

# Propuesta para mejorar el desempeño del subproceso de compras de las empresas de grupo de llano.

Motato Torres Monica Rocio<sup>1</sup>, Nancy Esperanza Saray Muñoz<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño, Villavicencio, Colombia  
mmotato52@uan.edu.co

<sup>2</sup>Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño, Villavicencio, Colombia,  
esperanzasaray@uan.edu.co

**Área de participación:** Investigación E

## Resumen

En la presente investigación se abordaron las causas que afectan el desempeño del subproceso de compras en las empresas de grupo de llano teniendo en cuenta el rendimiento de los colaboradores en sus indicadores, sus opiniones al respecto y la información recolectada por los líderes del proceso, para llegar al resultado final se partió desde un diagnóstico en el cual se analizó la información obtenida definiendo de esta manera las estrategias que minimizaran los hallazgos encontrados y a raíz de este análisis conllevar al objetivo principal que es el desarrollo de una propuesta. Como metodología se utilizó con enfoque mixto teniendo en cuenta las particularidades recibidas por el personal desde sus funciones y el sentir para un alcance cualitativo; y a su vez cuantitativo apoyados por los datos históricos y numéricos. Como resultado se realizó una propuesta de mejora enfocada en el desarrollo de proveedores desde la gestión de compras.

**Palabras clave:** Hallazgos, estrategia, proveedor, comprador.

## Abstract

*In this research the causes that affect the performance of the purchasing subprocess in the companies of Grupo de Llano were addressed, taking into account the performance of the collaborators in their indicators, their opinions on the matter and the information collected by the leaders of the process, to arrive at the final result we started from a diagnosis in which the information obtained was analyzed, thus defining the strategies that would minimize the findings found and as a result of this analysis lead to the main objective which is the development of a proposal. As a methodology, a mixed approach was used, considering the particularities received by the personnel from their functions and feelings for a qualitative scope; and at the same time quantitative, supported by historical and numerical data. As a result, an improvement proposal focused on the development of suppliers from the purchasing management was made.*

**Key words:** Findings, strategy, supplier, purchaser.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de proceso de compras ha cambiado durante el transcurso de la historia sin embargo tiene el mismo propósito, que es la gestión y el suministro de aquellos recursos necesarios para una óptima gestión de las actividades requeridas adaptándose al mundo competitivo de la industria. Dicha competitividad se traza en los diseños de nuevas estrategias que se implementan con el fin de aumentar la productividad y del cual el grupo de llano sociedades BIC no es la excepción. Partiendo de lo anterior el proyecto se realizó en las empresas de mayor impacto y actividad económica de este grupo, es decir sobre la empresa Bioagropecuaria SA ESP BIC y Llanogás SA ESP BIC utilizando variables cualitativas y cuantitativas apoyándose en datos históricos y particularidades de los colaboradores con el fin dar respuesta al objetivo general, en el documento se plasma el proceso que se llevó a cabo para dar respuesta a la pregunta problema y conocer las causas de raíz que conllevan a la problemática.

La ciudad de Villavicencio ha presentado un incremento en su comercio interior de tal modo que las oportunidades de negociación se encuentran abiertas para generar alianzas comerciales, sin embargo, como se presentó en la fase dos, muchos de estos proveedores aun no cuentan con las capacidades potenciales para generar algún tipo de acuerdo comercial por lo cual en la presente propuesta se quiere brindar a aquellos comerciantes una oportunidad de crecimiento empresarial.

## METODOLOGÍA

La investigación es descriptiva ya que “brinda información para evaluar y seleccionar cursos de acción que permitan solucionar la necesidad de la organización” [1]., a través de un análisis interno de las especificaciones que intervinieron y afectaron la calidad del desempeño del subproceso de compras, de tal manera que se buscaron estrategias determinando criterios de desarrollo y a su vez formulando la propuesta de mejora de la gestión y el desempeño, con un enfoque cualitativo teniendo en cuenta que su “objetivo es la comprensión y se centra en la indagación de los hechos, así como su interpretación de los sucesos y acontecimientos” [2]., para ello la investigación se orientó al proceso, observándose el comportamiento de las actividades de la organización, el personal y los procesos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Diagnostico interno de los factores que intervienen en el subproceso de compras

Al realizar el diagnóstico del subproceso de compras con los equipos de cadena de suministro y selección y adjudicación se obtuvo información con el cual se elaboró un diagrama de Ishikawa de acuerdo a la participación de los 19 colaboradores.

