Flujograma del proceso de inventarios optimo.....	69

13.7	Necesidades para mejorar el proceso de compras desde inventarios.	70
13.8	Selección de proveedores.	71
13.9	Homologación del Proveedor.	71
14.	CONCLUSION	75
15.	BIBLIOGRAFIA.....	78

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Flujograma del Macro proceso actual del área de Compras, logística e inventarios.</i>	33
<i>Ilustración 2. Solicitud de compras en el sistema Zeus.</i>	33
<i>Ilustración 3. Primera parte del cuadro de solicitud de compra, donde indica el consecutivo y desde que usuario se realizó la solicitud.</i>	36
<i>Ilustración 4. Segunda parte del cuadro de solicitud de compras.</i>	37
<i>Ilustración 5. Proceso actual de solicitud de compra.</i>	37
<i>Ilustración 6. Macro proceso esperado para realizar una orden de compra.</i>	38
<i>Ilustración 7. Orden de compra en el sistema Zeus.</i>	39
<i>Ilustración 8. Primera parte de la orden de compra en Zeus.</i>	40
<i>Ilustración 9. Proceso actual de orden de compra.</i>	41
<i>Ilustración 10. Macro proceso llevado a cabo por Logística.</i>	42
<i>Ilustración 11. Proceso actual de Logística.</i>	43
<i>Ilustración 12. Trazabilidad de envío de mercancía.</i>	44
<i>Ilustración 13. Programación de carga aérea a San Andrés.</i>	44
<i>Ilustración 14. Programación de carga aérea a Leticia.</i>	45
<i>Ilustración 15. Proceso actual de recepción y entrada de mercancía.</i>	47
<i>Ilustración 16. Proceso actual de inventarios.</i>	47
<i>Ilustración 17. Copia de solicitud de compra en Zeus debido a no conformidad en el proceso.</i>	48
<i>Ilustración 18. Copia de orden de compra, debido a no conformidad en el proceso.</i>	49
<i>Ilustración 19. Copia de orden de compra que genera la inconformidad.</i>	50
<i>Ilustración 20. Copia de la solicitud de compras que genera la inconformidad.</i>	51
<i>Ilustración 21. Proceso óptimo de la solicitud de compras.</i>	62
<i>Ilustración 22. Flujograma del proceso de la gestión de compras.</i>	64
<i>Ilustración 23. Flujograma del proceso óptimo de Logística.</i>	67
<i>Ilustración 24. Flujograma del proceso de inventarios óptimo.</i>	69

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Optimización de procesos para reducción de costos en el área de logística, compras e inventarios de la cadena hotelera On Vacation.

AUTOR(ES): DANIELA OBANDO PEÑALOZA

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): HENRY FERNANDEZ PINTO

RESUMEN

Todas las empresas buscan la reducción de gastos y costos en su proceso internos operacionales para así mismo generar ganancias, productos competitivos en relación beneficio-precio-calidad que presume un producto. En el caso del sector turístico, específicamente de alojamiento en hoteles, los procesos de compras y de movimientos de estas mercancías al interior de la compañía y su llegada a los destinos, deben ser mínimos de tiempo para garantizar la calidad e inocuidad, ya que en estas compras también van incluidas alimentos y bebidas, así mismo el producto puede estar en los destinos en tiempos óptimos, de tal manera que el cliente final pueda tener una calidad y experiencia de viaje memorable. De esta forma la Compañía On Vacation, ha migrado a sistemas eficientes para las distintas áreas que competen a la compañía e integrarlo en uno solo, Zeus, el cual tiene subdivisiones eficientes para unificar todo el proceso de compra, posterior paso a contabilidad y por último la llegada de facturas a tesorería para generar el pago. Toda esta migración organizó los procesos de las áreas, sin embargo el siguiente paso para una mejora es realizar la unificación u organización de procesos en el área de compras, logística e inventarios, y así percibir las fallas actuales en los procesos, reformarlas y posteriormente una optimización lo cual se traduce en reducción de costos.

PALABRAS CLAVE:

Compras, logística, inventarios, costos, operación.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Optimization of processes to reduce costs in the area of logistics, purchases and inventories in On Vacation resorts.

AUTHOR(S): DANIELA OBANDO PEÑALOZA

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: HENRY FERNANDEZ PINTO

ABSTRACT

All companies seek the reduction of expenses and costs in their internal operational process in order to generate profits, competitive products in relation to profit-price-quality that a product assumes. In the case of the tourism sector, specifically hotel accommodation, the processes of buying and moving these goods into the company and their arrival at destinations, they must be minimal in time to ensure quality and safety, as these purchases also include food and beverages, as well as the product can be at the destinations at optimum times, so that the end customer can have a memorable quality and travel experience. In this way the Company On Vacation has migrated to efficient systems for the different areas that are competent to the company and integrate it into one, Zeus, which has efficient subdivisions to unify the entire purchasing process, subsequent step to accounting and finally the arrival of invoices to treasury to generate the payment, since this application has improved to the company in unification of criteria, handling of the relevant information in minimum times, obtaining management reports for both hotels and processes. While the Purchase and Inventory Department streamlined and energized the operation of domestic purchase orders, allowed price allocation, inventory verification, in order to reduce the stock of inventories and money loss for the same. All this migration organized the processes of the areas, however the next step for an improvement is to carry out the unification or organization of processes in the area of purchases, logistics and inventories, in order to perceive the current failures in the processes, reform them and then optimize them, which translates into cost reduction.

KEYWORDS:

Purchases, logistics, inventories, operations.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. INTRODUCCION

On Vacation es una empresa líder en la industria de la hotelería colombiana y actualmente cuenta con más 16 años de experiencia en el mercado. Su operación se ve reflejada en Colombia y en Latinoamérica donde se tiene como foco brindarle unas vacaciones ideales teniendo en cuenta la relación costo/ beneficio.

Su actividad hotelera está concentrada en ofrecer experiencias memorables en los días de vacaciones o descansos, además de ser hoteles todo incluido (tiquetes, alojamiento hotelero, seguro médico, comidas y bebidas) todo esto dentro de sus propias operaciones hoteleras a nivel nacional como internacional . La compañía ha venido evolucionando a través del tiempo, ya que se ha destacado por tener al consumidor como uno de sus pilares principales, tratando de siempre brindar el mejor servicio en sus hoteles además de contar con una amplia gama actividades, destinos y beneficios con los cuales se diferencia de sus competidores.

En la actualidad el sector turístico y de alojamiento en hoteles es uno de los principales motores económicos de país, On Vacation es una compañía que nunca se detiene y siempre anda en búsqueda de mejoras para sus operaciones hoteleras y paquetes, ofreciendo calidad, innovación y mejora continua en sus destinos a nivel nacional e internacional.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 Razón Social.

- i. TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S
- ii. NIT: 900.304.940-9.

2.2 Naturaleza de la organización.

On Vacation se dedica a ofrecer alojamiento hotelero en distintos puntos de Latinoamérica.

2.3 Reseña histórica.

On Vacation enfoca sus esfuerzos en hacer realidad los sueños de muchos colombianos de viajar por el país a un bajo costo. Para esto, en 2005 creó Travel & Vacation Group, TVG S.A. (que luego pasaría a denominarse On Vacation Group), una cadena de hoteles -todo incluido- a bajo costo; desde el 2007 creó la cadena de hoteles Innova dirigida al sector corporativo para ofrecer confort a un precio más razonable. Las ventas actuales de On vacation llegan a los \$400.000 millones anuales y cuentan con 21 hoteles entre propios y arrendados.

La cadena sostiene que la suya es una marca enfocada en prestar servicios para que la gente disfrute destinos exóticos en Colombia y Latinoamérica, de una forma sencilla, cómoda, llena de aventuras y descanso, con la mejor relación costo-beneficio, y que, además, ha generado turismo a lugares inexplorados por los colombianos.

2.4 Actividad principal.

On Vacation es una empresa dedicada al Alojamiento en hoteles, con énfasis en la comercialización y venta de paquetes turísticos.

2.5 CIU

5511: Alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente.

Esto incluye:

El servicio de alojamiento suministrado en unidades constituidas por habitaciones o apartamentos (independiente de su nombre comercial) y que cumplen generalmente con las siguientes características básicas: prestación de servicios mediante contrato de hospedaje día a día con un plazo inferior a 30 días o a través del sistema de tiempo compartido; servicio de recepción, botones y camarera, habitaciones debidamente dotadas, con baño privado, áreas sociales, restaurante, bar y servicios complementarios ofrecidos según su ubicación geográfica y requerimientos por parte del usuario. El suministro de hospedaje temporal en hoteles con salas de conferencias.

Esto excluye:

Los establecimientos (independientemente de su nombre comercial) que prestan servicios de alojamiento en habitaciones o apartamentos pero que no cumplen estrictamente con las características básicas de esta clase, y se incluyen, según el caso, en las clases 5512 Alojamiento en residencias,

moteles y amoblados, 5513 Alojamiento en centros vacacionales y zonas de camping o 5519 Otros tipos de alojamiento ncp.

El alquiler de unidades de alojamiento por periodos prolongados, se incluye en la Clase 7010 Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.

2.6 Localización:

- Carrera 46#94-73 La Castellana, Bogotá, Colombia.
- 9 Hoteles On Vacation en San Andrés
- 2 Hoteles Partner en San Andrés
- 1 Hotel On Vacation en Amazonas
- 1 Hotel On Vacation en Eje Cafetero
- 1 Hotel On Vacation en Girardot
- 1 Hotel On Vacation en Guajira
- 2 Hoteles Partner en Santa Marta
- 3 Hoteles Partner en Cancun
- 5 Hoteles Partner en Isla Margarita
- 1 Hotel On Vacation en Curacao

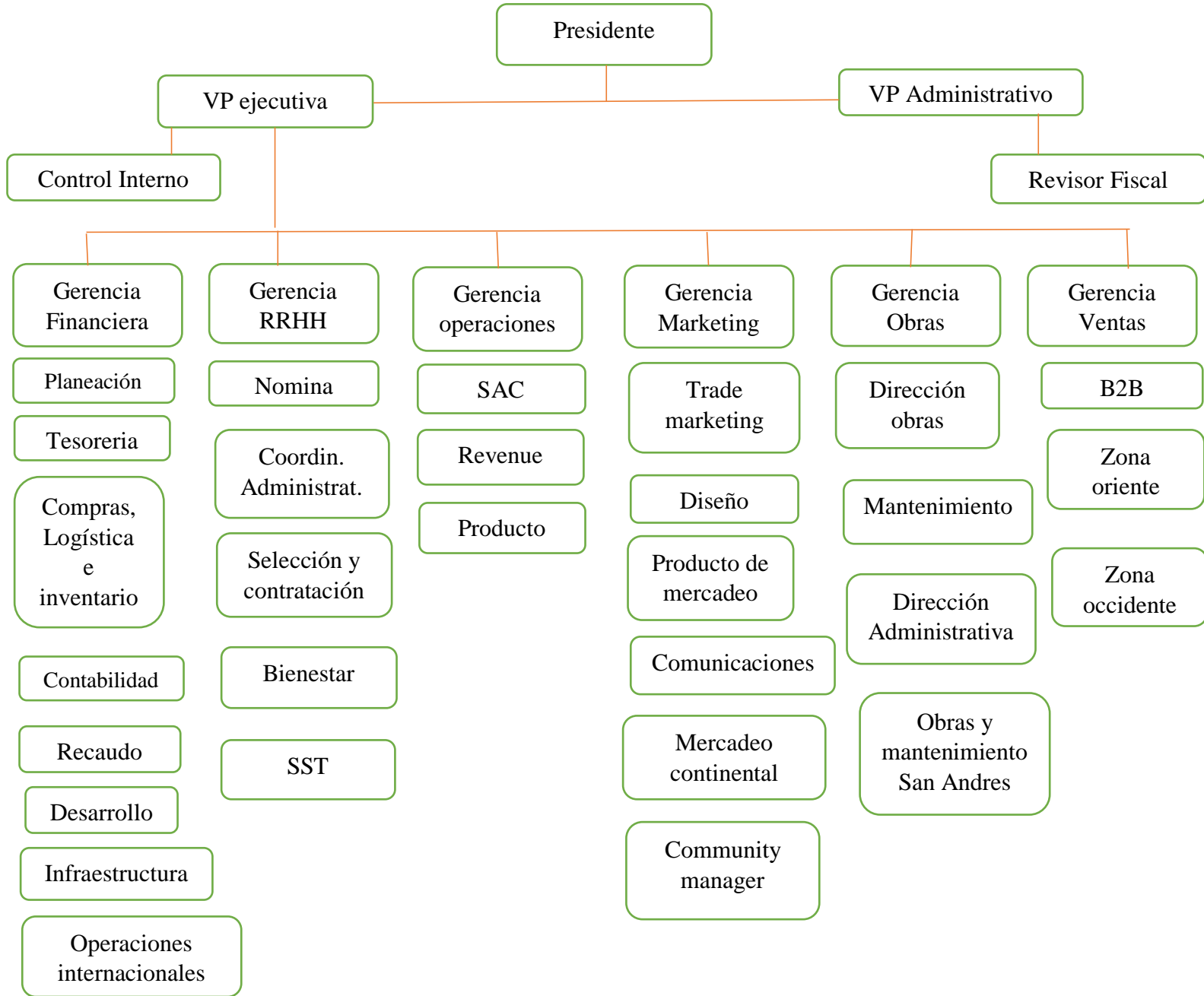
2.7 Naturaleza

S.A.S : Sociedad por acciones simplificadas.

2.8 Tamaño de la empresa

La empresa por su nivel de ventas, personal, capital capacitado tanto interno como externo puede calificarse en un tamaño mediano, con futuro a ser una de las más grandes en cuanto alojamiento hotelero en el país.

2.9 Organigrama



2.10 Historia

En el año 2005 se creó Travel & Vacation Group, TVG S.A. (que luego pasaría a denominarse On Vacation Group), una cadena de hoteles -todo incluido- a bajo costo; desde el 2007 creó la cadena de hoteles Innova dirigida al sector corporativo para ofrecer confort a un precio más razonable. Las ventas actuales de On vacation llegan a los \$400.000 millones anuales y cuentan con 21 hoteles entre propios y arrendados.

Esta compañía enfocada en prestar servicios para que la gente disfrute destinos exóticos en Colombia y Latinoamérica, de una forma sencilla, cómoda, llena de aventuras y descanso, con la mejor relación costo-beneficio.

Parte del éxito de On Vacation fue que observó una oportunidad en un nicho de mercado que otros no valoraron y son quienes representan la mayor parte del mercado. Así que se enfocó en atender el segmento de la población colombiana que pertenece a los estratos medio, medio-alto, medio-bajo y bajo.

