

PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK EN EL AÑO 2020

MAURICIO DE JESÚS GÓMEZ LÓPEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL

2021

PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK EN EL AÑO 2020

MAURICIO DE JESÚS GÓMEZ LÓPEZ

Proyecto De Grado En la Modalidad Practica Empresarial Para Optar Por El Titulo
De Administrador de Empresa

Asesor

Cesar Augusto Saavedra Quintero

Profesional Comercio Exterior



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal, Valle del Cauca. 23 de abril de 2021

Dedicatoria

A mi padre, por su esfuerzo y apoyo para obtener mis estudios universitarios e inculcarme en valor de la perseverancia.

A mi madre, por su amor, paciencia y enseñanza durante toda mi etapa académica; gracias a ella soy el tipo de persona que soy,

A mi familia, por el apoyo brindado desde la primaria hasta esta etapa de formación profesional; son ese factor motivacional para el logro de todas mis metas.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos para:

Dios, por darme vida y salud para culminar esta gran etapa de mi vida.

Para el director de la tesis, Profesional en Comercio Exterior, Cesar Augusto Saavedra Quintero, por las asesorías, tiempo y conocimientos brindados para la realización del presente trabajo de investigación.

A los demás profesores durante toda mi carrera universitaria, cada enseñanza, cada consejo, cada palabra, cada trabajo, han aportado a la culminación de esta etapa de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	1
1. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE SR WOK	2
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	2
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS	4
1.3 RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES	6
1.4 INSTALACIONES DE LA EMPRESA Y SUS PUNTOS DE VENTA.....	6
1.5 DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE VENTA Y ZONIFICACIÓN DE OPERACIONES	14
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	16
2.2 VISIÓN	16
2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	16
3. DEFINICIÓN DE PROBLEMA	18
3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	18
3.2 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA.....	21
3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
4. OBJETIVOS.....	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
5. JUSTIFICACIÓN	31
6. MARCO TEORICO	34
6.1 TEORÍA CLÁSICA (HENRY FAYOL).....	34
6.2 TEORÍA NEOCLÁSICA (PETER DRUKER)	35
6.3 TEORÍA BUROCRÁTICA (MAX WEBER)	36
6.4 ORIGEN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	37
7. MARCO LEGAL.....	39
7.1 NORMOGRAMA.....	39

8. METODOLOGÍA	47
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
8.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
8.3.1 Técnicas de recolección de información.	48
8.3.2 Fuentes de información.	49
9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	50
9.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE	50
9.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI	53
9.3 ESTRATEGIAS DOFA	56
9.4 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE- DEL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK	58
9.5 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI – DEL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK	60
9.6 MATRIZ DOFA ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK	62
9.7 SITUACIÓN ACTUAL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK	64
10. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
10.1 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	66
10.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	69
10.3 FASES DE LA INFORMACIÓN	69
10.4 RESULTADOS ESPERADOS	70
11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	71
11.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABLES EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK.	71
11.2 DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK.	89
11.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA SR WOK	133
12. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	136
12.1 PLAN DE ACCIÓN	136
12.2 PRESUPUESTO	138
13. SEGUIMIENTO Y CONTROL	139
13.1 INDICADORES	139
14. CONCLUSIONES	141

15.	RECOMENDACIONES	142
16.	BIBLIOGRAFÍA	143
17.	GLOSARIO DE TERMINOS	146
18.	ANEXOS	147

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo Sr Wok.	2
Figura 2. Foto sede principal Sr Wok.....	2
Figura 3. Punto de venta La Central. Medellín – Antioquia.....	3
Figura 4. Fotografía Parque Industrial La Esperanza.....	6
Figura 5. Fotografía lugar de trabajo de abastecimiento, operaciones y mercadeo.....	7
Figura 6. Organigrama Sr Wok.....	9
Figura 7. Organigrama identificado en la empresa Sr Wok.....	10
Figura 8. Punto de venta Unicentro – Cali - Valle del Cauca.....	11
Figura 9. Organigrama administrativo de los puntos de venta Sr Wok.....	11
Figura 10. Punto de venta Andino – Bogotá – Cundinamarca.....	12
Figura 11. Organigrama puntos de venta Sr Wok.....	13
Figura 12. Distribución por zonas de los puntos de venta de la empresa Sr Wok.....	15
Figura 13. Valores de Sr Wok.....	16
Figura 14. ¿Sabía usted que en la empresa Sr Wok hay un área de compras?.....	22
Figura 15. En su opinión ¿Cómo calificaría el desempeño actual del área de compras?.....	23
Figura 16. Califique de 1 a 5 que tan importante es divulgar y capacitar al personal de la empresa sobre los procesos de todas las áreas. Donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.....	24
Figura 17. Actualmente, ¿cuál es el tiempo que toma en recibir respuesta ante una solicitud al área de compras?.....	25