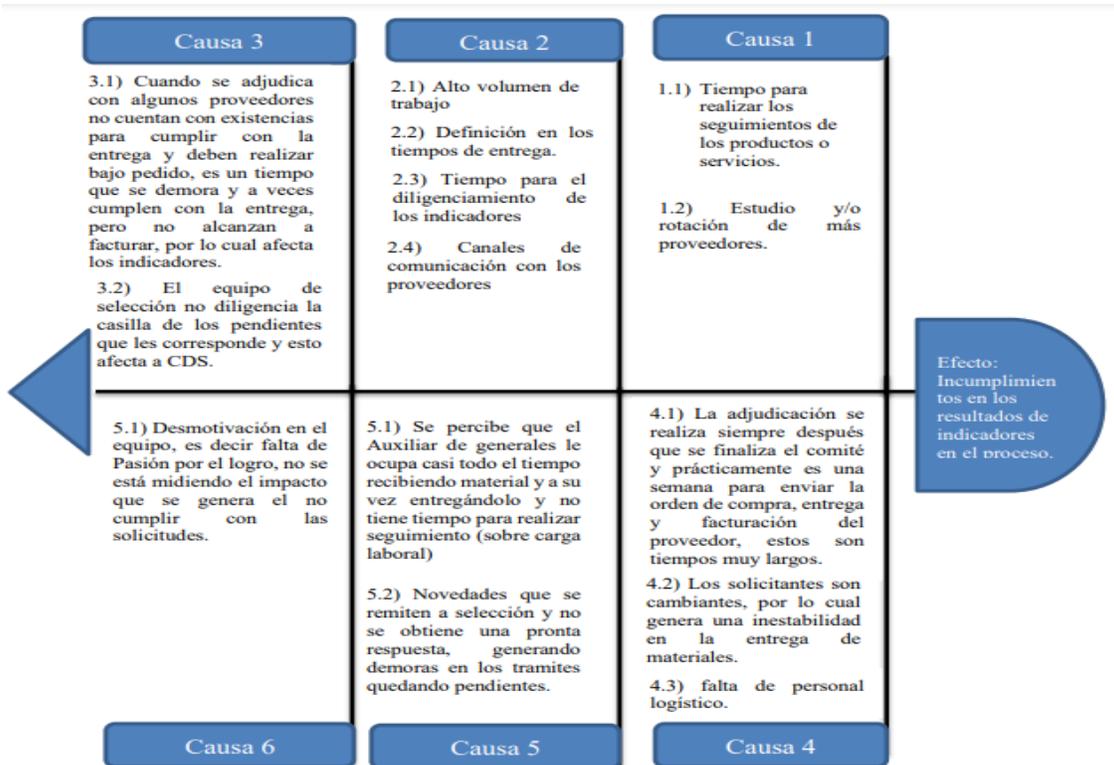


Figura 1. Diagrama de Ishikawa de cadena de suministro

Identificándose que el equipo de compras vio la necesidad de realizar un estudio y rotación de proveedores, con el fin de mejorar los tiempos de entrega, precios, stock y evitar retrocesos administrativos, adicionalmente se manejan varios tipos de operaciones como para la creación de una orden de compra y por lo general muchas veces los tres tipos de operación se adjudican al mismo tiempo generando un gran volumen de trabajo y sobre carga laboral en cargos más operativos generando atrasos en un componente muy importante como es el seguimiento de indicadores.

Igualmente se identificaron que existen causas internas que intervienen en la calidad del proceso como es el factor “tiempo” ya que los colaboradores mencionan que el 50% de las novedades presentadas se pueden mejorar por medio de condiciones internas o por los llamados ANS (acuerdo de niveles de servicio), sin embargo aquellos que son externos deben ser tratados lo más pronto teniendo en cuenta las tendencias del mercado, el cual el

objetivo debe ser asegurar el stock mínimo para los clientes internos manteniendo una rotación del mercado accesible y rentable para la organización.