De esta manera, observando la transformación del país y el resurgir de la clase media colombiana, gracias al ascenso de mucha gente que iba superando los cinturones de pobreza y buscando otras necesidades de consumo y darse otro tipo de vida. Además, observó que contrario a lo que muchos piensan, que estos segmentos tienen dificultades para pagar, la realidad es que lo hacen más rápido, fácil y seguro que otros de estratos más altos.

De esta manera, On Vacation, se ha enfocado en ofrecer experiencias turísticas a precios justos, en donde el cliente recibe la mejor relación entre costo y calidad. Lo cual, también lo logran gracias a que son grandes compradores de las aerolíneas, consiguiendo precios buenos que trasladan al cliente final.

3. JUSTIFICACION

On Vacation es una empresa perteneciente a un grupo empresarial a nivel internacional con un alto nivel de reconocimiento, el cual se demuestra en su posicionamiento en el mercado turístico de Latinoamérica y Colombia.

Gracias a esto podemos evidenciar cómo su influencia y alcance permite desarrollar los conocimientos adquiridos como estudiante en muchas áreas y poderlos aplicar a fondo con el fin de tener una proyección más amplia de los negocios, su funcionamiento y la forma en la cual se manejan en el campo casi no percibido pero de suma importancia de logística, de compras, e inventarios; así como también afianzar nuestras relaciones interpersonales y abrirnos a la vida laboral y todo lo que ella incluye.

Esta práctica empresarial me ha expandido mi visión con respecto a los procesos y requerimientos necesarios para lograr un negocio exitoso, sin fallas operacionales, todo lo que ello conlleva y las diferentes formas de lograrlo, el análisis de la competencia, proveedores, despachos de mercancía y factores de influencia que hacen decisiva la toma de decisiones, de tal forma que me desarrollan como futura profesional, permitiéndome tener ideas innovadoras y ser capaz de tener un pensamiento crítico y selectivo a la hora de enfrentar un cliente o una empresa, el cual sería el fin por el cual me desempeñé como negociadora Internacional.

3.1. Funciones a desarrollar en la práctica profesional

Actualmente como practicante del área de compras nos esforzamos por la pertinente negociación con el proveedor, analizar a que operaciones hoteleras puede despachar, posteriormente comprar para abastecer los hoteles de la compañía ,y siendo de ayuda para cada uno de los integrantes del equipo, apoyarnos en logística teniendo en cuenta los tiempos, y en inventarios para tener una base real de consumos. Las tareas a realizar siendo de gran apoyo en los procesos y funciones dadas son:

- Creación y organización de la base de proveedores para mejorar el análisis de aquellos necesarios, productos ofrecidos y comparación de precios.
- Asistencia a la dirección de compras en cuanto a la supervisión del área: logística, compras e inventarios, para abastecer la operación debidamente.
- Procesar, revisar y verificar la información de órdenes de compra y órdenes de pedido de los productos necesarios.
- Hacer registro en el sistema ZEUS de los productos a comprar .
- Verificar la información de referencias, cantidades y precios de las facturas contra las órdenes de compra, que concuerden, tanto en los procesos de compras nacionales como procesos internacionales.
- Notificar a bodega principal y hoteles los números de orden de compra y cantidad de productos que corresponden a cada pedido.
- Consultar los precios actuales de las referencias existentes en el sistema y hacer la comparación con las referencias que vienen nuevos proveedores, para hacer la evaluación a proveedores.

- Realizar en el sistema ajustes en los productos, costos y precios de las referencias solicitados por los compradores, según las políticas de precio por cada operación.
- Coordinar la forma de empaque y embalaje que debe tener cada producto para ser enviado a las operaciones hoteleras, según su categoría: Directos, rutinarios o no rutinarios.

3.2. Cronograma De Actividades

ACTIVIDADES/MESES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT
Capacitación y organización en el puesto de trabajo y funciones a desempeñar según la operación.	X						
Organización de base de datos de proveedores, despachos de productos según destino.		X					
Identificación, delimitación del problema y análisis.			X				
Reconocimientos de las falencias de los procesos en el área de compras, logística e inventarios.				X			
Identificación y unificación de falencias generales en destinos					X		
Creación de informes y posibles soluciones a los procesos con fallas.					X		
Elaboración de manuales de procesos finales, con las respectivos procesos y posibles soluciones para optimizar.						X	
Presentación en la empresa del proyecto de mejora.						X	
Presentacion proyecto de grado UPB.							X

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general:

OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN EL AREA DE LOGISTICA, COMPRAS E INVENTARIOS PARA REDUCIR SUS COSTOS.

4.2 Objetivos específicos:

- Análisis y organización de los procesos en el área de compras, como principio de la cadena de abastecimiento hotelera.
- Identificación y aprovechamiento de los procesos en el área de logística, como base para el despacho de las mercancías en las operaciones.
- Determinar la manera de disminución de los costos en la operación involucrados en la gestión compras para incrementar la productividad del área en una empresa como On Vacation.
- Identificar falencias en las actividades realizadas anteriormente y que no estaban generando la reducción esperada, para de esta manera formular y ejecutar nuevas acciones concretas en la cadena de abastecimiento.

5. PROBLEMA

Determinar las falencias en los procesos del área de compras, logística e inventarios, para realizar la optimización de los mismos y así obtener ganancias provenientes de reducción en los costos de procesos innecesarios.

6. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué procesos de logística, compras e inventarios están generando costos innecesarios y afectando el manejo óptimo del área?

7. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Las oportunidades de explorar destinos turísticos nacionales e internacionales ha generado una apertura global de la empresa ha nuevos campos y mercados, buscando abastecer las operaciones de la manera más eficiente pero actualmente no la más óptima, para ello han debido buscar la forma de optimizar no solo sus procesos de escogencia de proveedores y productos, sino también adquirir productos que le permitan competir y liderar mercados. Es así como la empresa a pesar de las ganancias anuales y la salida a flote después de una crisis busca la innovación en estrategias que permitan mejorar la ganancia, mantener la calidad pero reducir costos para mantener el posicionamiento en el sector.

La transición de un sistema de información y manipulación de productos básicos para llegar y adaptarse a las condiciones y especificaciones que tiene la empresa en tanto a estos sistemas, llegando a la punta de la tecnología con un sistema llamado Zeus, el cual le ha incluido a la compañía unificación de criterios, manejo de la información relevante en tiempos mínimos, obtención de reportes de gestión tanto de tiendas como de los procesos.

En tanto se refiere al departamento de Compras agilizo y dinamizo la operación de órdenes de compra nacionales y de importación, asignación de precios al instante en tiendas, verificación de inventarios y ventas, con el fin de disminuir el stock de inventarios y pérdidas de dinero por lo mismo.

De esta forma la Compañía On Vacation, ha migrado a sistemas eficientes para las distintas áreas que competen a la compañía e integrarlo en uno solo, Zeus, el cual tiene subdivisiones eficientes para unificar todo el proceso de compra, posterior paso a contabilidad y por último la llegada de facturas a tesorería para generar el pago, ya que este aplicativo ha mejorado a la compañía en unificación de criterios, manejo de la información relevante en tiempos mínimos, obtención de reportes de gestión tanto de los hoteles como de los procesos. En tanto se refiere al departamento de Compras e inventarios agilizó y dinamizó la operación de órdenes de compra nacionales, entradas de mercancía, permitió asignación de precios, verificación de inventarios, con el fin de disminuir el stock de inventarios y pérdidas de dinero por lo mismo. Toda esta migración organizó los procesos de las áreas, sin embargo el siguiente paso para una mejora es realizar la unificación u organización de procesos en el área de compras, logística e inventarios, con el fin de percibir las fallas actuales en los procesos, reformarlas y posteriormente una optimización lo cual se traduce en reducción de costos.

La presente investigación se ha desarrollado en el diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión compras, logística e inventarios con la finalidad de incrementar la optimización de procesos para la reducción de costos en el área; y comprende desde la recopilación de información, análisis y verificación de el actual proceso de compras; cuyo resultado nos permitirá realizar una propuesta de mejora para el área en cuestión; buscando en especial la

reducción de los costos, reducción de tiempos logísticos y mejora en la entrega de los productos en destinos. En esta investigación se hará referencia en especial a la gestión de compras y todo lo que lo involucra como la homologación y evaluación de proveedores, políticas para los pedidos, recepción y salidas de productos, capacitación al personal y proveedores, resignación de funciones al personal de compras, demanda de clientes por ser atendida y resultado de todas las medidas tomadas. Se delimitará este proyecto de tesis de grado desde la solicitud de los pedidos para las compras, analizando los proveedores, controlando la entrega puntual en tiempo y cantidad de lo requerido y finalizando hasta la entrega en el almacén de los productos para su posterior distribución.

8. MARCO TEÓRICO

Actualmente la compañía a pesar de sus esfuerzos emprendidos, maneja falencias en el área de logística, compras e inventarios, área la cual se encarga de abastecer y despachar en los hoteles con el fin de mantener experiencias memorables en los clientes.

Estas falencias aunque no son muchas pero si importantes, se ven reflejadas en el aumento de costos de operación, los cuales incluyen, el costos de las compras en si mismas, el bodegaje, flete hasta la operación sea aéreo o terrestre, el ingreso de la mercancía y la que no ingresa por daño en el trayecto, hasta la llegada al almacén del hotel en destino y la salida por consumo; que por falta de organización u optimización de procesos , muchas veces sale más costoso el proceso que la compra en si.

En este proyecto buscamos es a partir de optimizar estos procesos, reducir el costo del mismo, por eso al definir procesos, encontramos que son planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Según Melinkoff, R(1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".(p. 28)

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una compañía, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los

trabajos rutinarios y de esta manera llegar a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". (p.54).

Parte primordial de la optimización de procesos, es estructurarlos y seguir el orden con el fin de que si un costo sube, poder ser asertivos en saber en qué momento de la estructura y orden de procesos fue donde ocurrió la falla y en qué área específicamente, si en logística, compras o inventarios.

Según Terry & Franklin(1193) la importancia de los procesos radica en 3 premisas generales que se pueden aplicar a cualquier área:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

A estas premisas, en este caso añadirle el costo que cada proceso tiene, que beneficios se generan o contraindicaciones de producen si algún proceso no es realizado, o como unificarlos para no generar gasto pero si ganancia con el plus de saber el precio real de una compra ya llegando al destino. Varios de los pasos a seguir en el área de logística compras e inventarios, para mejorar su proceder son:

- Definir unidades responsables de la revisión y/o autorización de la compra, el trayecto logístico e inventarios en almacenes.

- Relacionar de que necesidad sale la orden de compra o basado en que proyección.
- Definir objetivos de los procedimientos, explicación de los propósitos que se pretenden cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Establecer los responsables en las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o normas de operación; En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura en los procesos.

Todo estas pautas organizacionales con el fin de posteriormente observar los resultados que se reflejan en la reducción de costos por operación, y realizar mediciones que se puedan plasmar como cantidad comprada, grado de lealtad a la marca(determinar si se le compra frecuentemente a ese proveedor), índices de repetición de compra(que determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto), la calidad percibida(determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso), el Número de quejas y reclamos, costos por producto o línea de producto, Costos por tipo de cliente(generalmente los costos disminuyen si el proveedor es corporativo en la presentación del producto, pero aumentan debido al volumen de venta).

Esto con la finalidad de la determinación óptima de las estrategias de la empresa y que debe seguir, ya que el crecimiento sin control y sin remediar estos procesos, puede generar pérdidas en el largo plazo, por lo que es necesario balancear adecuadamente la parte de volumen de negocio y crecimiento en logística, compras e inventarios, con la parte de costos.

En muchas ocasiones, los estudios de costos mal realizados, hacen que la gerencia tome decisiones de expansión exageradas, generando costos irrecuperables.

8.1 Compras.

“Es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido (Dra. Benita Vega de Ching)”.

8.2 Gestión Compras.

“Consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado (Dra. Benita Vega de Ching)”.

Para la mayor parte de organizaciones: “La función de compras adquiere una importancia estratégica, debido a que la eficiencia con la que se lleve a cabo determinará los costos de producción de bienes y servicios y la capacidad de respuesta a los requerimientos externos e internos; asimismo, la función de compras se ocupa del proceso de adquisición de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, dada la variedad de los bienes y servicios que se consumen, el área de compras debe realizar distintas gestiones ante múltiples proveedores y bajo distintas modalidades; para lo cual se deben establecer políticas de compras para cada grupo de ítems a adquirir (Monterroso, 2000)”.

8.3 Principales Objetivos en la Gestión Compras.

“El objetivo fundamental de la gestión de compras es la adquisición de materiales y servicios al costo más bajo que sea posible manteniendo la calidad y servicio; los principales objetivos en la gestión compras son: mantener la continuidad del abastecimiento; pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos; mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad, desperdicios, etc., de los materiales; encontrar nuevos proveedores y productos; investigar nuevos procedimientos; capacitación del personal; mantener informado al gerente inmediato superior (Michele Calimeri, Manual del Director de Compras)”.

8.4 Compra centralizada.

La compra centralizada es aquella que todas las compras de las diferentes unidades de negocio se concentran en un solo departamento o área, teniendo como ventajas:

- Uniformidad en la calidad de los productos adquiridos
- Compras con mayores descuentos con los proveedores
- Organización en los procesos de compras
- Gestión del proceso de compras.

“Partimos que no en todas las cadenas de abastecimiento tienen iguales sus procesos, estos se diferencian por los giros de sus negocios, para lo cual una parte de la buena gestión es eliminar los procesos, tareas y actividades que no agreguen valor a la cadena; debido que estos nos ocasionan sobre costos y pérdida de tiempo para la empresa (Pérez Villa, P. y Múnera Vásquez, F. 2000 pag. 19)”.

La gestión por procesos en la logística moderna no solo es la participación de los actores internos sino también de los externos, porque ellos tienen un grado de implicancia en las actividades de la empresa.

Una buena gestión es que exista una correlación entre los procesos, información abierta y participación entre los participantes de la cadena de abastecimiento para que los movimientos de información sean rápidos; esto nos permite mejorar que nuestros costos y nivel de servicio sean mejores.

Todas las etapas en la cadena de abastecimiento deben estar integradas, desde la entrega de los requerimientos hasta que el producto llegue al consumidor final, esto nos permite que sea eficiente.

8.5 Planificación de la gestión compras.

“Es la función responsable de planear y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, almacenamiento, control, movimiento, manipulación, y estandarización de los bienes o productos de una compañía; su principal objetivo es reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y productos en todas sus etapas; es básicamente la función encargada de responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué Comprar, Producir o Distribuir?, ¿Cuándo Comprar, Producir o Distribuir?, ¿Cuánto Comprar, Producir o Distribuir?, ¿A qué nivel elevar el inventario?; todo ello está basado en el libro Las Compras de Michel Calimeri”.