Figura 18. En su opinión ¿cuál es el tiempo adecuado para recibir respuesta ante una solicitud por parte del área de compras?.....	26
Figura 19. Arbol de objetivos.....	29
Figura 20. Matriz DOFA Sr Wok.....	57
Figura 21. Matriz DOFA área de compras Sr Wok.....	63
Figura 22. Cronograma de actividades. Programación de capacitación.....	129
Figura 23. Plan de acción para el plan de formalización de los procesos del área de compras Sr Wok.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Normograma.....	40
Tabla 2. Oportunidades y Amenazas de la empresa Sr Wok.....	51
Tabla 3. Matriz EFE empresa Sr Wok.....	52
Tabla 4. Fortalezas y Debilidades de la empresa Sr Wok.....	54
Tabla 5. Matriz EFI de la empresa Sr Wok.....	55
Tabla 6. Oportunidades y Amenazas del área de compras Sr Wok.....	58
Tabla 7. Matriz EFE área de compras de Sr Wok.....	59
Tabla 8. Fortalezas y debilidades área de compras de Sr Wok.....	60
Tabla 9. Matriz EFI área de compras de Sr Wok.....	61
Tabla 10. Peso proporcional del personal de las áreas de Sr Wok.....	68
Tabla 11. Muestra proporcional del personal de las áreas de Sr Wok.....	68
Tabla 12. Simbología diagrama de flujo.....	87
Tabla 13. Presupuesto para el plan de formalización de los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok.....	132

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan de formalización de los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok, con el fin de describir de forma detallada todas las actividades y responsables del área, y a partir de allí, definir los procedimientos establecidos en el área, para así, poder diseñar un programa de capacitación para todo el personal de la empresa sobre toda la operatividad y composición del área de compras de la empresa Sr Wok, buscando plasmar una formalidad dentro del área.

Palabras claves: formalización, procedimientos, compras, capacitación, actividades, proceso.

ABSTRACT

The purpose of this work is to propose a plan to formalize the processes of the purchasing area of the Sr Wok company, in order to describe in detail all the activities and people responsible for the area, and from there, to define the procedures established in the area, in order to design a training program for all the personnel of the company about the whole operation and composition of the purchasing area of the Sr Wok company, seeking to create a formality within the area.

Key words: formalization, procedures, purchasing, training, activities, process.

INTRODUCCIÓN

Los procesos hacen parte de las organizaciones; todas las actividades que realizan deben llevar una secuencia y realizarse de forma específica, sin perder de vista el objetivo en común, no solo de un área determinado, sino que también de la misma organización. Los procesos básicamente permiten que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, independientemente de su índole, haciéndolos inevitables y muy importantes para el funcionamiento de las mismas, teniendo hasta el poder de determinar el futuro de una empresa.

La empresa Sr Wok se dedica a la fabricación y comercialización de comida rápida oriental gourmet tipo buffet. Actualmente, cuentan con más de sesenta puntos en todo el país, posicionándola como la empresa líder en este sector gastronómico. La calidad de su personal humano, su énfasis a la constante investigación e innovación en sus productos y su buena infraestructura, la ha llevado a tomar esta distinción en un mercado de tanta competencia.

Sin embargo, una de sus áreas funcionales, ha venido presentado problemáticas en su operatividad, situaciones que frenan el constante progreso que la empresa Sr Wok quiere mantener. Esta es el área de compras, quien, debido a la alta informalidad en su operativa y al desconocimiento de las demás áreas sobre las funciones de la misma, ha generado constantes situaciones confusas que terminan afectando el funcionamiento efectivo de la misma, y, por consiguiente, de la organización.

El presente trabajo consta de un plan de formalización de los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok, el cual contará con una descripción detallada de las actividades y responsables del área de compras, esto por medio de una descripción de los puestos. Así mismo, por una definición de los procedimientos establecidos en el área de compras, con el fin de crear un manual de procedimientos del área. Y, por último, con un programa de capacitación sobre las actividades y responsables del área de compra y sus procedimientos establecidos para todo el personal de la empresa Sr Wok, con el fin de disminuir la incertidumbre, el desconocimiento y la informalidad que se presenta actualmente.

1. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE SR WOK

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Figura 1. Logo Sr Wok.



Fuente: Página oficial Sr Wok

Dos amigos de la infancia, Jorge Andrés Díaz Lozano y Juan Felipe Restrepo Calle, por falta de cadenas de restaurantes en la ciudad de Buga – Valle del Cauca, deciden montar una franquicia de sándwich Qbano en el 2005. Aquí nace Díaz y Restrepo SAS.

Ya en 2014, y con experiencia en el manejo de este tipo de negocios, deciden crear su propia marca que pudieran expandir de gran manera; ahí nace Sr Wok. Se crea con la intención de ofrecer un nuevo concepto en comida rápida oriental y saludable, y gracias a los conocimientos en salsas de Juan Felipe Restrepo Calle y el apoyo de un chef, deciden plasmar los platos que iban a poner en camino tan ambicioso proyecto.

Figura 2. Foto sede principal Sr Wok.



Fuente: Autor del proyecto

Los primeros tres puntos de ventas se establecen en la ciudad de Cali – Valle del Cauca en enero del 2014, un año después y gracias al éxito local alcanzado, deciden expandirse a la capital del país, Bogotá. Allí, en enero de 2015, deciden montar su cuarto punto, y con gran éxito, comienza su expansión en esta gran ciudad.