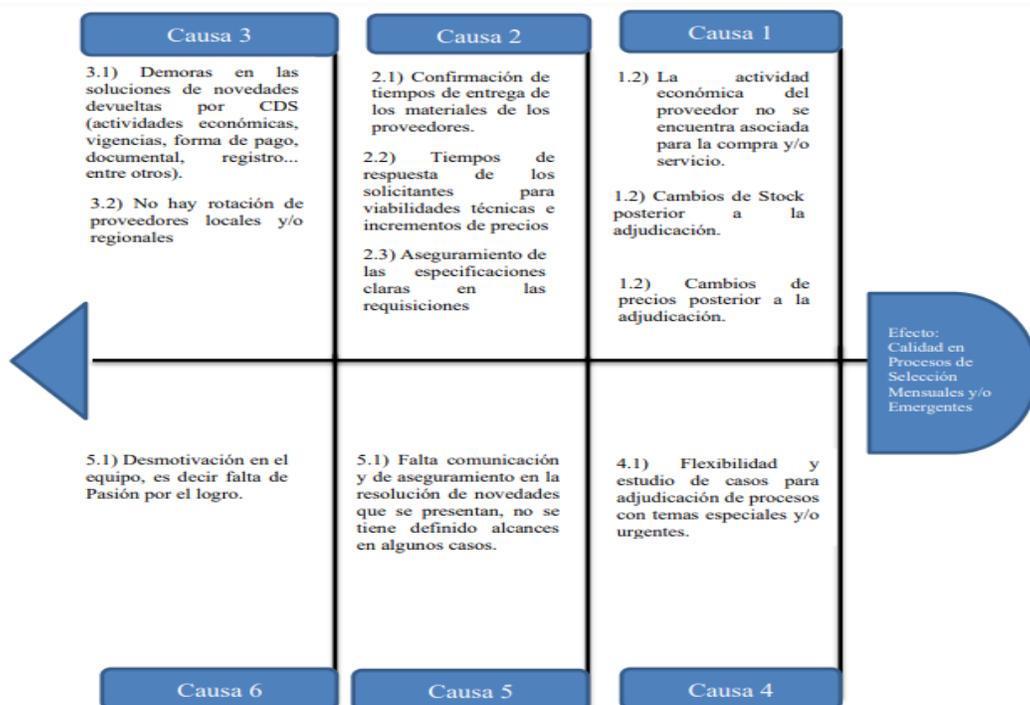


Figura 2. Diagrama de Ishikawa de Selección y Adjudicación

Del otro lado, al analizar los KPIs de compras dos de los indicadores no cumplieron con la meta establecida que corresponde al 95% (estado ideal) durante el año 2021 el indicador de tramite de ofertas obtuvo un acumulado anual de 69,6% estando por debajo de la meta establecida, y para el año 2022 este mismo indicador obtuvo un acumulado de un 88% lo cual indica que no se aseguró el trámite de ofertas con los proveedores que debe cumplir con las directrices establecidas garantizando un comparativo de precios y una selección adecuada.

Tabla 1. Control en trámite de ofertas del año y/o gestión del mercado 2022

Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de cálculo	Responsables del indicador		Estándar o Meta del indicador	Rangos de control del indicador			Fuente del indicador				
						Ideal	95%	100%					
(N° de ítems con ofertas cumplidas / N° de ítems solicitados) -1% por ítems con <2 ofertas sin excepción.	%	Mensual	De cálculo	Profesional Corp. II Selección y Adjudicación	85%	Control	85%	94%	Identificación de las ofertas consolidadas en los cuadros mensuales de Control en la Selección y Adjudicación				
						lado							
						Crítico <	0%	84%					
Tipología del Indicador													
Estratégico	De resultado	De control	gestión de desempeño		X	Macroindicador	Otro (s), cuál (es)						
II. RESULTADOS DEL INDICADOR													
Variable	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	Acumulado
Daniela Castro	90%	90%	90%	86%	90%	89%	92%	91%	92%	93%	93%	93%	91%
Jhon Leal	91%	91%	84%	88%	73%	92%	70%	90%	88%	88%	89%	92%	86%
Jhon Grisales	89%	90%	91%	88%	90%	87%	89%	91%	91%	86%	90%	90%	89%
Paola Castañeda	89%	90%	91%	88%	90%	87%	89%	91%	91%	86%	90%	90%	89%
Felipe Torres	83%	77%	79%	83%	74%	76%	84%	91%	90%	83%	88%	91%	83%
2.2 Resultado	89%	88%	87%	86%	83%	86%	85%	90%	90%	87%	91%	91%	88%

En segundo lugar, el indicador denominado control de precios del mercado durante el año 2021 obtuvo un acumulado del 89,6% y para el año 2022 su resultado final fue de 90%, aunque estos dos indicadores estuvieron en un estado controlado no lograron cumplir con el objetivo de controlar el incremento de precios en el mercado sobre la selección/adjudicación de las compras buscando un porcentaje de variación no superior al IPC y/o comportamiento del mercado.