8.6 Inventarios.

“Los inventarios son bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias (stock) se encuentran disponibles para la venta en el curso ordinario del negocio

o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización; los inventarios constituyen un elemento de amortiguación entre las distintas etapas del proceso u operaciones comerciales con el fin de obtener un funcionamiento económico y eficiente del sistema productivo (Michele Calimeri, Organización del Almacén)”.

8.7 Política de inventario.

La política de inventario se refiere normalmente a la cantidad de inventario que se debe mantener, define también los procedimientos y controles relacionados con la administración del inventario; algunos aspectos que la política de inventario debe considerar: nivel de servicio deseado; carácter perecedero de los inventarios u otros aspectos de calidad; capacidad de producción versus demanda (si es necesario); capacidad financiera y presupuestas de la empresa; sistema de reaprovisionamiento usado y frecuencia de revisión de los inventarios; y el procedimiento de materias obsoletas o rechazadas (Michele Calimeri, Organización del Almacén)”.

8.8 Gestión de Almacenes.

La gestión de almacenes se define como: “Proceso de la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material (materias primas, semielaborados, terminados), así como el tratamiento e información de los datos generados”.

8.8 Gestión de Stock o Inventarios.

“La gestión de stocks o inventarios es clave para alcanzar tanto objetivos económicos como de servicio en la dirección de operaciones; esta gestión mide el nivel de existencias de

cualquier artículo o recurso utilizado por la organización, determina los niveles que deben mantenerse y establece en qué momento y en qué cantidad deben reaprovisionarse (Michele Calimeri, Organización del Almacén)”.

8.9 Administración por procesos.

“Para la evaluación del rendimiento del área de compras hay que tener presente que exigirá un considerable tiempo y recursos; por tal motivo es imperioso realizar un análisis con la información existente, identificar los datos para su posterior transformación en información productiva y concreta; la realización de estas acciones nos permite la mejora del servicio al cliente (Garreta R. 2000)”.

“En la actualidad lo más importante en las organizaciones es implementar una gestión por procesos, en lo cual la cadena de abastecimiento se debe manejar de manera eficiente y competitiva, para lograrlo es indispensable una administración adecuada de los procesos para aprovechar los recursos existentes y lograr la productividad deseada (Mora García, L. 2009)”.

8.10 Optimización de la gestión compras.

“Debemos indicar que lo más importante en una empresa son los recursos humanos por esta razón es de suma relevancia que el personal entienda el conocimiento de los procesos de la cadena de abastecimiento y la importancia de sus actividades que ellos realizan para poder lograr el cumplimiento de los objetivos (Kirby y Brosa, L. 2011)”.

Para lograr la optimización en la cadena de abastecimiento, es importante la reducción de costos mediante un adecuado manejo de los recursos cuya finalidad es la productividad de las utilidades de la empresa. Es imperioso saber y poner en marcha los procesos que nos permitan agregar valor a la empresa y descartar los que nos resta valor, debido que solo nos

causa pérdida de recursos para la empresa; por ello es imperioso determinar el modelo de costos a utilizar, ya que esto nos permite determinar la eficacia en su utilización.

Podemos decir que, con la ayuda en llevar una eficaz gestión en los costos realizados a los procesos de compras, nos permitirá obtener los puntos críticos de la compañía; asimismo si agregamos indicadores de gestión solucionaremos los problemas hallados, reduciremos tiempos en las actividades, minimizaremos costos todo ello en beneficio del crecimiento tanto de la productividad en la empresa.

8.11 Diseño de la cadena de abastecimiento.

“La implementación de un diseño de la cadena de abastecimiento se basa en el flujo adecuado de productos, información y recursos necesarios, con la finalidad que sean entregados en el lugar acordado, en el momento pactado y la cantidad requerida al menor costo posible y cumpliendo con las características solicitadas (Casanovas y Cuatrecas, 2005)”.

O.C: Orden de compra es un archivo donde se muestra una información completa del producto que se compró y que se va a comercializar, y de acuerdo a sus costos se le asigna el precio público y el margen de ganancia.

E.M: Entrada de mercancía, es un proceso realizado por inventarios, donde se verifica que coincida la O.C con la factura o remisión e ingresar lo que el proveedor netamente está entregando, la entrada a un almacenamiento.

SOLICITUD: Dentro del sistema Zeus es una orden hecha por los almacenistas de los hoteles, sugiriendo las necesidades de abastecimiento.

SALIDAS POR CONSUMO: Son los productos que después de haber llegado al lugar de destino, van saliendo del sistema después de ser consumidos por las distintas dependencias del hotel.

CATEGORIA: Divisiones de los productos según su rotación dentro del hotel: directos, rutinarios o no rutinarios. Necesario además para proyectar frecuencia de compra.

GUIA: Comprobante generado de envíos de mercancía vía aérea.

DESPACHO: Acción de despachar, lugar donde se despachan mercancías.

ENTRADA: Acción de entrar, sitio por donde se entra: la entrada a un almacenamiento.

MATERIALES: Son bienes o activos que se adquieren para remplazar la escasez de las mercancías.

RECEPCIÓN: Recibir o entregar el material o cosa que sea de útil acceso para la empresa en este caso el departamento de almacén

REGISTRO: Formato donde se describen los pasos para llevar a cabo una actividad administrativa y facilitar la operatividad de la misma.

REPORTE: Son documentos que sirven de soporte para sustentar la actividad que ha sido realizada.

9. ASPECTOS TECNICOS

En los siguientes aspectos técnicos, explicaré de forma general los dos programas actuales utilizados por la empresa, el primero como sistema unificador de criterios entre las áreas de compras, inventarios, contabilidad y tesorería, el cual es Zeus, y el programa Osiris, de creación propia On Vacation que registra los movimientos hoteleros en cuanto a huéspedes, reservas, empleados y pasadías.

9.1 ZEUS

Zeus Tecnología S.A. es una empresa Colombiana desarrolladora y comercializadora de Soluciones Integrales de Software para la gestión y operación de empresas, con sus sistemas de gestión ayudan a optimizar y controlar procesos de manera eficiente de sus clientes. Las soluciones Zeus han sido desarrolladas con recursos de última tecnología (Arquitectura Multinivel, Web Services, Cliente-Servidor) y con la experiencia adquirida por más de 25 años.

Su línea de soluciones de software proporcionan el poder de tener todo bajo control; procesos operativos, administrativos, fiscales y financieros. Cuentan con soluciones de software especializadas que permiten controlar de forma rápida y sencilla todas las áreas Operativas (Front Office) y Administrativas (Back Office) de Hoteles, Clubes, Restaurantes, Agencias de Viajes, empresas de Banquetes y eventos, Aeropuertos, Inmobiliarias y entidades de Salud. Con su solución ERP atienden empresas Comerciales e Industriales.

9.2 Zeus en On Vacation

Zeus entra a la compañía On Vacation con el fin específico de ayudar a la organización a combatir los efectos de la complejidad, generar nuevas oportunidades para la

innovación y el crecimiento, y mantenerse a la delantera de la competencia. Aumentando la competitividad, además entregándole información precisa en tiempo menores, con el fin constante de disminuir tiempos y ampliar las posibilidades de reacción y nuevas estrategias para implementación inmediata en el mercado.

10. MACROPROCESO DEL ÁREA DE LOGÍSTICA, COMPRAS E INVENTARIOS.



Ilustración 1. Flujograma del Macro proceso actual del área de Compras, logística e inventarios.

En el flujograma anterior se puede evidenciar cómo es el proceso completo que debe realizar un analista de compras, en colaboración con el almacenista del destino y coordinador de logística respectivamente a la hora de adquirir productos para la compañía.


11. DESARROLLO Y ANALISIS DEL ESTUDIO.

Actualmente en la empresa On Vacation, específicamente en el área de Compras, logística e inventarios, en donde se basa el proyecto, se concluyó que el problema en el que recae esta área es la deficiente gestión de compras y la falta de cumplimiento de los procedimientos como tal, trayendo como consecuencia: sobrecostos en los productos, problema en los tiempos, baja productividad, desorganización en la entrega de los productos solicitados; dando esto como resultado disminución y mala imagen a la hora de obtener clientes y por tal generando una baja productividad en la empresa. Por tal motivo la gestión compras es un tema de importancia empresarial y de suma importancia en los negocios, ya que el resultado podría verse representado en pérdidas de materiales para la empresa.

Esto ha llevado a buscar alternativas de mejora, primero buscando el cumplimiento de estos procesos generales, y segundo agregando procesos para la optimización y posterior reducción de costos en el proceso de abastecimiento de los hoteles.

11.1 Procesos en la solicitud de compras.

Los requerimientos de pedidos (solicitud de compras) parten de una realización informal por parte de los gerentes de los hoteles, cheff, jefes de mantenimiento, quienes le solicitan al almacenista los productos que ellos creen necesarios, cuya labor es subir estos pedidos en el sistema, basando las compras a solicitar por su experiencia y la de los solicitantes; no teniendo una cifra de la demanda real de consumidores; asimismo los pedidos se realizan en forma telefónica al comprador y el resto de pedidos se compran directamente en el mercado de abastos más cercano por caja menor.



TOUR VACATION HOTELES AZUL SAS

NE. 900304940
 Dirección: CR 46 N 94-73
 Teléfonos: 3104949

ZCLUX Inventario

2019/08/11
 Hora: 08:25 AM

SOLICITUD COMPRAS

Página: 1 de 1

Fecha de creación : 2019/08/24 3:42PM

Solicitud Compras N°:	3030		Gestión de Compra:	Manual	
Bu:	Local	Consecutivo BU:	3026	Estado Gestión Compra:	Parcialmente Satisfecho
Fecha:	2019/08/24	Fecha Requisición:	2019/08/24	Fecha Inicio Gestión:	2019/08/24
Estado:	Parcialmente Satisfecho		Días máximos para gestión:	0	

Solicitante:	MARILUZ CABARCAS MARZAL		
Cargo:	ADMINISTRADORA BLEU REEF	Departamento:	GERENCIA
Justificación:	Pedido de EMBUTIDOS del mes de SEPTIEMBRE de 2019 de la operación ADZ para realizar cuatro entregas parciales		

Artículo	Nombre	Presentación	Bodega	Cantidad		Datos última compra	Orden de Compra	
				Solicitada	Aprobada		Orden	Cantidad
103001	HUEVOS	UNIDAD TIPO A	100	204,480.00	204,480.00	Fecha:2019/09/06 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:355.55	Orden 17,421	Cantidad 12,600
103009	QUESO MOZARELA	LIBRA	100	350.00	350.00	Fecha:2019/09/06 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:10,500.00		
101503	MORTADELA	LIBRA	100	800.00	800.00	Fecha:2019/07/15 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:5,083.33		
103002	MANTEQUILLA X LIBRA	LIBRA	100	1,000.00	1,000.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:HOWARD HOWARD VIL Valor Unidad:4,500.00		
103003	MANTEQUILLA PORCIONADA	UNIDAD	100	32,000.00	32,000.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:154.03	Orden 17,421	Cantidad 9,360
105091	MERMELADA PORCIONADA	UNIDAD	100	19,200.00	19,200.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:187.50	Orden 17,421	Cantidad 3,000
101501	JAMON DE CERDO	450 GR	100	2,400.00	2,400.00	Fecha:2019/09/08 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:5,402.33		
101501	JAMON DE CERDO	LIBRA	100	1,500.00	1,500.00	Fecha:2019/07/22 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:43,200.00		
101504	SALCHICHA	800 GR	100	4,500.00	4,500.00	Fecha:2019/09/08 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:4,397.00		
101511	CHORIZO DE TERNERA	PAQ. X 500GR	100	4,000.00	4,000.00	Fecha:2019/09/08 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:5,215.50		
103011	QUESO AMARELLO	PAQUETE	100	5,500.00	5,500.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:3,364.58	Orden 17,421	Cantidad 480
103035	QUESO AMERICANO	PAQUETE	100	5,500.00	5,500.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:3,364.58	Orden 17,421	Cantidad 480
103016	YOGUR	LITRO	100	2,200.00	2,200.00	Fecha:2019/09/09 Proveedor:INVERSIONES FASULA Valor Unidad:3,085.00	Orden 17,454	Cantidad 900
103007	QUESO COSTEÑO	KILO	100	280.00	280.00	Fecha:2019/09/09 Proveedor:INVERSIONES FASULA Valor Unidad:18,200.00	Orden 17,454	Cantidad 100
106002	TORTILLAS	PAQUETE X 20 UNID	100	140.00	140.00	Fecha:2019/09/01 Proveedor:HOWARD HOWARD VIL Valor Unidad:10,800.00		

MARY LUZ CABARCAS
Elaborado Por

Preaprobado Por

Aprobado Por

Recibido Por

Ilustración 2. Solicitud de compras en el sistema Zeus.

Solicitud Compras N°:	3030		Gestión de Compra:	Manual	
Bu:	Local	Consecutivo BU:	3028	Estado Gestión Compra:	Parcialmente Satisfecho
Fecha:	2019/08/24	Fecha Requisición:	2019/08/24	Fecha Inicio Gestión:	2019/08/24
Estado:	Parcialmente Satisfecho		Días máximos para gestión:	0	

Solicitante:	MARILUZ CABARCAS MARZAL			
Cargo:	ADMINISTRADORA BLEU REEF	Departamento:	GERENCIA	
Justificación:	Pedido de EMBUTIDOS del mes de SEPTIEMBRE de 2019 de la operacion ADZ para realizar cuatro entregas parciales			

Ilustración 3. Primera parte del cuadro de solicitud de compra, donde indica el consecutivo y desde que usuario se realizó la solicitud.

Basados en la Ilustración 3, podemos observar que la solicitud de compras lleva un consecutivo el cual luego será utilizado por el analista para arrastrar la orden, y que lo solicitado sea lo mismo que lo aparecido en la orden de compra, sin embargo a pesar de estas facilidades por parte del sistema, se supone que como bien dice su cargo los “analistas” deberían realizar proyecciones o realizar ordenes, comparando lo solicitado, con lo que según sus análisis el destino solicita, con el fin de enviar lo suficiente, sin que sobre o falte, además podemos observar que la solicitud es realizada por la gerente de San Andrés, cuya responsabilidad no es estar pendiente del inventario, además en la justificación es muy claro que realiza una descripción del grupo de productos que va a solicitar, más no la razón del por qué solicitan esos productos, basado en qué es que se realiza la solicitud.

En la siguiente Ilustración, vamos a observar que la solicitud de compra, no trae el total en precio de los productos solicitados, debido a que cada vez que se va a realizar una orden de compra se debe modificar el precio, sin embargo el sistema transporta el precio anterior al que se compró ese producto y a que proveedor, dando una sugerencia de a quién se le compra comúnmente, además muestra las cantidades solicitadas, las cuales el analista de compras también puede modificar y no lo hace, realizando una compra mal hecha, sin base analítica alguna.