Figura 3. Punto de venta La Central. Medellín - Antioquia



Fuente: Página oficial Sr Wok

Continuaron con su crecimiento llegando a ciudades como Popayán en enero de 2015, Medellín en diciembre del 2015, Bucaramanga en enero de 2015, Villavicencio en enero de 2015, La Costa (Barranquilla y Cartagena) en octubre del 2015 y el Eje Cafetero (Armenia, Pereira, Manizales, Cartago, Ibagué y Tuluá) en agosto del 2016.

Hoy, en el 2021, Sr Wok cuenta con más de 60 puntos en todo el país, dándole el lugar como la cadena número 1 de comida rápida oriental en Colombia.¹

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS

Sr Wok ofrece un portafolio de productos orientados a la cocina oriental gourmet tipo buffet, es decir, los productos son dispuestos a elección propia del consumidor para que arme el plato a su gusto. A continuación, se presenta el portafolio de productos dispuestos en los puntos de venta:

Costillas BBQ



Fuente: Domicilios.com

Res teriyaki



Fuente: Domicilios.com

Pollo a la naranja



Fuente: Domicilios.com

Pollo bourbon



Fuente: Domicilios.com

¹ Obtenido de: Página oficial Sr Wok

Cerdo agridulce



Fuente: Domicilios.com

Lumpias



Fuente: Domicilios.com

Kung pao shrimp



Fuente: Domicilios.com

Arroz



Fuente: Domicilios.com

Chop suey



Fuente: Domicilios.com

Pasta



Fuente: Domicilios.com

1.3 RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

Es importante resaltar que, en la actualidad, no hay evidencia de que en la empresa Sr Wok exista una base de datos que le permita crear una relación más cercana con sus consumidores, y, a su vez, conocer e investigar el comportamiento de los mismos. No obstante, todos los puntos de venta tienen en sus instalaciones un buzón de sugerencia.²

1.4 INSTALACIONES DE LA EMPRESA Y SUS PUNTOS DE VENTA

La empresa Sr Wok actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Yumbo – Valle del Cauca en el barrio Acopi, exactamente en el Parque Industrial La Esperanza. Allí se encuentra la planta principal donde se maneja toda la producción y operatividad de todos los puntos de venta establecidos en el país, además de todo lo relacionado a temas administrativos, contables, jurídicos, legales, logísticos y humanos. Esta sede se compone organizacionalmente por las áreas de recursos humanos, producción, compras, logística, contabilidad, tesorería, calidad y mercadeo.

Figura 4. Fotografía Parque Industrial La Esperanza.



Fuente: Google maps.

² Obtenido de: Observación participativa

Figura 5. Fotografía lugar de trabajo de abastecimiento, operaciones y mercadeo.



Fuente: Autor del proyecto.

Su organigrama está compuesto en el área gerencial por:

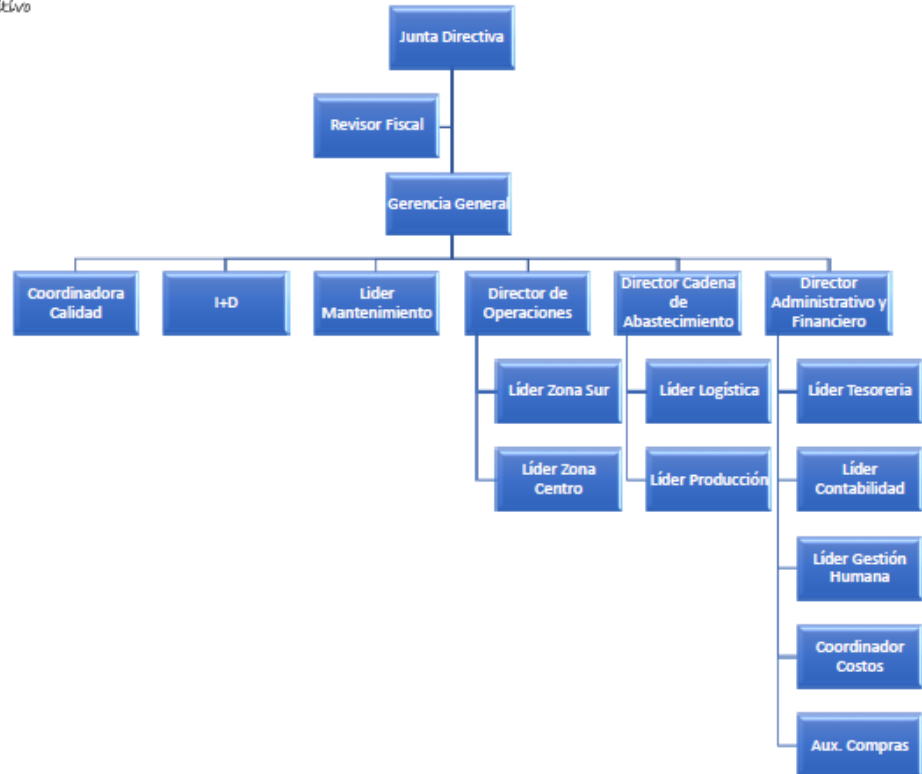
- Junta directiva, compuesta por los dos gerentes, dirección administrativa y financiera y director de operaciones.
- Revisor fiscal, encargado de velar por la legalidad en los ajustes de cuenta de la empresa.
- Gerencia general, quienes toman decisiones fundamentales en cuanto al funcionamiento de la organización.