**Tabla 2. Control de precios del mercado 2022**

Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de cálculo	Responsables del indicador	Stándar o Meta del indicador	Rangos de control del indicador		Fuente del indicador	
(N° de Ítems con ofertas cumplidas / N° de ítems solicitados) -1% por ítems con <2 ofertas sin excepción.	%	Mensual	De cálculo Profesional Corp. II Selección y Adjudicación De presentación	85%	Ideal	95%	100%	Identificación de las ofertas consolidadas en los cuadros mensuales de Control en la Selección y Adjudicación
					Controlado	80%	94%	
					Critico <	0%	79%	
Tipología del Indicador								
Estratégico	De resultado	De control	gestión de desempeño	X	Macroindicador	Otro (s), cuál (es)		

Por último, se realizó el proceso de estimación de la demanda de las empresas Llanogas SA ESP BIC y Bioagropecuaria del Llano SA ESP BIC mediante el pronóstico promedio móvil simple, regresión lineal e índice de estacionalidad obteniendo como resultado que el mejor método para conocer la asertividad es mediante el índice de estacionalidad, como se muestra en la tabla 3 y 4.

**Tabla 3. Cálculo de asertividad de la demanda de la empresa Bioagropecuaria**

Grupo	Promedio Móvil	Promedio Lineal	Promedio Estacional
1	73%	35%	7%
2	72%	33%	7%
3	109%	58%	7%
4	74%	39%	26%
5	98%	57%	11%
6	92%	41%	19%

**Tabla 4. Cálculo de asertividad de la demanda de la empresa Llanogas**

Grupo	Promedio Móvil	Promedio Lineal	Promedio Estacional
1	77%	44%	23%
2	74%	45%	28%
3	83%	32%	29%
4	90%	39%	18%
5	87%	38%	17%

Luego de aplicar el diagnóstico y realizar la revisión de los indicadores se construyó la matriz DOFA con el fin de buscar las estrategias y segmentar las de mayor impacto [3]

**Tabla 5. Matriz DOFA del subproceso de compras**

<p><b>Fortalezas (Aspectos internos)</b>                  *Equipo de profesionales con sentido de pertenencia que genera confianza para realizar alianzas y estrategias de trabajo.                  *Estar abiertos a nuevos espacios con mercados.</p>	<p><b>Debilidades (Aspectos propios)</b>                  *Aumento de rotación de personal, sumado al tiempo de capacitación y adaptación al cargo.                  *Fluctuación de precios                  *Dependencia de un solo proveedor                  *Falta de tiempo de para realizar seguimientos                  *Sobrecarga laboral en algunos cargos                  *Alta dependencia de las respuestas de los solicitantes</p>
<p><b>Oportunidades (Elementos que se pueden aprovechar)</b>                  *Crecimiento del comercio local con proveedores de la región para servicios y compras de materiales recurrentes como ferretería, eléctricos, insumos agrícolas etc.                  *Reconocimiento en el mercado.                  *Confiabilidad en cada una de las negociaciones generando oportunidades de alianzas estratégicas.</p>	<p><b>Amenazas (Riesgos externos)</b>                  *La tendencia alcista del dólar que aumentan los costos de los productos.                  *Demoras en los tiempos de importación                  *Escasez de material de celulosa, acero y polietileno                  *Los desastres climáticos                  *La inflación más alta y la aproximación de la recesión económica y enfrentamientos geopolíticos.                  *Cierre de china en algunos sectores debido a su política de cero COVID y la crisis de los contenedores</p>

**Definir las estrategias para minimizar los hallazgos priorizados, mejorando los factores que afecten el subproceso de compras.**

Para la identificación de las estrategias se tomaron los cuadrantes de la matriz DOFA correspondiente FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), y DA (debilidades y amenazas). La estrategia FO como la búsqueda de proveedores locales en la región de Villavicencio, para dicha estrategia se sugiere realizarla en un periodo corto teniendo en cuenta la necesidad de rotación de proveedores, para ello se tuvieron los productos que superaban el 50% de las compras anuales; dicha estrategia compromete a los profesionales de compra en realizar la búsqueda de nuevos proveedores en ciertos sectores de crecimiento económico y comercial de la ciudad de Villavicencio.