Artículo	Nombre	Presentación	Bodega	Cantidad		Datos última compra	Orden de Compra	
				Solicitada	Aprobada		Orden	Cantidad
103001	HUEVOS	UNIDAD TIPO A	100	204,480.00	204,480.00	Fecha:2019/09/08 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:355.56	Orden 17,421 17,437 17,438 17,461	Cantidad 12,600 21,600 10,800 7,920
103009	QUESO MOZARELA	LIBRA	100	350.00	350.00	Fecha:2019/09/08 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:10,500.00		
101503	MORTADELA	LIBRA	100	800.00	800.00	Fecha:2019/07/15 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:5,083.33		
103002	MANTEQUILLA X LIBRA	LIBRA	100	1,000.00	1,000.00	Fecha:2019/08/30 Proveedor:HOWARD HOWARD VIL Valor Unidad:4,500.00		
103003	MANTEQUILLA PORCIONADA	UNIDAD	100	32,000.00	32,000.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:184.03	Orden 17,421	Cantidad 9,360
105091	MERMELADA PORCIONADA	UNIDAD	100	19,200.00	19,200.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:167.50	Orden 17,421	Cantidad 3,000
101501	JAMON DE CERDO	450 GR	100	2,400.00	2,400.00	Fecha:2019/08/28 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:5,402.33		
101501	JAMON DE CERDO	LIBRA	100	1,500.00	1,500.00	Fecha:2019/07/22 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:43,200.00		
101504	SALCHICHA	600 GR	100	4,500.00	4,500.00	Fecha:2019/08/28 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:4,397.00		
101511	CHORIZO DE TERNERA	PAQ. X 500GR	100	4,000.00	4,000.00	Fecha:2019/08/28 Proveedor:ALIMENTOS LA CALI S. Valor Unidad:5,215.50		
103011	QUESO AMARILLO	PAQUETE	100	5,500.00	5,500.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:3,364.58	Orden 17,421	Cantidad 480
103035	QUESO AMERICANO	PAQUETE	100	5,500.00	5,500.00	Fecha:2019/09/02 Proveedor:INPESCAR SAS Valor Unidad:3,364.58	Orden 17,421	Cantidad 480
103016	YOGUR	LITRO	100	2,200.00	2,200.00	Fecha:2019/09/09 Proveedor:INVERSIONES FASULA Valor Unidad:3,085.00	Orden 17,454	Cantidad 900
103007	QUESO COSTEÑO	KILO	100	280.00	280.00	Fecha:2019/09/09 Proveedor:INVERSIONES FASULA Valor Unidad:16,200.00	Orden 17,454	Cantidad 100
106002	TORTILLAS	PAQUETE X 20 UND	100	140.00	140.00	Fecha:2019/08/31 Proveedor:HOWARD HOWARD VIL Valor Unidad:10,800.00		

Ilustración 4. Segunda parte del cuadro de solicitud de compras.

Es así como es preciso decir, que el proceso de solicitud de compras actual es:

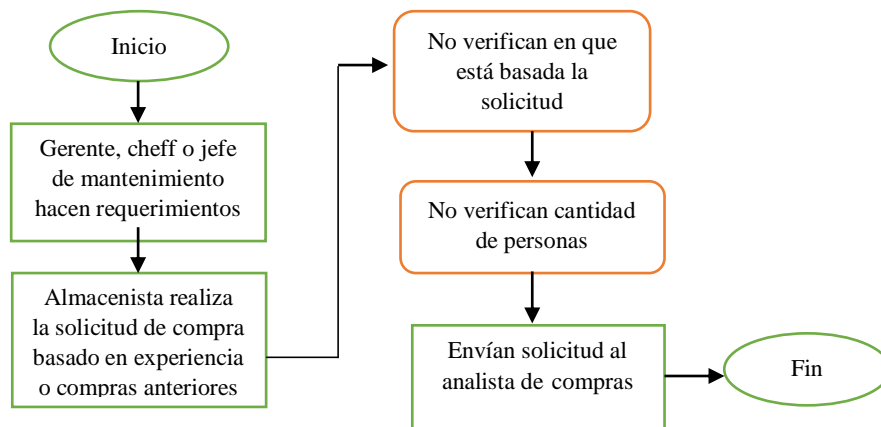


Ilustración 5. Proceso actual de solicitud de compra.

11.2 Proceso en la orden de compra.

La orden de compra se está realizando según lo solicitado por los almacenistas, y teniendo en cuenta lo que regularmente se ha pedido en los meses anteriores; como se muestra en la Ilustración 1, los analistas de compra deberían seguir los siguientes pasos generales:

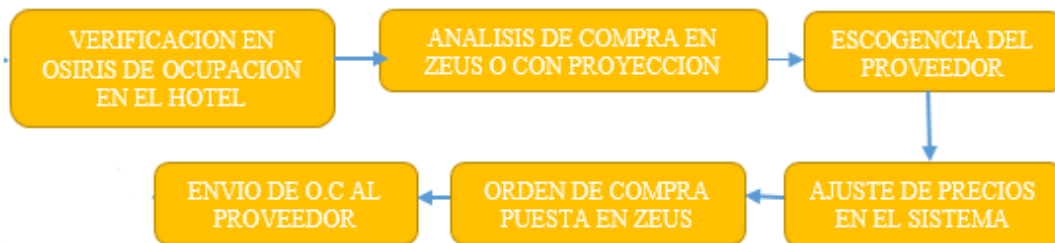


Ilustración 6. Macro proceso esperado para realizar una orden de compra.

Sin embargo actualmente los analistas no realizan la verificación de la ocupación hotelera semanal ni mensual, por lo tanto las compras no tienen una cifra exacta de personas que las respalde, seguido a esto si no se tiene un número aproximado de la cantidad de alojados y de suministros necesarios, la realización de la orden de compra es inexacta.

Analizamos los requerimientos de compras semanal; siendo un punto la no existencia de un plan de compras semanal ni mensual para la realización de ellas; esto ha traído sobrecostos en los productos por que no se ingresa la cantidad correcta de productos necesarios; y esto trae como consecuencia que se realicen compras en forma diaria, por ende, los precios de los productos son más altos en comparación a las compras por cantidad a los proveedores mayoristas.

Debido a esto los productos están encarecidos debido a la deficiente gestión compras, significa que si se realiza un análisis este no va a tener datos correctos, lo cual lleva a realizar compras innecesarias, donde al final termina faltando o sobrando mercancía, que conlleva al incremento de los costos de la compañía.

EJE-TOUR VACATION HOTELES AZUL S A S (EJE CAFETERO) ZCUS Inventarios

Nit. 900304940
 Dirección: CRA 46 94 73
 Teléfonos: 3104949

2019/08/21
 Hora: 11:35 a. m.

ORDEN DE COMPRA Fecha de creación: 2019/08/12 12:00:00 a. m.

Página: 1 de 1

Consecutivo :	2536	Consecutivo BU :	2536	BU :	Local
Fecha :	2019/08/12	Fecha Entrega :	2019/08/12	Días de Plazo :	0
Forma de Pago :	A Credito	Moneda :	EFE - EFECTIVO		
Requisición :	1764	Doc/Rel :	Solicitud Compras #1764	Estado :	Liquidado
Detalles :	COMPRA POR CAJA MENOR FAC 354876				

Observaciones :

Proveedor : JERONIMO MARTINS COLOMBIA S.A.A

Nit : 900480569 Teléfono : 3104940

Dirección : CR 23 # 30 - 38 Fax :

Código	Nombre	Presentación	Bod.	% Dct	% IVA	% INC	% Csm	Cantidad	V. Unidad	Total
202012	CERVEZA IMPORTADA	UND 330 CC	KD1	0.00	19.00	36.09	0.00	264.00	1,063.87	280,861.00
Total Items										280,861.00

Total Items:	280,861.00
Total Descuento:	0.00
Sub-Total:	280,861.00
IVA:	53,364.00
INC:	101,363.00
Impuestos Aplicados:	0.00
Otros Costos:	0.00
Total Otros Conceptos:	0.00
TOTAL ORDEN DE COMPRA:	435,588.00

ESTEFANIA BARRERA MOTTA Preaprobado Por CLAUDIA BAUTISTA Aprobado Por Recibido Por

Ilustración 7. Orden de compra en el sistema Zeus.

En la Ilustración 7, observamos como es una orden de compra en el sistema Zeus, además de cómo esta arrastra el consecutivo de la solicitud de compra con las cantidades

solicitadas y el ajuste que realiza el comprador en el precio; para que luego el mismo sistema realice los cálculos de los impuestos, los cuales quedan ya en la orden de compra finalizada.

Consecutivo :	2536	Consecutivo BU :	2536	BU :	Local
Fecha :	2019/08/12	Fecha Entrega :	2019/08/12	Días de Plazo :	0
Forma de Pago :	A Credito	Moneda :	EFE - EFECTIVO		
Requisición :	1764	Doc/Rel :	Solicitud Compras #1764	Estado :	Liquidado
Detalles :	COMPRA POR CAJA MENOR FAC 354876				
Observaciones :					
Proveedor :	JERONIMO MARTINS COLOMBIA S.A.A				
Nit :	900480569	Teléfono :	3104949		
Dirección :	CR 23 # 30 - 38	Fax :			

Ilustración 8. Primera parte de la orden de compra en Zeus.

También en la orden de compra podemos observar que existe un numero consecutivo, el cual es diferente al de la solicitud, pues pueden haber diferentes ordenes de compra de una misma solicitud, en cambio este consecutivo si se utiliza para realizar la respectiva entrada de mercancía, cuando esta llega; además sale el registro del proveedor a quien se le realizó la compra, la cual es enviada al grupo de logística y almacenistas para que según ésta realicen las respectivas recepciones.

Cabe mencionar que actualmente no se solicitan cotizaciones a los proveedores para dejar un precio estándar, como tampoco se realizan cuadros comparativos; y no existe un formato de requerimiento, sino solo la orden de compra que se les envía al correo, o se comunica por vía telefónica.

Es así como es preciso decir, que el proceso de solicitud de compras actual es:

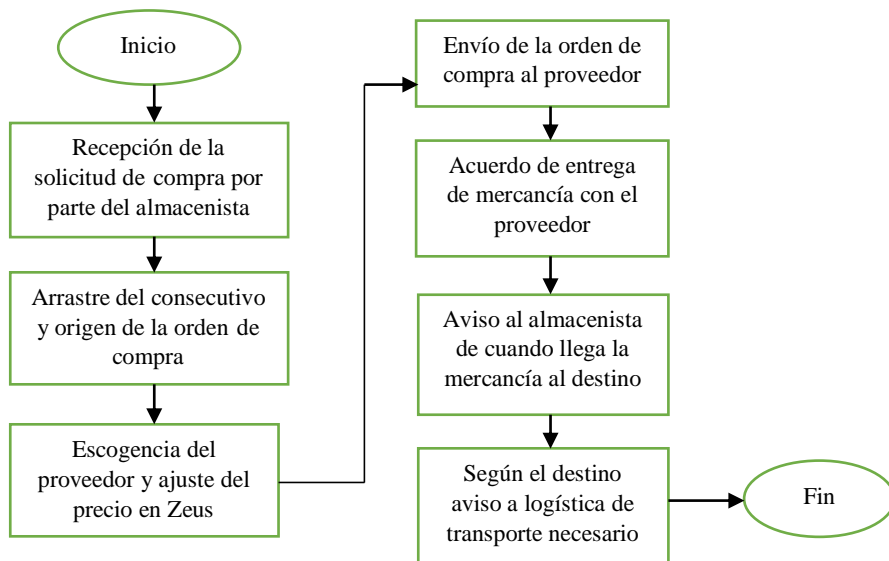


Ilustración 9. Proceso actual de orden de compra.

11.3 Proceso en el envío de mercancía.

El grupo de logística de la mano con los analistas de compras, que son quienes tienen la información directa desde el proveedor, deben proporcionarla para realizar la programación de los camiones disponibles y deben avisar con anticipación para enviar mercancía vía aérea, especificando cantidad y categoría a ser enviada, con el fin de que logística según el horario de la aerolínea pueda avisar al proveedor en que horas exactas debe estar en el muelle, y así los alimentos y bebidas no pierdan cadena de frío o sea reprogramado el envío, después de esto en cada destino que se hace envío vía aérea: Leticia y San Andrés, se tiene una persona encargada de la logística, quien reporta en que estado llegó la mercancía y despacharla al hotel.



Ilustración 10. Macro proceso llevado a cabo por Logística.

Al ser un área integrada, cada una depende de la otra, sin embargo en los últimos meses, con el nuevo coordinador de logística, se observó que uno de sus pilares fue su intento por reducir los costos que generarán ellos como grupo, precisamente realizando procesos logísticos básicos que anteriormente no se hacían, no obstante a pesar de su insistencia e intentos por aplicarlos, los analistas de compras incumplían los acuerdos, los cuales eran, llenar los camiones de 4 toneladas, no desaprovechar los cupo diarios en las aerolíneas,

solicitar las mercancías debidamente embaladas y etiquetadas; Además que no llevan un control del tiempo, lo cual siguió manteniendo los procesos y costos como venían.