En sus mandos medios, por:

- Coordinación de calidad, encargada de controlar y vigilar que los insumos utilizados en la fabricación de productos, cumplan con los estándares legales y las políticas de la empresa.
- I + D (investigación y desarrollo), que llevan a cabo toda la parte de innovación y creatividad de la compañía; Allí, se crean nuevos productos o se realizan mejoras (en sabor, composición, costo, etc.) a los ya existentes.
- Líder de mantenimiento, quién lleva a cabo el buen funcionamiento de toda la infraestructura de la empresa),

- Dirección de operaciones, quién controla el funcionamiento de todos los puntos de venta de la empresa Sr Wok, este cuenta con dos delegados:
 - Líder de zona sur (encargado de los puntos de venta ubicados en la zona sur del país)
 - Líder de zona centro (encargado de los puntos de venta ubicados en la zona centro del país))
- Dirección cadena de abastecimiento
- De igual modo, el director de la cadena de abastecimiento, su función principal es la de controlar el movimiento de las materias primas dentro y fuera de Sr Wok, es decir, desde que llegan a la empresa, se fabrican y son enviados los puntos de venta. Este se desglosa con dos colaboradores:
 - Líder de producción, encargado de toda la fabricación de los productos.
 - Líder de logística, encargado de los inventarios y la recepción, almacenamiento y despacho de mercancía.
- Y, por último, pero no menos importantes, la dirección administrativa y financiera, su función se limita a controlar las actividades básicas y más significativas de la empresa, como contratación de personal, adquisición de productos, pagos, ajustes contables y control de costos. Este cuenta con cinco colaboradores:
 - Líder de tesorería, quién ejecuta el pago de todas las deudas de Sr Wok.
 - Líder de contabilidad, encargado de todo el ajuste de cuentas y la parte tributaria de la compañía.
 - Líder de Gestión Humana, quién ejecuta todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal; así como controlar su estancia en la empresa, dar un bienestar laboral y velar porque cumpla con sus deberes y no se le violen sus derechos laborales.
 - Coordinación de costos, la cual vigila que estos no excedan las políticas establecidas por la junta directiva.
 - Auxiliar de compras, quién lleva a cabo todo el proceso de adquisición de materias prima, así como la selección, contratación y negociación con proveedores. También se encarga de controlar el nivel inventarios de la empresa.

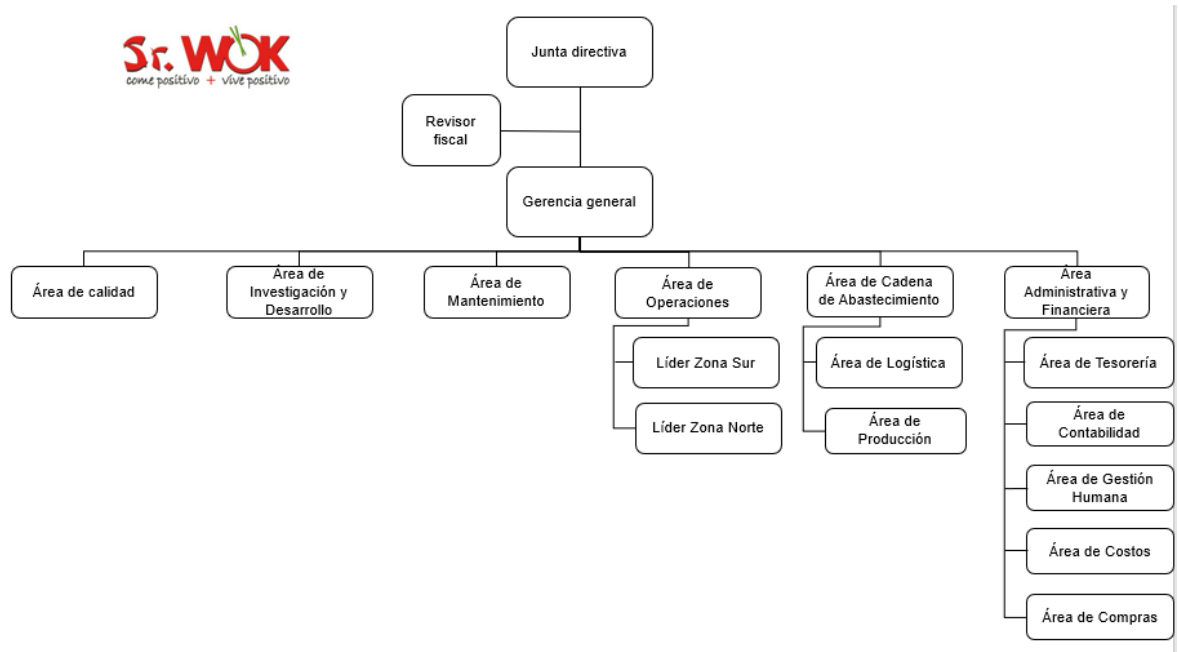
Figura 6. Organigrama Sr Wok



Fuente: Líder del área gestión humana de la empresa Sr Wok.

El anterior organigrama es el que actualmente rige en la empresa Sr Wok, sin embargo, al realizar la investigación se encontró imprecisiones en la definición de términos en los cargos. Es por esto que la siguiente estructura organizacional es la que se identificó que funcionaba al interior de la empresa:

Figura 7. Organigrama identificado en la empresa Sr Wok.