Para el cuadrante FA se propuso generar un programa de desarrollo de proveedores desde la gestión de compras [4], esta estrategia se propuso con el fin de generar alianzas comerciales a largo plazo a fin de mejorar la competitividad de la cadena de valor, reducir los costos y minimizar los riesgos. El objetivo de esta propuesta plantea la promoción y el impulso de las capacidades competitivas de los proveedores estratégicos a través del fortalecimiento y la mejora de la cadena productiva.

Por ultimo se propone la estrategia DA denominada la confiabilidad de las compañías Llanogas y Bioagricola en proceso de compras, dicha estrategia se propuso teniendo en cuenta el reconocimiento y la confiabilidad de las compañías en compras, por lo cual esta estrategia se genera hacia la planeación presupuestal con los procesos misionales con el fin de ayudar e identificar la necesidad de los usuarios generando espacio de co-creación con el fin de aterrizar su presupuesto y la visión del mercado.

En la selección y segmentación de las estrategias se realizo una reunión con los lideres del proceso de compras en el cual se analizó y se evaluó la estrategia que mayor convenia, siendo la mejor opción la estrategia FA. Dicha selección se realizó bajo la matriz de decisiones o matriz de priorización en función del análisis del entorno, los recursos propios y las expectativas.

**Tabla 6. Matriz de decisiones – Selección de la estrategia (Matriz de priorización)**

Estrategias	Impacto sobre el recurso Financiero	Impacto sobre la imagen corporativa	Impacto sobre el desarrollo social	Total
(Estrategia FO (Proveedores locales- trabajo en campo)	3	5	5	13

Estrategia FA (Desarrollo de proveedores)	5	5	5	15
Estrategia DA (planeación presupuestal)	5	4	3	12

**Formular la propuesta de mejora para gestionar los recursos que disminuyan los factores que afecten la gestión del subproceso de compras.**

La norma ISO 9001: 2015 permite a las organizaciones realizar una integración al sistema de la gestión de la calidad, este procedimiento permite establecer objetivos como asegurar que los productos, bienes y servicios adquiridos o alquilados tengan una incidencia en el sistema de la gestión de la calidad que nos constituya una fuente de peligro. Por tal razón la ISO 9001: 2015 establece lineamientos para la correcta selección y evaluación de proveedores, así mismo se dentro de esta propuesta se diseñaron los formatos en donde se determinan los criterios para seleccionar, evaluar y reevaluar a los contratistas y proveedores críticos en función de la capacidad para suministrar bienes y/o servicios de acuerdo con los requisitos establecidos por las empresas de grupo de llano [5]

**Figura 3. Caracterización de la gestión de compra**

<b>OBJETIVO PROCESO:</b>	Garantizar otros recursos haciendo seguimiento a las compras.			
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinador de compras			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>
<b>PLANEAR</b>				
Todos los procesos	Solicitudes de compra	Evaluar y seleccionar proveedores	Proveedores seleccionados	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Evaluación y selección de proveedores	Actualizar listado maestro de proveedores	Listado maestro de proveedores	Gestión administrativa
<b>HACER</b>				
Todos los procesos	solicitud compra-orden de compra	Verificación orden de compra o generación orden de compra	Orden de compra autorizada	Proveedor
Proveedor	Material comprado	Envío a proyecto	Material comprado en proyecto	Gestión técnica
<b>VERIFICAR</b>				
Proveedor - Gestión técnica	Material comprado	Verificación de revisión compra	Registro recibo a conformidad en factura o remisión o devolución	Gestión administrativa
Gestión gerencial	Información compra y proveedor	Reevaluación de proveedores	Reevaluación. Las reevaluaciones con resultado regular y malo deben ser comunicadas al proveedor.	Gestión administrativa
Gestión administrativa	Datos	Medición indicadores de gestión	Resultado indicador	Gestión administrativa gestión de calidad
<b>ACTUAR</b>				
Gestión administrativa	Resultado indicadores	Análisis de indicadores de gestión	Oportunidades de mejoramiento, acciones correctivas y preventivas	Gestión de calidad - Gestión administrativa
<b>MEDICION</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Evaluación de proveedores	(No de proveedores evaluados/No de proveedores)*100	90%	Anual	Coordinador de Compras