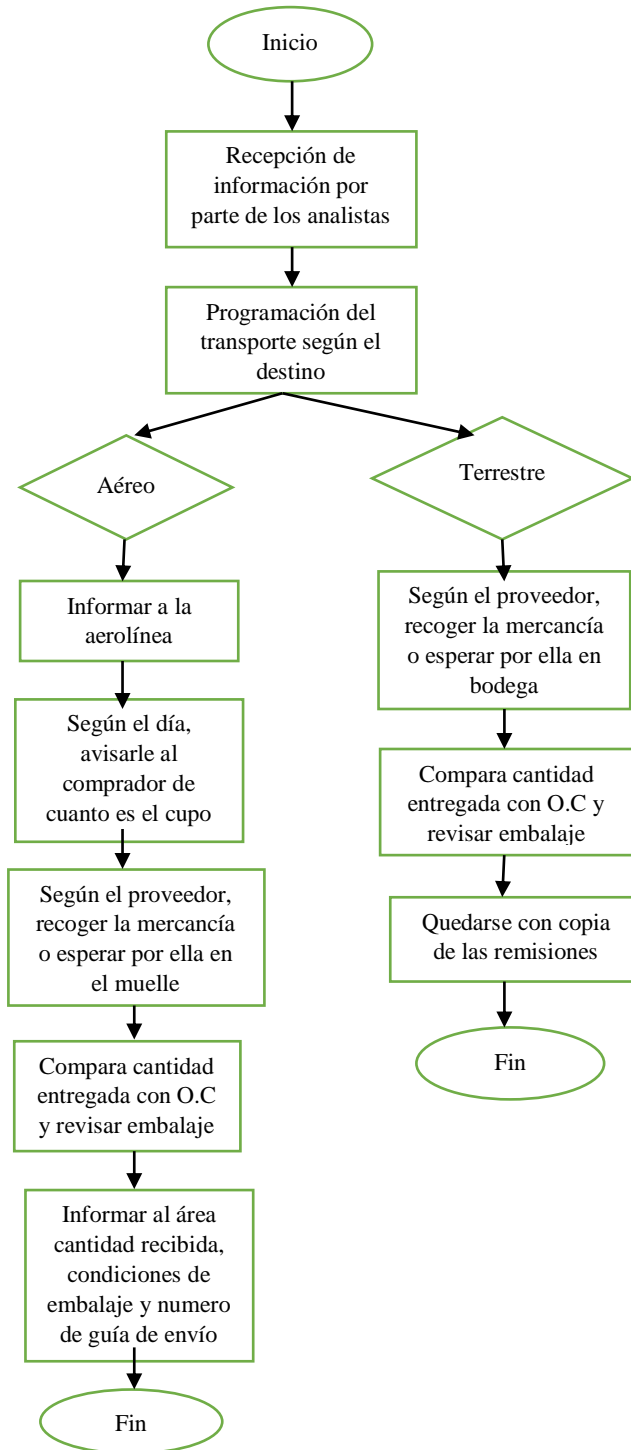


Ilustración 11. Proceso actual de Logística.

CIUDAD ORIGEN	AEROLÍNEA	DESTINO	DESTINATARIO	N° GUÍA	DETALLE	PESO GUÍA	ESTADO
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726012	27 piezas con fruver	686	vuelo programado para el 16-sep a las 23:06
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726045	37 piezas con fruver	696	vuelo programado para el 16-sep a las 23:06
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726060	24 piezas con fruver	474	vuelo programado para el 16-sep a las 23:06
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726200	27 piezas con pescado	567	vuelo programado para el 16-sep a las 16:42
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726141	33 piezas con pescado	695	vuelo programado para el 16-sep a las 16:42
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726233	28 piezas con pescado	584	vuelo programado para el 16-sep a las 16:42
BOGOTA	LATAM	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	3502-1726266	12 piezas con pescado	250	vuelo programado para el 16-sep a las 16:42
CALI	DEPRISA	SAN ANDRES	MARY LUZ CABARCAS	9.9905E+11	CAJAS. 13 mango, 15 piña, 15 plátano verde, 13 yuca. BULTOS, 10 naranja, 10 papa criolla, 10 papa lavada, 10 zanahoria. TOTAL PIEZAS 96	2472	vuelo programado para hoy 16-sep a las 22:30

Ilustración 12. Trazabilidad de envío de mercancía.

En la Ilustración 10, tenemos la trazabilidad que envía el grupo de logística a los correos del área cuando el envío fue por transporte aéreo, en el cual se especifica la ciudad de origen, aerolínea, ciudad destino, a quién va dirigido, que es quien recoge la mercancía en el aeropuerto, el número de guía, la mercancía en número de cajas y lo que contiene, el peso total del envío y estado del envío.

PROGRAMACION CARGA LATAM SEMANA DEL 5 AL 11 DE AGOSTO ADZ															
OCUPACION	LUNES 5		MARTES 6		MIERCOLES 7		JUEVES 8		VIERNES 9		SABADO 10		DOMINGO 11		TOTAL
	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	
FRUVER		2000		2500		2000		2500		2500					11.500
CARNE				2000						2000					4.000
PESCADO		2000													2.000
EMBUTIDOS						1300									1.300
CERDO								800							800
LACTEOS															-
HUEVOS															-
ABARROTES															-
		4.000		4.500		3.300		3.300		4.500					19.600

Ilustración 13. Programación de carga aérea a San Andrés.

	LUNES 5		MARTES 6		MIÉRCOLES 7		JUEVES 8		VIERNES 9		SABADO 10		DOMINGO 11		TOTAL
OCUPACION CATEGORIA	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	VUELO	KG	
FRUVER		2500						700							3.200
															-
CARNE															-
															-
PESCADO															-
															-
EMBUTIDOS								500							500
CERDO															-
LACTEOS															-
HUEVOS															-
ABARROTES															-
		2.500	-	-	-	-	-	1.200	-	-	-	-	-	-	3.700

Ilustración 14. Programación de carga aérea a Leticia.

También en el proceso de entrega de mercancía, realizado por el grupo de logística, incluye la programación diaria en las aerolíneas para realizar envíos, todos los días se dispone de unos cupos los cuales deben ser estratégicamente utilizados, ya que si no se envía en los horarios programados y posteriormente no se consigue cupo, la mercancía se pierde, de lo cual no se responsabiliza la aerolínea.

11.4 Proceso de recepción y entrada de mercancía.

Los almacenistas recogen la mercancía despachada, y se disponen a abrir las cajas, ya que estas no son abiertas en el aeropuerto, ahí verifican que todo esté en perfecto orden:

- Orden de compra coincida con lo recibido.
- Calidad de los productos, principalmente frutas y verduras.
- Carnes y embutidos debidamente refrigerados.

Después de realizar estos procedimientos, deben tomar evidencia fotográfica si hay inconsistencias, en este caso se debe informar al área para realizar la trazabilidad y saber en que momento se generó el inconveniente, si proviene desde el proveedor, si se presentó en el envío o cuando ingresó la mercancía al destino.

Para las compras hechas en destino, por caja menor, la entrada de mercancía en el sistema es realizada por los almacenistas, sin embargo, cuando las compras son hechas desde Bogotá, la entrada de mercancía es realizada por el grupo de inventarios; Cabe destacar que para San Andrés, todas las entradas son realizadas en Bogotá.

El ingreso de la mercancía debe ser real y verificable, solo se le puede dar ingreso a aquello que se despache en destino, se debe registrar además toda novedad ocurrida, si es que hay, en el formato de faltantes y devoluciones, cuando envían mercancía de más o algo que no se solicitó, el proveedor responde por estos incidentes; es así como también la factura debe por lo tanto coincidir con la entrada de mercancía, ya que se supone que lo que el proveedor en su momento despachó, es lo que llega al hotel destino.



Ilustración 15. Proceso actual de recepción y entrada de mercancía.

No obstante, muchas veces se reciben mercancías que no son, los proveedores están acostumbrados a enviar productos no solicitados, donde los compradores, con el fin de no exigir o tener discusiones con los proveedores, validan este hecho, realizando una nueva orden de compra, solamente para el producto enviado de mas por parte del proveedor.

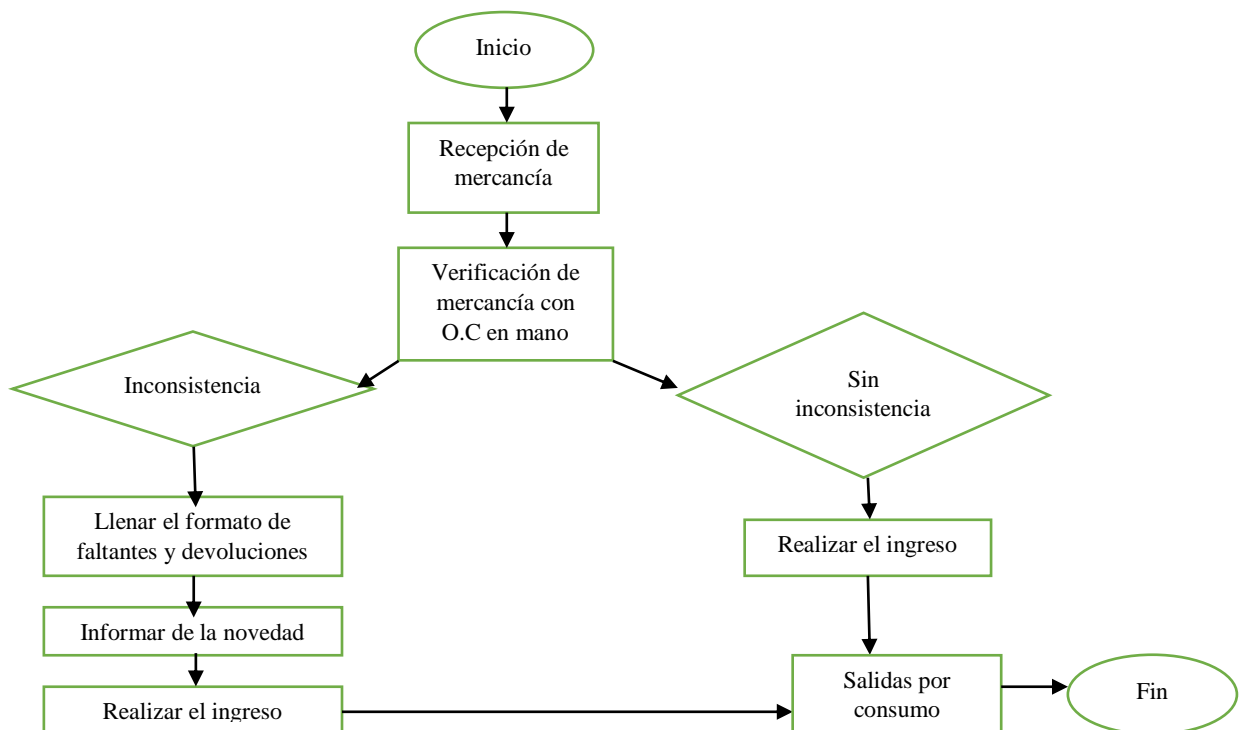



Ilustración 16. Proceso actual de inventarios.

En las siguientes imágenes, podremos observar un proceso en Zeus completo, desde la solicitud de compra, pasando por la orden de compra y posteriormente la entrada de mercancía, la cual fue devuelta a la compradora de su momento, debido a la mala praxis en el proceso, factor clave en los costos de la compañía.



EJE-TOUR VACATION HOTELES AZUL S A S (EJE CAFETERO)

Nit. 900304940
 Dirección: CRA 46 94 73
 Teléfonos: 3104949

SOLICITUD COMPRAS

ZCUX Inventario

Fecha Impresión:
2019/08/08
 Hora: 11:32 a. m.

Partenaria

Fecha de creación : 2019/07/19 3:49PM

Página: 1 de 1

Solicitud Compras N°: 1718		Gestión de Compra: Manual	
Bu: Local	Consecutivo BU: 1718	Estado Gestión Compra: Liquidado	
Fecha: 2019/07/19	Fecha Requisición: 2019/07/19	Fecha Inicio Gestión: 2019/07/19	
Estado: Liquidado	Días máximos para gestión: 0		

Solicitante: Jhonier Moncayo Jimenez	Departamento: ALMACEN GENERAL
Cargo: Jefe Almacen	
Justificación: SOLICITUD DE PROTEINA DEL 22 DE JUL AL 28 DE JUL	

Artículo	Nombre	Presentación	Bodega	Cantidad		Datos última compra	Orden de Compra	
				Solicitada	Aprobada		Orden	Cantidad
102003	LOMO DE CERDO	KL	K01	15.00	15.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 12,300.00	2,487	15
104007	MUCHACHO DE RES	KL	K01	8.00	8.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 17,800.00	2,487	8
104001	BOLA DE RES	KL	K01	25.00	25.00	Fecha: 2019/07/27 Proveedor: ENTRECARNES SAS Valor Unidad: 14,900.00	2,487	25
104009	SOBREBARRIGA	KL	K01	20.00	20.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 14,600.00	2,487	20
102004	TOCINO	KL	K01	10.00	10.00	Fecha: 2019/07/27 Proveedor: ENTRECARNES SAS Valor Unidad: 3,500.00	2,487	10
104003	CARNE MOLIDA	KL	K01	20.00	20.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 17,400.00	2,487	20
104010	CARNE GOULASH	KL	K01	15.00	15.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 28,490.00	2,487	15
109001	ALAS DE POLLO	KL	K01	30.00	30.00	Fecha: 2019/07/23 Proveedor: ENTRECARNES SAS Valor Unidad: 6,500.00	2,487	30
109002	MUSLO DE POLLO	KL	K01	10.00	10.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 4,300.00	2,487	10
109003	PECHUGA DE POLLO	KL	K01	60.00	60.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 9,400.00	2,487	60
108001	FILETE DE BASA	KL	K01	25.00	25.00	Fecha: 2019/08/01 Proveedor: ATLANTIC FS S.A.S Valor Unidad: 11,100.00	2,487	25
108005	MOJARRA ROJA	KL	K01	10.00	10.00	Fecha: 2019/07/27 Proveedor: ENTRECARNES SAS Valor Unidad: 15,200.00	2,487	10

JHONIER MONCAYO JIMENEZ

Elaborado Por

Preaprobado Por

Aprobado Por

Recibido Por

Ilustración 17. Copia de solicitud de compra en Zeus, debido a no conformidad en el proceso.



EJE-TOUR VACATION HOTELES AZUL S A S (EJE CAFETERO)

ZEUS Inventario

Nit: 900304940
 Dirección: CRA 46 94 73
 Teléfonos: 3104949

Fecha Impresión:
 2019/08/08

Hora: 11:27 a. m.

ORDEN DE COMPRA

Página: 1 de 1

Fecha de creación: 2019/07/18 12:00:00 a. m.

Consecutivo :	2487	Consecutivo BU :	2487	BU :	Local
Fecha :	2019/07/18	Fecha Entrega :	2019/06/30	Días de Plazo :	45
Forma de Pago :	A Credito	Moneda :	EFE - EFECTIVO		
Requisición :	1718	Doc/Rel :	Solicitud Compras #1718	Estado :	Parcialmente
Detalles :	SOLICITUD DE PROTEINA DEL 22 DE JUL AL 28 DE JUL ENTREGA SEGUN DISTRIBUCION				

Observaciones :					
Proveedor :	ENTRECARNES SAS				
Nit :	900956129	Teléfono :			
Dirección :	GALPON 3 BG 30 MERCASA	Fax :			

Código	Nombre	Presentación	Bod.	% Dct	% IVA	% INC	% Csm	Cantidad	V. Unidad	Total
102003	LOMO DE CERDO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	15.00	14,600.00	219,000.00
104007	MUCHACHO DE RES	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	8.00	14,500.00	116,000.00
104001	BOLA DE RES	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	14,900.00	372,500.00
104009	SOBREBARRIGA	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	13,000.00	260,000.00
102004	TOCINO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	3,500.00	35,000.00
104003	CARNE MOLIDA	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	9,800.00	196,000.00
104010	CARNE GOULASH	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	15.00	14,900.00	223,500.00
109001	ALAS DE POLLO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	30.00	6,500.00	195,000.00
109002	MUSLO DE POLLO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	7,800.00	78,000.00
109003	PECHUGA DE POLLO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	80.00	8,800.00	516,000.00
108001	FILETE DE BASA	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	14,800.00	370,000.00
108005	MOJARRA ROJA	KL	K01	0.00	8.00	0.00	0.00	10.00	15,200.00	152,000.00
Total Items										2,731,000.00

Total Items:	2,731,000.00
Total Descuento:	0.00
Sub-Total:	2,731,000.00
IVA:	0.00
INC:	0.00
Impuestos Aplicados:	0.00
Otros Costos:	0.00
Total Otros Conceptos:	0.00
TOTAL ORDEN DE COMPRA:	2,731,000.00

ESTEFANIA BARRERA
 MOTTA
 Elaborado Por

Preaprobado Por

CLAUDIA BAUTISTA
 Aprobado Por

Recibido Por

Ilustración 18. Copia de orden de compra, debido a no conformidad en el proceso.