Elaborado por: Autor del proyecto

Las funciones y responsabilidades son las mismas explicadas anteriormente, lo único que cambia son las definiciones de ciertos cargos con el fin de dar más coherencia a la investigación.

Actualmente, Sr Wok cuenta con más de 60 puntos en todo el territorio nacional, posicionándola como la marca número uno en cadena de restaurantes de comida oriental en todo el país.

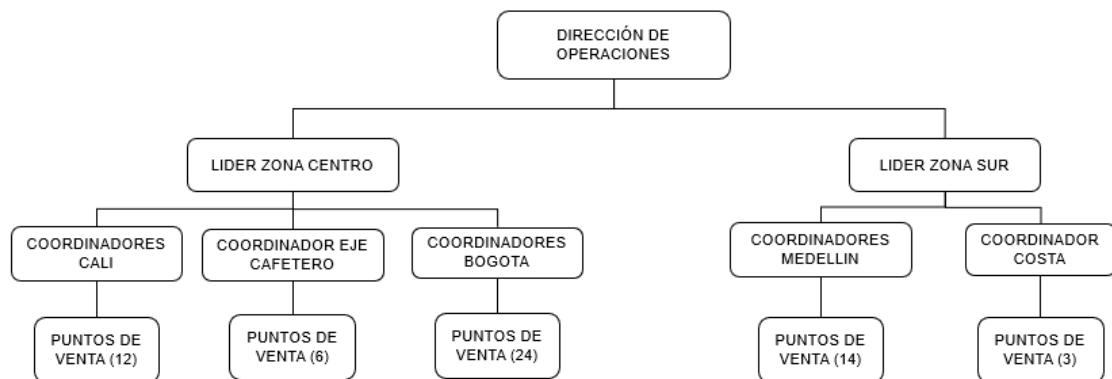
Figura 8. Punto de venta Unicentro – Cali - Valle del Cauca



Fuente: Página oficial Sr Wok

Su estructura organizacional se compone de la siguiente manera:

Figura 9. Organigrama administrativo de los puntos de venta Sr Wok.



Elaborado por: Autor del proyecto

La Dirección de Operaciones es la máxima autoridad de estos puntos de venta; es quien dirige, controla y toma decisiones para los puntos de venta. Se observa que,

de esa dirección, se desprenden dos líderes de zona, en este caso, líder zona sur y líder zona centro). Del líder de zona sur, dependen dos coordinadores, el coordinador de la Costa y coordinador de Medellín, el primero responde por tres puntos de venta y el segundo por catorce puntos de venta. Y, del líder de zona centro, se desprenden tres coordinadores, el coordinador de Cali (quien responde por doce puntos de venta), coordinador del Eje Cafetero (quien responde por seis puntos de venta) y el coordinador de Bogotá (quien responder por veinticuatro puntos de venta).

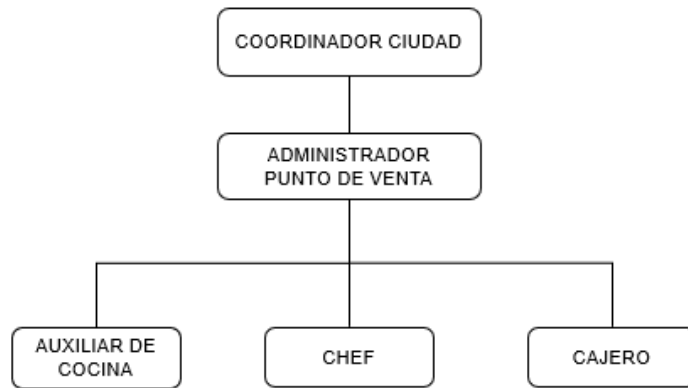
Figura 10. Punto de venta Andino – Bogotá – Cundinamarca.



Fuente: Página oficial Sr Wok.

Todos los sesenta puntos de venta se componen de la siguiente manera:

Figura 11. Organigrama puntos de venta Sr Wok.



Elaborado por: Autor del proyecto.

En general, cada restaurante cuenta con la misma siguiente configuración: El coordinador de la ciudad, quién es la máxima autoridad de estos. De este coordinador depende un administrador del punto de venta, que maneja a el chef, el auxiliar de cocina y el cajero. Cabe resaltar que el número de estos varía de acuerdo a la ubicación y tamaño del punto.