SEGUIMIENTO Y CONTROL				
Evaluación, selección de proveedores.				
Reevaluación de proveedores				
RECURSOS			DOCUMENTACION APLICABLE	
Recursos Humanos	Recursos Económicos	Infraestructura / Tecnología / Insumos	INTERNOS	
Coordinadora de compras	Salarios	Computador	Manual de calidad (HSEQ M01)	
		Red	Manual SSTA (HSEQ M02)	
		Telecomunicaciones	Reglamento interno de trabajo	
			Reglamento de Higiene y seguridad	
			Manual de funciones	
		Papelería	EXTERNOS	
			Codigo sustantivo del trabajo	
			Hojas de vida personal	
CONTROL DE CAMBIOS				
VERSION	FECHA	ELABORO	APROBO	OBSERVACIONES
1	22/06/2015	Coordinador HSEQ - Coordinador de compras	Gerente general	Documento para implementación

El procedimiento de adquisiciones y compras se diseñó bajo los parámetros de la norma ISO 9001:2015 con el fin que fuera integrada al Sistema de Gestión de Calidad de las empresas del Grupo de Llano; en este procedimiento se establece como objetivo asegurar que los productos, bienes y servicios adquiridos o alquilados que tengan incidencia en el Sistema de Gestión de la Calidad no constituyan una fuente de peligro para los trabajadores.

**Tabla 7. Procedimiento de compras**

<b>Grupo de Llano</b>	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>	Código	PROC-COM-001
	<b>PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES</b>	Versión	001
		Fecha Aprobación	10 May 2023

#### A. OBJETIVO

Provee oportuna y eficientemente herramientas, equipos, materiales, insumos y servicios requeridos para la correcta realización de las labores tanto operacionales como aquellas administrativas concernientes y relativas a la prestación de servicios suministrados por Grupo de Llano optimizando el manejo de sus recursos financieros.

#### B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las necesidades de equipos, herramientas, insumos, materiales y servicios relacionados con las actividades propias de la empresa, que inciden en la calidad de la prestación de servicios ofrecido por Grupo de Llano; incluyen desde la solicitud, hasta el pago de los proveedores por la compra realizada, incluyendo la aplicación de criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.

#### C. DEFINICIONES

**Recursos materiales:** todos aquellos bienes considerados como medios o instrumentos para el desarrollo de las actividades que realizan los departamentos y sucursales ya sean instrumentales o de consumo, tales como, material de papelería, muebles de oficina, etc.

**Clasificación de los recursos materiales:** los materiales utilizados por **Grupo de Llano**, necesarios para su mantenimiento y administración, con el fin de definir sus procesos individuales de aprobación se han clasificado según su uso así:

**Materias primas o insumos primarios:** son aquellos materiales que se requieren y se utilizan directamente para realizar los ensayos no destructivos o inspecciones.

**Materiales, repuestos o refacciones de mantenimiento:** son aquellos materiales destinados al mantenimiento de equipos de realización de inspecciones, ensayos no destructivos y la infraestructura misma de la empresa. Su proceso de compra responde a la oportunidad, pues son catalogados como materiales de calidad comercial que no afectan ni hacen parte de las inspecciones ensayo no destructivo en sí.

**Otros materiales e insumos secundarios (papelería, elementos de limpieza):** corresponden a los demás materiales e insumos requeridos para las actividades diarias de la empresa.

**Elementos de protección personal:** son elementos necesarios para garantizar la seguridad y protección personal de los trabajadores durante la ejecución de sus labores.

**Dotación:** Son las prendas de vestir y elementos apropiados para la realización de labores.

**Compra inmediata:** es toda aquella compra que, debido a su impacto en la calidad del servicio se realiza de forma espontánea e inmediata, previa autorización del coordinador administrativo o gerente de operaciones y no superará un valor de \$300000, esta compra se deberá soportar con factura de venta emitida por el proveedor.