Hasta este momento, la Orden de compra coincide con lo solicitado por parte del almacenista, sin embargo se puede evidenciar, que en nada cambió la orden de compra , ni se ha justificado el porqué de estas cantidades.



EJE-TOUR VACATION HOTELES AZUL S A S (EJE CAFETERO)

ZCUS Inventario

Nit. 900304940
 Dirección: CRA 46 94 73
 Teléfonos: 3104949

Fecha Impresión:
 2019/08/08
 Hora: 11:27 a. m.

ORDEN DE COMPRA

Página: 1 de 1

Fecha de creación: 2019/07/29 12:00:00 a. m.

Consecutivo :	2503	Consecutivo BU :	2503	BU :	Local
Fecha :	2019/07/29	Fecha Entrega :	2019/07/29	Días de Plazo :	45
Forma de Pago :	A Credito	Moneda :	EFE - EFECTIVO	Estado :	Liquidado
Requisición :	1727	Doc/Rel :	Solicitud Compras #1727		
Detalles :	SOLICITUD DE ARTICULOS QUE EXCEDEN CANTIDADES OC,2487				

Observaciones :					
Proveedor :	ENTRECARNES SAS				
Nit :	900956129	Teléfono :			
Dirección :	GALPON 3 BG 30 MERCASA	Fax :			

Código	Nombre	Presentación	Bod.	% Dct	% IVA	% INC	% Csm	Cantidad	V. Unidad	Total
102004	TOCINO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	11.70	3,500.00	40,950.00
108003	POSTA DE DORADO	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	14,800.00	370,000.00
108005	MOJARRA ROJA	KL	K01	0.00	0.00	0.00	0.00	10.40	15,200.00	158,080.00
Total Items										569,030.00

Total Items:	569,030.00
Total Descuento:	0.00
Sub-Total:	569,030.00
IVA:	0.00
INC:	0.00
Impuestos Aplicados:	0.00
Otros Costos:	0.00
Total Otros Conceptos:	0.00
TOTAL ORDEN DE COMPRA:	569,030.00

ESTEFANIA BARRERA
 MOTTA

Elaborado Por

Preaprobado Por

CLAUDIA BAUTISTA

Aprobado Por

Recibido Por

Ilustración 19. Copia de orden de compra que genera la inconformidad.

En esta ilustración, podemos evidenciar que se realiza una nueva orden de compra, la cual favorece al proveedor, debido a que este envía cantidades de mas, las cuales no han sido solicitadas, además de que el analista de compras no está realizando un proceso “analítico” para comprar, sino se está guiando por lo dicho o pedido por el almacenista, lo cual puede ser perjudicial para la gestión de abastecimiento como tal; no obstante en este caso en particular, el comprador debido a que sabe que la orden de compra no puede ir sin solicitud previa, le pide al almacenista, en un acto no permitido, una nueva solicitud para validar el proceso.



EJE-TOUR VACATION HOTELES AZUL S A S (EJE CAFETERO)

Nit. 900304940
 Dirección: CRA 46 94 73
 Teléfonos: 3104949

ZEUS Inventarios

Fecha Impresión:
 2019/08/08
 Hora: 11:33 a. m.

SOLICITUD COMPRAS

Página: 1 de 1

Fecha de creación : 2019/07/27 10:26AM

Solicitud Compras N°:	1727	Gestión de Compra:	Manual
Bu:	Local	Consecutivo BU:	1727
Fecha:	2019/07/27	Fecha Requisición:	2019/07/27
Estado:	Liquidado	Días máximos para gestión:	0
		Estado Gestión Compra:	Liquidado
		Fecha Inicio Gestión:	2019/07/27

Solicitante:	Jhonier Moncayo Jimenez		
Cargo:	Jefe Almacen	Departamento:	ALMACEN GENERAL
Justificación:	SOLICITUD DE ARTICULOS QUE EXCEDEN CANTIDADES OC 2487		

Artículo	Nombre	Presentación	Bodega	Cantidad		Datos última compra	Orden de Compra	
				Solicitada	Aprobada		Orden	Cantidad
102004	TOCINO	KL	K01	11.70	11.70	Fecha:2019/07/27 Proveedor:ENTRECARNES SAS Valor Unidad:3.500.00	2,503	12
108003	POSTA DE DORADO	KL	K01	25.00	25.00	Fecha:2019/07/27 Proveedor:ENTRECARNES SAS Valor Unidad:14.800.00	2,503	25
108005	MOJARRA ROJA	KL	K01	10.40	10.40	Fecha:2019/07/27 Proveedor:ENTRECARNES SAS Valor Unidad:15.200.00	2,503	10

JHONIER MONCAYO JIMENEZ
 Elaborado Por

Preaprobado Por

Aprobado Por

Recibido Por

Ilustración 20. Copia de la solicitud de compras que genera la inconformidad.

Este ejemplo básico, es una de las muestras del gran problema de procesos ineficientes que actualmente aquejan el área y no la hacen progresar. Independiente de que el valor de la orden de compra posterior que se realizó no sea tan alto, son 569.030 pesos que la compañía no tenía que haber cancelado, ya que fue error del proveedor y por lo tanto el debía asumir los costes adicionales, sin embargo debido a la mala praxis del analista de compras, con el fin de no discutir con el proveedor, generó una orden de compra, y le pidió al almacenista que hiciera una solicitud de compra que no tenía lugar allí, lo cuál validó el procedimiento de compra, dando como resultado que la compañía tuviese que asumir esos costes adicionales.

11.5 Elección de proveedores.

Hay tres características fundamentales que tienen que tenerse en cuenta cuando se va a realizar la valoración a un proveedor: calidad, servicio y precio: considerando las condiciones y previos acuerdos de pago.

Se deben buscar proveedores que puedan asegurar continuidad en los suministros, flexibilidad para aceptar cambios en las especificaciones realizadas (capacidad de respuesta) y entregas consistentes. Lo cual para esta selección es necesario considerar, además, los factores de tiempo de entrega y soporte de ayuda después de la compra hecha.

El rol del comprador ha sido encontrar un menor costo para los bienes que van a ser adquiridos; sin embargo, los proveedores potenciales deberían ser evaluados por los aspectos como: calidad, garantía, volatilidad de precios y soporte después de la venta; asimismo, existen otros factores que también tienen que tenerse en cuenta para la selección de un proveedor, como son: localización geográfica, registros sanitarios, las instalaciones del proveedor, las reservas del proveedor, las habilidades de los servicios prestados, situación económica, y en este caso facilidades de transporte preferiblemente hacia los destinos; en conclusión, al momento de evaluar a un proveedor se deberá atender no únicamente factores como el precio, el servicio y la calidad, sino también aspectos que permitan a la empresa obtener un mayor valor agregado de sus proveedores.

En cuanto a destinos hoteleros es muy importante la calidad de los productos despachados por los proveedores, ya que implica el hecho de haber aceptado una conformidad con el producto, para lo cual los requerimientos han sido identificados y se conoce perfectamente los tiempos de entrega; para obtener una compra de calidad eficiente

y efectiva se deberían seguir algunos pasos tales como: evaluación del proveedor de una manera objetiva, poseer un conocimiento real del artículo que se está comprando, realizar inspecciones, competencia técnica, mejoramiento en la entrega, buenas prácticas y otros factores no solamente basándose en el precio como actualmente se hace.

Además es muy necesario contar con varios proveedores para poder abastecer la variedad de productos que actualmente necesita la compañía; en ello se deben aplicar técnicas para el desarrollo y mejora en este proceso tan delicado el cual debe incluir las siguientes funciones principales:

- Negociación estratégica con los proveedores
- Garantizar el ciclo de entrega del producto
- Estar siempre informado de los precios y alzas de los productos
- Estar en una permanente búsqueda de proveedores fiables

Buscando de esta manera la mejora continua del proceso de compra, sin embargo uno de los inconvenientes mas comunes que sufre a empresa es precisamente la volatilidad de precios que manejan los proveedores, por lo cual constantemente se solicitan notas crédito a los proveedores, lo que genera un retraso en el proceso de pago con ellos mismos, y posterior alza de precios por inconformidades.

12. RESULTADO DEL ANALISIS

Una compañía como lo es On Vacation, independientemente de su tamaño y tipo, como otras compañías, debe realizar buenas prácticas en la cadena de abastecimiento; lo que les permita llegar a conseguir sus metas y objetivos de su plan estratégico. Por tal razón ejecutar una eficiente gestión compras, de la mano con lo que envuelve a logística e inventarios, se vuelve imprescindible en la organización; asimismo, al realizar esta investigación el principal problema se encontró en la primera etapa de la cadena de abastecimiento del hotel, la cual es la gestión de compra como tal y los analistas de compras.

Este trabajo permitió saber con precisión los problemas encontrados actuales en el área, los cuales están causando costos innecesarios y elevados, pérdida de tiempos, baja productividad y disminución de satisfacción por parte del cliente.

El área de compras, logística e inventarios si se maneja en forma eficiente es un elemento clave en las compañías en la actualidad, para poder mantener competitividad en el mercado; realizar una buena gestión en las compras brinda un buen control en los costos y permite que los productos sean de buena calidad, determinando esto, como una compra bien hecha. Podemos deducir por lo tanto que una herramienta necesaria en la gestión de compras son los reportes, porque ellos nos sirven para obtener información histórica o próxima de las compras realizadas o a realizar; y nos da consultas futuras y comparación de precios en un tiempo determinado.

El recurso humano el cual es esencial en cualquier compañía, en este caso juega un papel primordial, debido a que los métodos y técnicas apropiadas a utilizar, han sido los

responsables de realizarlos de forma incorrecta, y su ejecución ineficiente será es un factor determinante en la productividad de la compañía.

Es necesario reconocer la importancia de la integración y coordinación en toda la cadena de abastecimiento, además de rectificar que esta integración, debido al departamento de compras como tal, no ha podido realizar una excelente planificación para alcanzar el mayor beneficio en el abastecimiento general de las operaciones y un posterior decrecimiento en la productividad. Las compras son una parte esencial dentro de la cadena de abastecimiento, por ende, ejecutar de manera eficiente una gestión compras resulta muy relevante para la compañía.

Como identificación del problema, se concluyó que el problema coyuntural suscitaba en la deficiente gestión de compras; dando como consecuencia: sobrecostos en los productos, tiempos innecesarios, baja productividad, desorganización en la entrega de los productos solicitados; y trayendo como consecuencia deficiencia en la gestión compras y por ende, disminución en la satisfacción de los clientes finales; originando una baja productividad en la empresa. Por tal motivo la gestión compras es un tema muy relevante en todas las empresas y de suma importancia en negocios que manipulen alimentos, químicos y activos fijos, debido a que muchos de los productos son perecibles y pueden traer pérdidas en material para la empresa.

Entre los principales problemas los cuales no cumplen el proceso y por lo tanto generan costos se encuentran:

12.1 Análisis al área:

- Los requerimientos de pedidos (solicitud de compras) parten de una realización informal por parte de los gerentes de los hoteles, cheff, jefes de mantenimiento, quienes le solicitan al almacenista los productos que ellos creen necesarios, basando las compras en su experiencia y la de los solicitantes; no teniendo una cifra de la demanda real de consumidores.
- No se realizan proyecciones o revisión de reportes de cifras anteriores para realizar ordenes de compra, comparando lo solicitado, con lo que según sus análisis el destino solicita, con el fin de enviar lo suficiente, sin que sobre o falte.
- Actualmente los analistas no realizan la verificación de la ocupación hotelera semanal ni mensual, por lo tanto las compras no tienen una cifra exacta de personas que las respalde, seguido a esto si no se tiene un número aproximado de la cantidad de alojados y de suministros necesarios, por lo tanto la realización de la orden de compra es inexacta.
- Al analizar los requerimientos de compras semanal; siendo un punto la no existencia de un plan de compras semanal ni mensual para la realización de las compras; esto ha traído sobrecostos en los productos por que no se ingresa la cantidad correcta de productos necesarios; y esto trae como consecuencia que se realicen compras en forma diaria, por ende, los precios de los productos son más altos en comparación a las compras por cantidad a los proveedores mayoristas.

- Debido a esto los productos están encarecidos debido a la deficiente gestión compras, significa que si se realiza un análisis este no va a tener datos correctos, lo cual lleva a realizar compras innecesarias, donde al final termina faltando o sobrando mercancía, que conlleva al incremento de los costos de la compañía.
- Es importante recordar que no se solicitan cotizaciones a los proveedores, como tampoco se realizan cuadros comparativos; y no existe un formato de requerimiento ni mucho menos una Orden de compra para los proveedores.
- Las compras semanales y los costos excesivos, de las compras que se realizan diariamente han llevado a que los productos están encarecidos debido a la deficiente gestión
- En base a la información recogida en la empresa, los costos de las compras también son altos por la deficientes gestión compras a nivel proveedores, demanda real, compras excesivas de manera diaria que encarecen el producto debido a un precio mayor al comprado por volumen.
- El personal de los hoteles, muchas veces se ve forzado a detener las operaciones por la falta de productos en forma diaria, tiempos perdidos por la espera de ingreso de los productos necesarios para la elaboración de los menús, obras de mantenimiento o por productos de mercadeo, y ello conlleva a generar compras de emergencia.
- Partiendo por la falta de conocimiento de la demanda, pasando por la falta de un plan de compras y llegando a la recepción de los insumos para el

abastecimiento; esto afecta a la productividad del área que ha venido disminuyendo en los últimos meses.

- En cuanto al envío de mercancía los analistas de compras han incumplido ciertos acuerdos que se realizaron para mejorar el área, los cuales eran, llenar los camiones de 4 toneladas, no desaprovechar los cupo diarios en las aerolíneas, solicitar las mercancías debidamente embaladas y etiquetadas.
- Se realizan entradas de mercancía mal hechas, debido a que desde la orden de compra no se ajustaron los errores, los cuales después de realizar la entrada de mercancía y salida por consumo ya no se puede revertir.