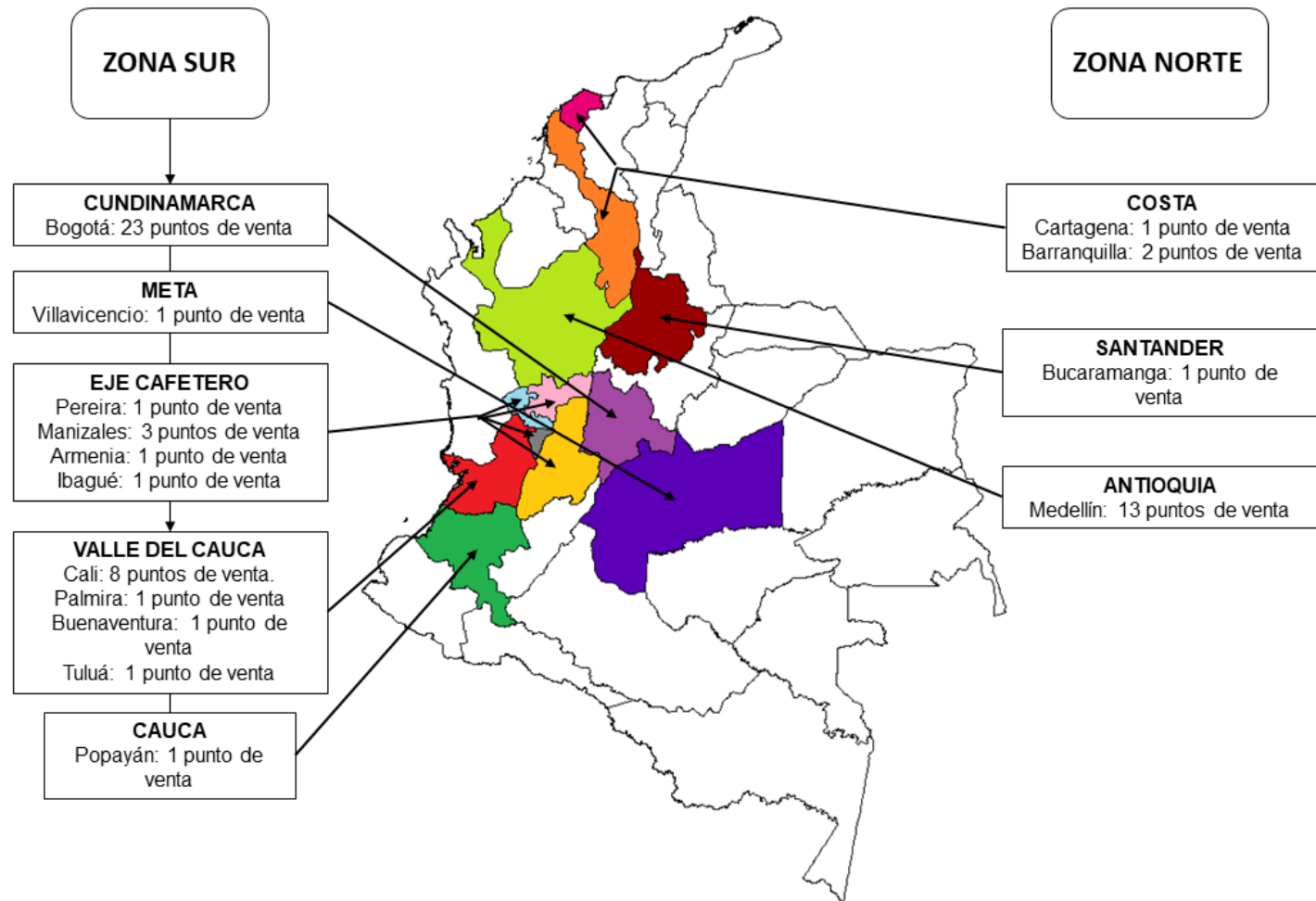
1.5 DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE VENTA Y ZONIFICACIÓN DE OPERACIONES

Los puntos de venta de la empresa Sr Wok están divididos en dos zonas por todo el país, las cuales son la zona sur y la zona norte. La zona sur está compuesta por los departamentos del Valle del Cauca (en las ciudades de Cali, con ocho puntos de venta; Buenaventura, con un punto de venta; Palmira, con un punto de venta; y Tuluá, con un punto de venta), Quindío (en la ciudad de Armenia, con un punto de venta), Risaralda (en la ciudad de Pereira, con un punto de venta), Caldas (en la ciudad de Manizales, con tres puntos de venta), Cundinamarca (en la ciudad de Bogotá, con veintitrés puntos de venta), Meta (en la ciudad de Villavicencio, con un punto de venta) y Cauca (en la ciudad de Popayán, con un punto de venta).

Así mismo, la zona norte está compuesta por los departamentos de Atlántico (en la ciudad de Barranquilla, con dos puntos de venta), Bolívar (en la ciudad de Cartagena, con un punto de venta), Antioquía (en la ciudad de Medellín, con quince puntos de venta; Bello, con un punto de venta; y Envigado, con un punto de venta) y Santander (en la ciudad de Bucaramanga, con un punto de venta).³ A continuación, se presenta la distribución zonal de los puntos de venta de Sr Wok en todo el país de forma gráfica. (véase Figura 12)

³ Obtenido de: entrevista al Director de Operaciones de Sr Wok el 10 de diciembre 2020

Figura 12. Distribución por zonas de los puntos de venta de la empresa Sr Wok.



Elaborado por: Autor del proyecto

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

2.1 MISIÓN

“Somos la Cadena No 1 de Comida Rápida Oriental en Colombia, Bajo la Filosofía come + vive +, ofrecemos un buffet con más de mil combinaciones de ingredientes 100% frescos preparados bajo la milenaria técnica del Wok.” ⁴

2.2 VISIÓN

“Continuar ampliando nuestro cubrimiento en las principales ciudades capitales del país bajo la técnica milenaria al Wok y un concepto innovador, exclusivo, ágil, sano y agradable, con el fin de mantener y reforzar la reputación como la cadena N ° 1 de comida rápida oriental del país.” ⁵

2.3 VALORES CORPORATIVOS

A continuación, se presenta los valores organizacionales de la empresa Sr Wok, los cuales fundamentan su actividad y razón ser (Véase Figura 2).