**Proveedor único:** Son aquellos proveedores considerados críticos, que por la normatividad que aplica a la razón del negocio o por implicaciones estratégicas, se asigna como único para la compra de determinados productos y/o servicios.

**Proveedor TIPO A:** es todo proveedor que suministra bienes y servicios que son parte indispensable en el desarrollo de las actividades, este tipo de proveedor cumple con la normatividad nacional.

**Proveedor TIPO B:** es todo aquel proveedor internacional, que suministra bienes y/o servicios muy específicos y que son parte fundamental e indispensable en las actividades comerciales de las empresas del Grupo de Llano y que por características técnicas o requerimientos especiales y específicos de calidad no se encuentran en el territorio colombiano.

#### D. CONDICIONES GENERALES

- Todas las personas responsables de las actividades establecidas en este procedimiento garantizan el cumplimiento de los criterios y proceso establecidos.
- Solo son aceptados como proveedores críticos aquellas personas o empresas que cumplan con los requerimientos de ley (cámara de comercio, Dian, etc.) y que en la selección es calificado como confiables.
- Para el caso de proveedores que entregan listado de precios o portafolio de servicios por un periodo determinado, este es tenido en cuenta como cotización siempre y cuando se mantenga los precios establecidos.
- Para compras cuyo valor es inferior a trescientos mil pesos (\$300.000) estas compras se realizan directamente por caja menor y en estos casos no se tiene en cuenta el proceso de cotización, análisis de precios ni orden de compra. Se cuentan con listados de precios de referencia para consultas eventuales.
- Para compras que surgen por necesidad de carácter urgente el gerente general y/o de operaciones autoriza la orden de compra de forma inmediata, sin la presentación de cotizaciones. Entiéndase por compra URGENTE la necesidad inminente e inmediata de realizar la adquisición del bien o servicio que a criterio de quien la autoriza se genera por factores que afecten la calidad o puedan poner en riesgo la actividad principal de las empresas de Grupo de Llano.

#### E. DESCRIPCIÓN

ID	ACTIVIDAD (Qué)	RESPONSABLE (Quien)	TAREA(S) (Cómo)
1	Revisión de stock	Coordinador de área	Revisa y analiza la necesidad de los productos a necesitar en relación directa con las actividades a realizar
2	Requisición de productos	Coordinador de área	Diligenciamiento del <u>FT-COM.001 REQUISICIÓN DE PRODUCTO</u> , especificando en el las cantidades, descripción y uso de los productos solicitados. Este formato es diligenciado en forma consecutiva y a su vez cada línea de trabajo cuenta con un consecutivo independiente.
3	Verificación de la necesidad y aprobación.	Gerente	Verifica la necesidad de la compra basándose en las operaciones realizadas por cada línea de trabajo.
4	Clasificación de solicitudes	Coordinador administrativo	Realiza la caracterización y calificación de los productos solicitados en relación directa con línea de negocio y tipo de proveedor, para proveedores tipo B se cuenta con la información legal y detalle de producto a suministrar, en este caso se pasará al paso 7.
5	Solicitud cotización	Coordinador administrativo	Solicita cotizaciones y documentaciones de los posibles proveedores, dicha documentación cumple con los parámetros establecidos, mediante <u>FT-COM-002 SOLICITUD DE COTIZACIÓN</u> .
6	Análisis de precios	Coordinador administrativo	Realiza análisis de precios, de forma ecuánime, por ello al momento de realizar el análisis de precios por proveedor se toman los productos de iguales especificaciones, no se tienen en cuenta productos de especificaciones diferentes pues no permite un análisis comparativo de los mismos.
7	Aprobación para generar orden compra	Gerente	Revisión de los resultados del análisis de precios, características del proveedor y documentos anexos como soportes de documentación, se aprueba la orden de compra. Si no cumple con las expectativas del gerente, esta se devuelve al proceso revisión de solicitud de cotización con el objeto de corregir los posibles errores presentados.
8	Generar Orden de compra	Coordinador administrativo	Elabora orden de compra diligenciando el <u>FT-COM-003 ORDEN DE COMPRA</u> , en donde se especifica las características de los productos a solicitar y los estándares de negociación establecidos al momento de