12.2 Análisis al proveedor:

- Se reciben mercancías que no concuerdan, los proveedores están acostumbrados a enviar productos no solicitados, donde los compradores, con el fin de no exigir o tener discusiones con los proveedores, validan este hecho, realizando una nueva orden de compra, solamente para el producto enviado de mas por parte del proveedor.

12.3 Análisis a la compañía:

Uno de los puntos en detalle que se encontró en la investigación al área de Compras que comprende la Planificación, Procesos y optimización es que:

- El área cuenta con un total de veintidós personas, los mismos que no tienen antigüedad en la empresa, la misma que sufre de una rotación de personal muy alta, como también no cuenta con personal debidamente calificado para las

labores encomendadas; trayendo como consecuencia importantes puntos que serán objeto de estudio.

- Podemos comentar que la falta de organización y control interno de los procesos de compras es el mayor problema cuando se adquiere los productos; analizando la empresa en mención detectamos que los pedidos de compras se realizan en base a la experiencia más no en la demanda real.
- Asimismo, no existe un manual de funciones de compras que ayude a controlar el pedido de los productos reales y necesarios, esto ocasiona en la empresa una falta de control total en ese tema; al no existir un plan de compras en la empresa ha ocasionado que la productividad se vea afectada, podrán tener una gama de clientes alta y establecida pero su mayor problema es la falta de una buena gestión en compras.
- El responsable de realizar las compras debería ser el Jefe de compras, o las compras deberían ser realizadas basadas en una reunión con reportes de todo el equipo, pero en la realidad las viene realizando el almacenista desde la solicitud, en coordinación con el Cheff y gerente de hotel, ellos lo realizan en base a la experiencia y la programación de menús semanal.

La empresa está consciente que hay aspectos por mejorar y este estudio para el área ha logrado identificar algunos de los problemas críticos y una variedad de oportunidades de mejoras para realizar dentro de la gestión compras.

13. PROPUESTAS DE MEJORA.

Para solucionar los problemas que afronta la gestión compras en la actualidad y lograr incrementar su productividad, he formulado unas propuestas acordes a las necesidades que presenta el área, y según lo que el estudio previo me ha permitido detallar.

Teniendo en cuenta la información de la situación actual del presente estudio de investigación, se determinó la necesidad de una mejora en los procesos de gestión compras con la finalidad de disminuir los costos, reducir los gastos, mejorar la entrega de los productos, aumentar la demanda de clientes atendida; todo ello con la finalidad de incrementar la productividad.

Como el trabajo va dirigido hacia la optimización de procesos con el fin de reducir los costos, la propuesta consiste, en la actualización en los procesos de la gestión compras, y para ello se utilizará una serie de mecanismos basados en técnicas y herramientas que abarquen toda el área, pero impacten positivamente al departamento de compras como tal.

En el desarrollo de la situación actual del área de logística, compras e inventarios, empezaremos mencionando las herramientas y técnicas que se realizaran con la finalidad de mejorar la gestión de compras en la empresa:

- Flujograma del proceso de solicitud de compras optimo.
- Necesidades para mejorar el proceso de solicitud de compras.
- Flujograma del proceso de gestión de compras optimo.
- Necesidades para mejorar el proceso de gestión de compras.
- Flujograma del proceso de logística optimo.
- Necesidades para mejorar el proceso de compras desde logística.

- Flujograma del proceso de inventarios optimo.
- Necesidades para mejorar el proceso de compras desde inventarios.
- Selección de proveedores
- Homologación de proveedores
- Evaluación de proveedores

Todas estas herramientas y técnicas que se utilizarán para la mejora de la gestión compras, nos permitirán enfocarnos en realizar nuestros objetivos de nuestro presente trabajo de investigación.

13.1 Flujograma del proceso de solicitud de compras óptimo.

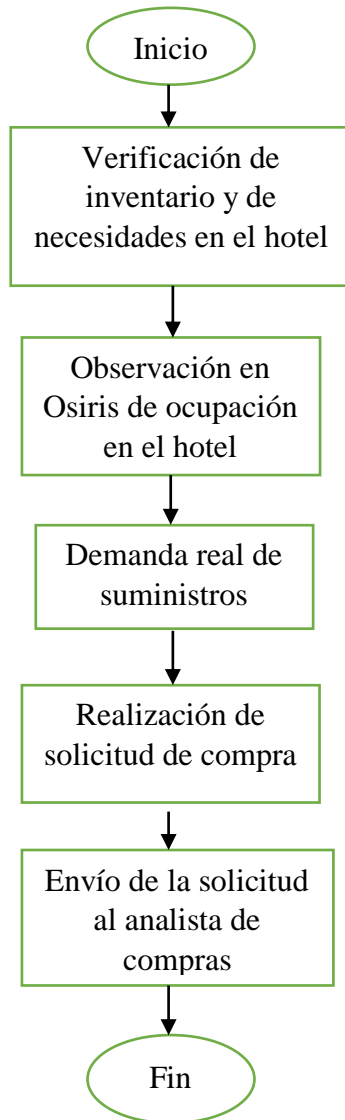


Ilustración 21. Proceso óptimo de la solicitud de compras.

13.2 Necesidades para mejorar el proceso de solicitud de compra.

En el proceso de solicitud de compra, tal cual como podemos apreciar en el flujograma, las propuestas de mejora que según la investigación optimizarían el proceso, serían:

1. El almacenista, como jefe del almacén y conocedor de los inventarios que se tienen en el hotel, debe ser quien realice las solicitudes de compra, claramente los gerentes, chefs u otras personas que se vean en una necesidad pueden solicitarle productos como tal, sin embargo su tarea iría también a verificar que tan cierto es la falta de estos productos en el inventario actual.
2. Tener acceso al sistema de la empresa para revisar la ocupación, sea semanal o mensual, con el objetivo de que se hagan solicitudes reales, basadas en datos verificables, y no en experiencias, ya que uno de los problemas en la gestión de compras es la falta de veracidad en sus procesos.
3. Realizar la menor cantidad de compras por caja menor, esto significa tener una mejor planeación al momento de realizar solicitudes de compra, con el fin de evitar sobrecostos.
4. Dar justificaciones del porqué de cada compra, si se solicitó un producto explicar de la mejor manera a que necesidad corresponde y con cuánto se debe cubrir.

13.3 Flujograma del proceso para la gestión de compras óptimo.

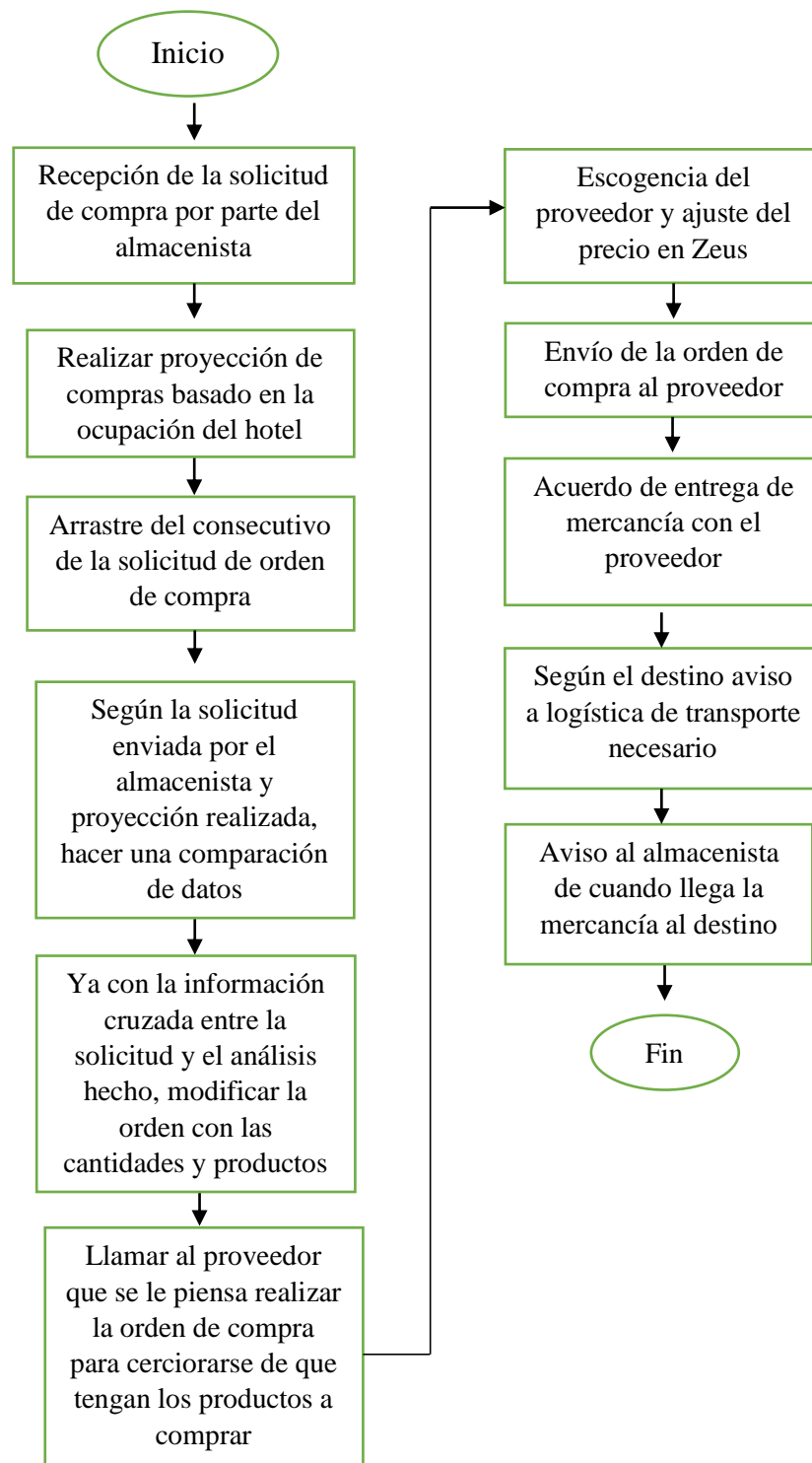


Ilustración 22. Flujograma del proceso de la gestión de compras.

13.4 Necesidades para mejorar el proceso de gestión de compras.

Como anteriormente se ha mencionado, en la investigación podemos observar que los principales inconvenientes provienen de la deficiente gestión de compras y quienes la realizan, ya que ésta falta de cumplimiento de procesos está generando en la empresa sobrecostos innecesarios, como propuesta de mejora para este departamento, las principales identificadas son:

1. Crear un manual del área de logística, compras e inventarios, donde se especifiquen las funciones a cumplir y los procesos de las labores como tal, ya que la falta de este ha generado desorganización y que no exista una base clara de procedimientos correctos a realizar.
2. Realizar proyecciones de compra para la rama asignada y el destino según corresponda: directas, rutinarias o no rutinarias, de forma mensual, para otorgar esta información de forma oportuna al área financiera y contable, y que ellos que puedan organizar sus gastos del mes.
3. Planificar las compras de los productos según la ocupación que se tiene o tendrá en el hotel, ya que la compra diaria de implementos aumenta el costo, a comparación de realizar una compra fructífera donde no falte y no sobre, además tener en cuenta para el caso de alimentos y bebidas, las porciones y gramajes sugeridos por persona para que la compra sea acertada.
4. Utilizar de forma correcta los cupos diarios de vuelos, ya que muchas veces se envía poca mercancía por la falta de planificación, y posteriormente queda faltando en los destinos, lo que conlleva a enviar mercancía en un vuelo no programado y aumenta los costos logísticos de la compra.

5. No realizar compras basados simplemente en lo que solicite el almacenista, sino comprobar la necesidad de estos bienes, ya que se saturan los almacenes de compras innecesarias en ese momento.
6. Establecer, según las compras realizadas para los mismos meses pero de años anteriores, un tope de gastos en compras y realizar un aproximado de cuanto va a ser el gasto en ese mes, y de esta forma descubrir por que se incrementaron los costos, su base y justificación.
7. Procurar la buena escogencia de los proveedores, basados en productos de calidad, precios, garantías y condiciones de pago; además de después de haber hecho la negociación exigir el cumplimiento de lo pactado.

13.5 Flujograma del proceso de logística óptimo.

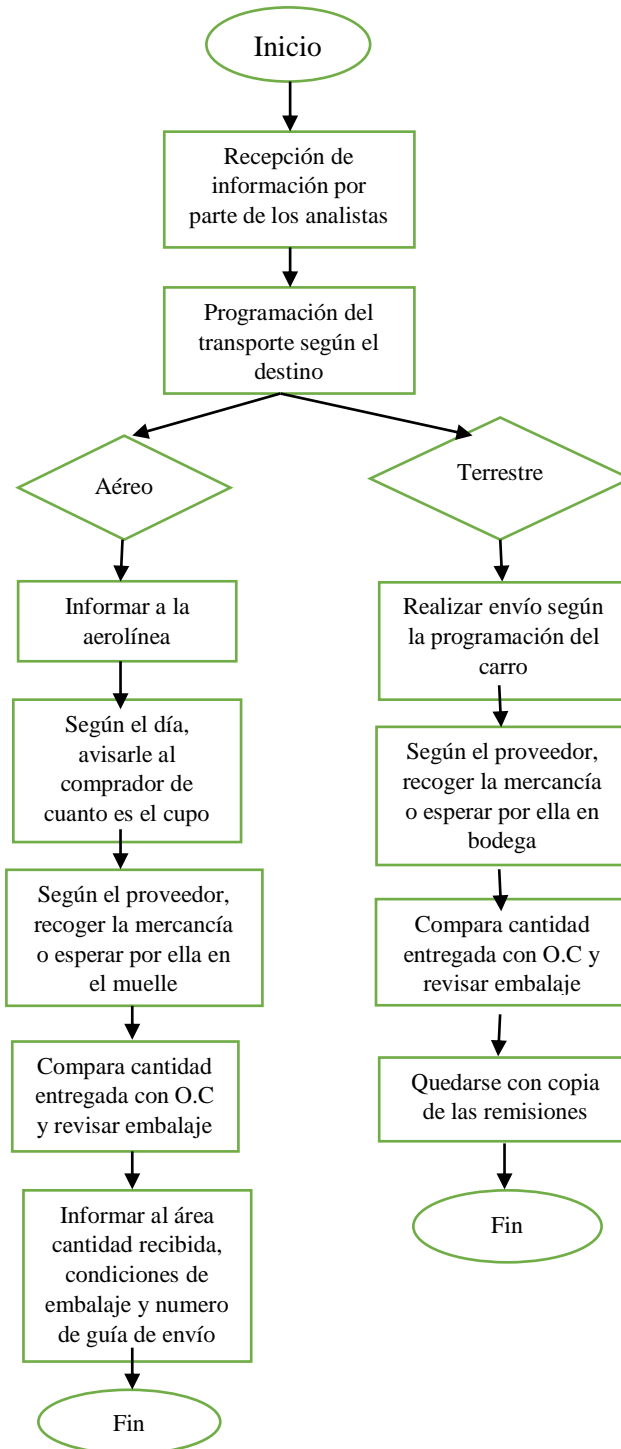


Ilustración 23. Flujograma del proceso óptimo de Logística.