Figura 13. Valores de Sr Wok



⁴ Obtenido de: Página oficial Sr Wok.

⁵ Obtenido de: Página oficial Sr Wok.

Fuente: Líder del área gestión humana de la empresa Sr Wok.

Buscan trabajar con **responsabilidad** pues están convencidos de los grandes beneficios que trae en el desarrollo de las tareas.

El **compromiso** les permite volver realidad todas las promesas, cumpliendo con hechos y generando beneficios.

Compartir una misma visión que permita lograr los objetivos de la organización.

Una **verdad, honradez y transparencia** que se interponga en todos los actos de las personas.

Manteniendo un **respeto, fidelidad, rectitud y sentido de pertinencia** sin afectar a los compañeros de trabajo ni el buen nombre de la organización.

Un **esfuerzo** apasionado que permita la satisfacción de los clientes; cumpliendo siempre todas las necesidades posibles.

3. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las organizaciones están compuestas por una gran cantidad de actividades necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, pero para un correcto cumplimiento, necesitan de un control, de una organización, de una estructuración que diferencie a cada actividad, pero sin perder la relación que todas llevan. Aquí radica la importancia de los procesos; cuando estos existen y están claramente definidos dan pie a una delimitación y clasificación que permite un mayor control sobre el funcionamiento de la organización, es decir, los procesos te ayudan a saber qué se hace, cómo se hace y qué resultados está generando, y, a partir de allí, identificar y generar mejoras en pro de la empresa.

Y es que los procesos no solo dan orden al diario vivir de las organizaciones, sino también de las personas, siempre se busca que toda tarea por realizar, siga unos pasos para cumplir con ella, pero de manera efectiva, y en las empresas sí que se cumple. Tal como afirma Philippe Lorino en su obra “El Control de Gestión Estratégica: La Gestión por Actividades”:

“Las actividades se combinan en cadenas o en redes de actividades dotadas de un objetivo común (desarrollar un nuevo producto, introducir una modificación técnica, realizar una campaña de promoción, fabricar un producto, etc., son “macro tareas” que exigen el cumplimiento secuencial o simultáneo de un cierto número de actividades distintas). Estas actividades representan a los procesos, que son un conjunto de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global, a una salida global, tanto material como inmaterial. Por tanto, los procesos son combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material e inmaterial preciso (el nuevo producto, la modificación técnica, etc.), que es el objetivo global o común a todas sus actividades que la componen”. (LORINO, Philippe. 1993)

Así mismo, permiten dar una identidad clara de cómo funciona, cómo desempeñarse ante una determinada situación y cuál es el rol que cumple cada empleado dentro de su área, y a su vez, en la misma organización. Según Max Weber en su “Teoría Burocrática”:

“Las organizaciones se deben basar en una legislación propia en la que se define y pauta cuál será el funcionamiento y cómo se llevará a cabo la administración y organización. Estas normas y reglamentos son muy detallados, precisos y racionales, pues deben ser coherentes con los objetivos iniciales. Se caracteriza por estar compuesta por cargos oficiales delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos de acuerdo con los siguientes principios: delimitación de las obligaciones a cumplir

por cada cargo en función de la división del trabajo; provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones” (WEBER, Max. 1905)

Pero los procesos no solo funcionan como una herramienta de control, dirección y organización, sino que también, son un intermediario para la aplicación de mejora continua. Estos, al estar claramente demarcados permiten ver su funcionamiento, y a partir de allí, saber en qué se es fuerte, qué está fallando, qué se puede mantener y qué se puede mejorar. Tal como afirma José Ángel Maldonado en su libro “Gestión de procesos (o Gestión por proceso)”:

“Las grandes empresas hace mucho tiempo que vienen vigilando los procesos como forma de tardar menos, hacer más y además ser más baratos. Un punto clave de los procesos, que tampoco debemos olvidar además es que sí deseamos que nuestra empresa crezca de forma realista, constante y de forma controlada es que debemos conocer bien los procesos que realizamos. Nos puede ayudar a resolver problemas graves, ya que conoceremos las preguntas básicas del qué hacemos, cómo lo hacemos y cuánto tardamos de forma muy realista” (MALDONADO, José. 2011)

No obstante, su importancia no solo radica en que los procesos existan dentro de una organización, sino que también, estén establecidos formalmente. No tiene gran relevancia que solo lo conozcan las responsables del área, pero las demás personas no. Tal como afirma la ISO (International Organization for Standardization):

“Formalizar un proceso es: describir las actividades, productos y servicios para cada tipo de clientes, tomando como punto de partida sus expectativas y necesidades para llegar hasta la confirmación de su satisfacción sobre los productos y servicios proporcionados; Asignar recursos a cada proceso para su funcionamiento óptimo; Y Anunciar indicadores adecuados u otros métodos de seguimiento o desempeño para dar seguimiento al buen funcionamiento del proceso y por consecuencia de toda la organización”. (ISO. SF)