			la cotización, esta lleva la aprobación por parte de la gerencia de operaciones y/o general de <b>Grupo de Llano</b>
9	Enviar orden de compra	Coordinador administrativo	Envía orden de compra al proveedor mediante correo electrónico corporativo autorizado por el gerente general de <b>Grupo de Llano</b>
10	Envío de productos	Proveedor	Realiza el envío a la ubicación específica en la orden de compra, se confirma el envío con detalle.
11	Recibo productos	Coordinador administrativo	Recibo y verificación de los productos, se verifica que estos cumplan con las cantidades solicitadas, calidad de los productos y estado general de los mismos. Si los productos están conforme a lo solicitado, la orden de compra es aceptada aplicando sello y firma única. En caso de no ser aceptado debido al no cumplimiento de las especificaciones solicitadas mediante <u>FT-COM-001 REQUISICIÓN DE PRODUCTO</u> los productos son devueltos al proveedor, en este caso <b>no se firma la orden de compra</b> y el proceso retorna al paso de revisión de orden de compra por parte del proveedor." Diligencia el <u>FT-COM-004 ENTREGA DE PRODUCTOS SOLICITADOS</u> donde se especifica el ítem solicitado, la cantidad y la descripción del mismo, este formato es firmado por la persona que realiza la solicitud de producto o servicio.
12	Recibido y aprobación de factura y remisión a área financiera.	Coordinador administrativo	Recibo e inspección de las facturas radicadas, se evidenciará la fecha de recibo, persona que recibe, firma y sello de recibo, luego de este procedimiento la factura respectiva es enviada al área financiera.

## Conclusiones

Al realizar el diagnóstico interno de los factores que intervienen en el subproceso de compras, se pudo identificar que el equipo de compras vio necesidad de realizar un estudio y rotación de proveedores, para mejorar los tiempos de entrega, precios y stock y no depender de un solo proveedor u operador; a su vez, el indicador correspondiente a control de precios del mercado se mantuvo durante todo el año en un estado controlado, aunque en el año 2021 el control de trámite de ofertas se vio afectado llevándolo a un estado crítico.[6]

Así mismo, se pudo evidenciar que, aunque las amenazas no son controlables por la organización, si es posible llegar hacer un estimado o un pronóstico de la demanda, dicho lo anterior se procedió con el proceso de estimación de la demanda.

De acuerdo con los resultados obtenidos se definieron tres estrategias para minimizar los hallazgos priorizados, mejorando los factores que afecten el subproceso de compras, siendo ellas: búsqueda de proveedores locales en la región de Villavicencio (Estrategia Fortalezas-Oportunidades), Generar un programa de desarrollo de proveedores (Estrategia Fortalezas-Amenazas), y Confiabilidad de las compañías Llanogas y Bioagropecuaria en proceso de compras (Estrategia Debilidad-Amenaza).

Con el ánimo de conciliar las tres estrategias se formuló una propuesta de mejora para gestionar los recursos que disminuyan los factores que afecten la gestión del subproceso de compras, la cual se basó en la adaptación del proceso de compras o adquisiciones a los criterios de la norma ISO 9001:2015 con el fin que las empresas del Grupo de Llano lo integren a su Sistema de Gestión de Calidad.

## Referencias

- [1] J. E. Prieto Herrera , Investigación de mercados, Segunda ed., Bogotá: Ecoe ediciones, 2013.
- [2] P. Balcázar, N. I. González, A. López, G. M. Gurrola y A. Moysén, Investigación cualitativa, Toluca, Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México, ISBN: 968-835-947-5, 2013.
- [3] B. L. Rocha Medina , A. Gutierrez Sanchez , F. F. Espitia Forero , P. I. Moya Espinosa , L. K. De arco paternina , L. F. Lopez Castro, P. A. Romero perez, O. R. Bernal Rodriguez , E. R. Hernandez Arango , F. A. Martinez

Alvarez , G. Salazar Pedreros y A. Ibalez Diaz , Gestion empresarial de la cadena de suministro, 1° ed., Bogota: Ediciones de la U , 2020.

- [4] Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación, *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos, NTC ISO 9001*, Bogota D.C., 2015.
- [5] V. Alvarez Ojeda y A. Yanelis Ramos, *Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración: Artículo de investigación*, 2021.
- [6] O. Sanchez Stella , *Gestión de proveedores MF1004\_3*, Madrid (España): Paraninfo S.A, 2021, p. 4.