13.6 Necesidades para mejorar el proceso de compras desde Logística.

Desde el área de logística, también existen ciertos temas por mejorar los cuales podrían reducir el costo de traslados y fletes de las diferentes mercancías enviadas a los destinos, entres estos están:

1. Realizar una programación quincenal de los carros que dispone la compañía para realizar los despachos de forma terrestre a los destinos cercanos, y utilizando estos viajes programados de forma optima; esto quiere decir, que con los elementos o bienes que se puedan enviar, llenarlas 4 toneladas de carga que ofrecen los carros, y así es dos viajes al mes llevar lo que se necesita, y no estar realizando viajes 7 u 8 veces al mes, a veces sin completar ni siquiera los 500 kilogramos.
2. Según la información entregada a logística por parte de las aerolíneas, determinar que días ha de enviarse la mayor cantidad de mercancía, y así solicitarla con anticipación al proveedor, para no perder estos cupos, además de preparar al proveedor con la cantidad a comprar.
3. Realzar reuniones del equipo, donde desde la planificación de compras, se puedan establecer tiempos de entrega en los destinos, con el fin de que la mercancía llegue en optimas condiciones.

13.6 Flujograma del proceso de inventarios optimo.

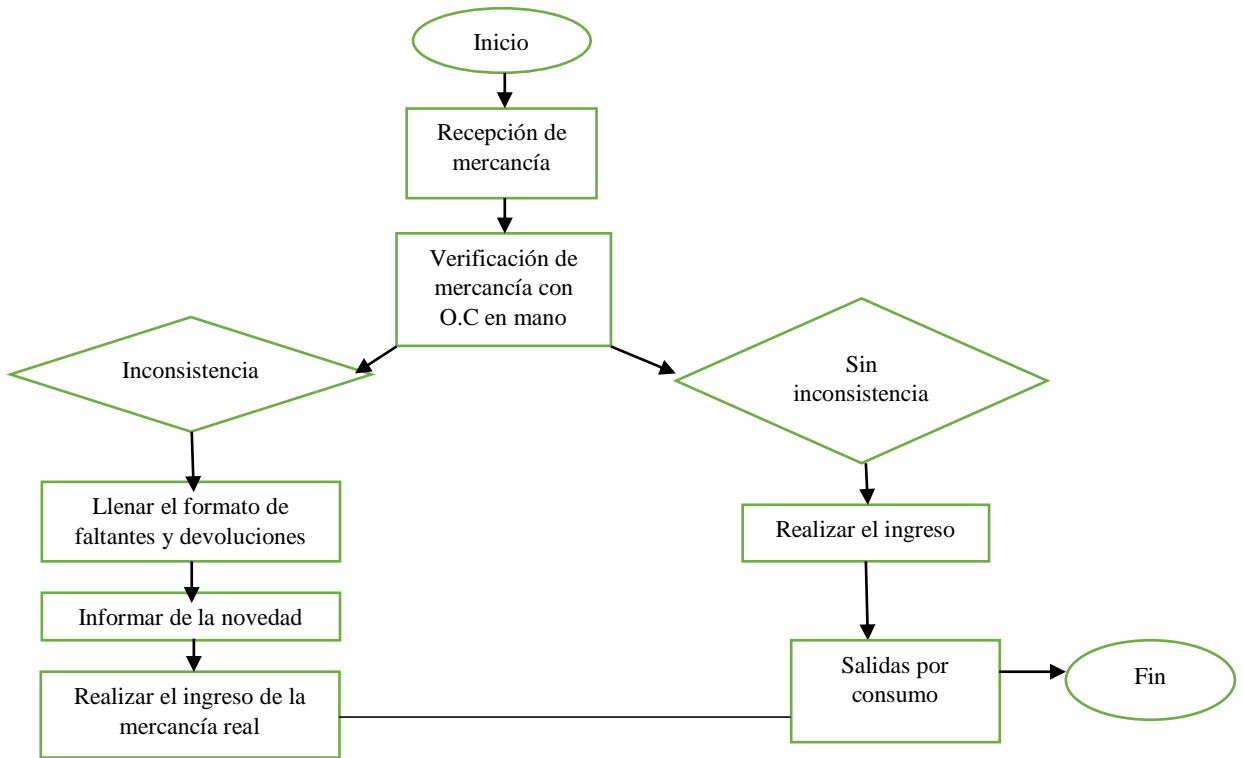


Ilustración 24. Flujograma del proceso de inventarios óptimo.

13.7 Necesidades para mejorar el proceso de compras desde inventarios.

Actualmente uno de los departamentos mas solidos y con mejor rendimiento es el de inventarios, sin embargo, este no solo está compuesto por las personas que trabajan desde Bogotá, sino desde los diferentes destinos, a cuyo departamento pertenecen los almacenistas, y aunque son pocas las falencias, entre los detalles a mejorar se encuentran:

1. Realizar la entrada real y verídica de las mercancías, basándose en los estándares de calidad que necesitan los productos, además de utilizar de forma adecuada el formato de “faltantes y devoluciones” para notificar todas las novedades que surjan en la recepción de las mercancías.
2. Poder solicitar justificaciones por parte de los compradores, acerca del porque deben recibir cierta mercancía, la cual ellos nunca solicitaron, para evadir problemas futuros que puedan generar estos actos.

13.8 Selección de proveedores.

Las compras actuales se realizan en base a la experiencia, no habiendo una evaluación previa de proveedores para realizar las compras.

Esto nos indica que no se está realizando investigación, análisis y evaluación en aspectos financieros, comerciales, legales, entre otros a los proveedores actuales a pesar de ser de ser un requisito indispensable para la eficiente gestión compras. Al haber este vacío dentro del proceso de compra, hace posible que se filtren proveedores que no contribuyan a la mejora de las operaciones del concesionario de alimentos, sino por el contrario ocasionan retraso en la entrega de pedido y asimismo pedidos incompletos; todo ello dificulta a la empresa brindar un adecuado producto y servicio ocasionando desde sobre costos en los productos como una disminución eficiente en los clientes atendidos.

13.9 Homologación del Proveedor.

La homologación y evaluación de proveedores, resulta de gran importancia dentro de la gestión compras; brindando calidad a los productos adquiridos para el consumidor final.

Un proceso de evaluación de proveedores llevado a cabo de manera eficaz permitirá a la empresa conseguir beneficios tales como:

- Disminución de los costos, mediante la disminución de los niveles de stocks y control adecuado de los productos.
- Tener una cartera de proveedores calificados con la finalidad de mantener la productividad de la empresa.

- Verificar que los proveedores tienen los recursos necesarios para garantizar la entrega de los requerimientos de acuerdo a lo establecido.

En el proceso de homologación de proveedores deben participar el personal involucrado en el proceso de la gestión compras; este proceso da lugar a una lista de proveedores homologados, la cual debe ser difundida al personal de la empresa; de esta manera el personal responsable no puede comprar a proveedores que no estén incluidos en la base de datos de proveedores.

Es importante mencionar que, si un proveedor está homologado no garantiza que la empresa esté en la obligación de comprar sus productos, pues la homologación lo califica como apto más no como necesario. La empresa puede adquirir sus productos cuando le sean necesarios.

El tiempo estimado para la homologación de proveedores será de un mes, habiéndose publicado los requerimientos de la empresa con anterioridad, para que los mismos se rijan a estos lineamientos.

Requisitos:

- Solidez financiera y tecnológica.
- Conocimiento y capacidad del proveedor para brindar los productos requeridos.
- Obtener garantías de cumplimiento de las calidades acordadas.
- Estabilidad de la compañía y compromiso con la empresa.
- Confidencialidad
- Flexibilidad en el contrato

- Compromiso de mejora continua y como parte de ello, participación en las capacitaciones que la empresa los invite.

La homologación se dará bajo los siguientes métodos:

- Test de producto (Aplica a proveedores existentes y nuevos): Los responsables de compras realizan una prueba de los productos a requerir al proveedor. La prueba consiste en utilizar en su proceso productivo el insumo y verificar la calidad del mismo.
- Matriz para homologación de Proveedores: La empresa elabora una matriz con interrogantes sobre el precio, calidad, nivel de cumplimiento en el plazo de entrega, garantía, organización, recomendación en el mercado, experiencia, crédito y ubicación; esta matriz se envía a los proveedores y en función de sus respuestas se procede a la homologación; este instrumento será enviado a los proveedores.
- Todos los métodos que se usan para la homologación de proveedores, se colocara en una matriz de calificación de proveedores tanto para los nuevos como los proveedores existentes.

Esta matriz cumple la función de calificar a los proveedores nuevos que se encuentran disponibles en el mercado, basándonos en los criterios asignados de dicha matriz. Los parámetros pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

13.10 Evaluación de proveedor.

Entre los procesos de mejora, a la hora de continuar y recomendar un proveedor, podemos encontrar que hay distintas pautas necesarias para que la compañía y su buen nombre se mantengan en pie, en cuanto a proveedores, estas son:

Más Calidad: Evaluación del proveedor a las necesidades del cliente, capacidad de cumplir los modelos de calidad, confidencialidad y seguridad.

Reducción de tiempo: Para realizar estudios de mercado, al trabajar con proveedores homologados por histórico y por cuestionario. Además, los proveedores al conocer el requerimiento del cliente, cumplen con el plazo de entrega.

Mejor Precio: Al incrementar la confianza con los proveedores, la empresa logra una posición como cliente estratégico, lo que le implica ventajas económicas y posibles reducciones de precio.

Minimización de riesgo: De trabajar con proveedores que han prestado un mal servicio anteriormente a la empresa o a otras; esto gracias al seguimiento continuo de las actividades que mantiene el proveedor.

14. CONCLUSION

En el presente estudio de investigación se ha podido diagnosticar y proponer una mejora de solución en una empresa destinada a la venta de paquetes turísticos “Todo incluido”; basada en la gestión compras, un aspecto que muy poca y debida importancia le dan.

Se ha podido determinar que los principales problemas con los que este tipo de empresas se enfrentan tienen que ver en su gran mayoría con la deficiente gestión compras: como sobre costos en los productos, sobre costos de procesos, pérdida de tiempo en los procesos, baja productividad y disminución en clientes finales.

Es así que el presente trabajo de investigación fue realizado al área de compras, pudiendo determinar que un diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión compra tiene un impacto positivo en la productividad de la empresa.

También se ha concluido que la implementación de herramientas especializadas en la gestión compras han sido capaces de generar valor a la empresa.

La finalidad de este trabajo, fue de tratar de mantener el control exacto, la cantidad necesaria de los insumos con la finalidad de evitar sobre costos en los productos, tiempos perdidos en los procesos y llevar el control en lo que se necesita y se tiene en el almacén.

Además con la finalidad de mejorar los procesos de gestión compras y de inventarios, se ha implementado el control de las existencias en el almacén mediante el sistema Zeus; con la finalidad de mejorar nuestra productividad que se ha venido decreciendo en los últimos meses por la falta de insumos en el momento y calidad adecuada.

Se ha visto en la necesidad de implementar un organigrama debido que, en la actualidad, existía uno desactualizado y en la práctica no se ejecutaba; existiendo duplicidad de funciones y el personal no veía una dirección real en la empresa.

En referencia a la optimización de procesos, se ha podido determinar, que es necesario e imperativo para la empresa, dejar claros los procesos que el área trabajada debe cumplir, debido a que en parte hay desconocimiento de estos, ya que no se le da prelación a una buena inducción hacia las nuevas personas que llegan a conformar el área, además teniendo en cuenta que la rotación de personal es alta, la creación de un manual de compras se hace urgente para así contar con un referente.

También entre las propuestas de mejora, se encuentra propuesto la implementación de un manual de funciones como la descripción del cargo para el personal de la empresa; porque es indispensable que el personal cuente con ellos porque nos permitirá ahorrar tiempos en los procesos como mejorar la productividad de la empresa; todas esas mejoras utilizando herramientas que nos permitirán tener una eficiente gestión compras.

Como parte para la reducción de los tiempos y reducción de costos mediante los procesos se concluyó, que efectivamente se ha comprobado que el no cumplimiento de procesos generales y éticos básicos, ocasionan un alza en los costos de operación de cualquier empresa.

Siendo parte de los objetivos del presente estudio, el de la disminución de los costos por medio de la optimización de procesos en la gestión compras, se hizo una serie de mejoras, partiendo desde las solicitudes, estableciendo formatos de requerimientos, ordenes de compras y revisión de proveedores homologados donde es factible las visitas a las

instalaciones de los proveedores; teniendo en consideración que el número de proveedores no sea demasiado grande, debido que puede perder el control; dichas visitas deben velar por el aspecto y control de la producción, calidad de los materiales, salubridad y seguridad.

15. BIBLIOGRAFIA

- Bohorquez, E. C., & Puello, R. A. (2013). *Diseño de un modelo de gestion logistica para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CORPISOS S.A. en el municipio de Turbaco, Bolivar*. Cartagena : Universidad de Cartagena .
- Calimeri, M. (1969). *Las Compras*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Calimeri, M. (1978). *Organización del Almacén*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- De La Torre Ríos, E., & Mendoza López, M. (2002). *Logística en los canales de distribucion de víveres, abarrotes y licores para los municipios de San Cristobal, Soplaviento y Estanislao*. Bolivar: Universidad de Cartagena .
- Hernandez López, F. J. (2001). *La logística como alternativa de competitividad para la unión de bananeros de Santa Marta C.I. BANAMAR S.S*. Bolivar: Universidad Tecnología y Bolivar .
- Mora García L. (2010). *Los Indicadores Claves del desempeño logístico*. Colombia: Editorial Ediciones Ecoe.
- Navas, A. (2005). *Desarrollo de propuestas para mejorar el nIvel de servicio de un centro de distribución perteneciente a una empresa productora de alimentos de consumo masivo*. Venezuela: Pontificia Universidad Catolica Andres Bello .
- Pardo Florez, F., & Piedrahita Galeano, N. (2005). *Análisis Situacional Y Propuesta De Mejoras De La Logística de almacenamiento de la empresa ALMAGRAN S.A.* . Bolivar: Universidad Tecnológica de Bolivar .
- Pinedo Cardenas Nikola (2008). *Sistema de Evaluación y Homologación de proveedores*: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.