Es por esto que la formalización de los procesos va en pro de la mejora constante, y se preocupa no solo del funcionamiento de un área determinada, sino de las variables o factores que la rodean, y que, a su vez, terminan influyendo en su desarrollo. Mencionando de nuevo a la ISO ((International Organization for Standardization), donde afirma:

“La ventaja de la formalización de los procesos es que da un uso eficiente de los recursos disponibles (lo que permite calcular la cantidad exacta de recursos que se deben utilizar), aumenta la productividad (haciendo que se consiga una rutina diaria), aumenta la calidad de los productos (ayudando a definir las etapas de producción, lo que hace que sea más fácil controlarlas y mejorar una

a una), disminuya los costes (esto se debe a que las actividades que se realicen seguirán los mismos parámetros, consiguiendo un mejor uso de los recursos), compromiso de partes relacionadas (formándolos en los procesos necesarios para que estén comprometidos con los objetivos establecidos por la dirección) y uso de nuevas tecnologías". (Ibid.,)

No solo es importante toda la parte operativa que beneficia la formalización de los procesos, que las demás áreas también conozcan o estén capacitadas sobre ellos se hace muy significativo. Todos deben saber que "idioma" se hablan en cada departamento de la organización, es decir, saber qué actividades y tareas se llevan a cabo y quiénes son los responsables, cuáles son las "reglas" definidas, qué políticas se manejan, etc., no solo para facilitar el desempeño general del área en cuestión, sino para mantener la armonía (operativa y de convivencia) entre todos los departamentos de la compañía. Como dice Juan Bravo Carrasco en su libro "Gestión de Procesos (con Responsabilidad Social)":

"Los procesos de una empresa deben estar claramente definidos, con el fin de que ayude a detenerse y mirar el hacer, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y aplicar innovación para modelar los procesos adecuados a la realidad. Esta es la nueva propuesta para lograr la participación de todas las personas de la organización, algo vital, porque ya pasaron los tiempos en que unos pocos modelos o procesos sólo eran entendidos por especialistas." (BRAVO CARRASCO, Juan. 2009.)

Lo mencionado anteriormente ha sido material de investigación para otros autores. Tal es el caso de Mariangie Ariana Correa Estacio y María Belén Saldaña Heras con su trabajo "*Diseño de un manual de procedimientos aplicado al departamento de compras de mercadería de un negocio de retail aeroportuario en la ciudad de Guayaquil*". Allí menciona sobre las problemáticas que está causando la inexistencia de procesos claramente definidos en el área de compras de un retail aeroportuario; aspectos como compras ineficientes, baja productividad, pérdida de dinero y malas relaciones con los proveedores son causa de la informalidad en los procesos del área.

Concluyeron que esta área presentaba una alta informalidad, lo que daba pie a una metodología ineficiente para la ejecución de las actividades, tecnología poco óptima para la realización de las actividades y nula capacitación al personal, pero resaltan el gran sentido de pertinencia del área, que, al presentar tantas dificultades, sacan adelante el desarrollo del área.

Por otro lado, el autor Edwar Jesús Espino Acevedo con su trabajo "*Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*" donde realiza un análisis a la ejecución de los procesos en el área de compras. Allí determinó que esta presenta problemáticas como demora en la ejecución de las actividades, alto costos operativos, tiempos extras

innecesarios y demora en la recepción de pedidos. De igual modo, concluyó que el área de compras está teniendo altos sobrecostos en la operatividad (ocasionados por los altos de tiempo de ejecución y respuesta, exceso de tiempos extras, compras inoportunas y disminución en la demanda de cliente atendida), además, de que el uso de una tecnología más avanzada impulsaría el desarrollo efectivo del área.

3.2 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

La empresa Sr Wok se ha preocupado por implementar mejoras en todos sus procesos, con el fin de mantener su crecimiento y posicionamiento en la industria de comida rápida oriental, y el área de compras no es ajeno a esta iniciativa.

En la actualidad, el área de compras está compuesto por dos personas, la líder del área y la analista de compras, quienes llevan a cabo todo lo relacionado a proveedores (creación; búsqueda, selección, negociación y manejo; documentación legal; cotización; pacto de condiciones de pago, entrega y devoluciones) y materia prima (planeación; programación y adquisición; realización y envío de órdenes de compra; control de inventarios; seguimiento y control a las compras pendientes; solicitudes de compra de los clientes internos; toma y realización de pedidos a los puntos de venta).⁶ Para su ejecución, tienen establecidos sus procesos y pasos a seguir pertinentes que permiten cumplir con sus obligaciones.

Sin embargo, estos procesos del área de compras no están formalizados, debido a que la metodología que se utiliza para la ejecución de las actividades del área siempre ha sido empírica, es decir, el entrenamiento que reciben es de acuerdo a la experiencia que se ha obtenido con el transcurrir del tiempo; lo que denota que no hay un manual de procedimientos ⁷. Además, los procesos solo los conocen las personas encargadas del área, en otras palabras, no están claramente definidos para toda la empresa; denotando que no se ha trabajado sobre ese tema.

Por otra parte, no existe evidencia de que se haya llevado a cabo una divulgación pertinente a todo el personal de la empresa sobre los procesos del área de compras. Tampoco, existe evidencia de que se haya realizado capacitaciones a este respecto.

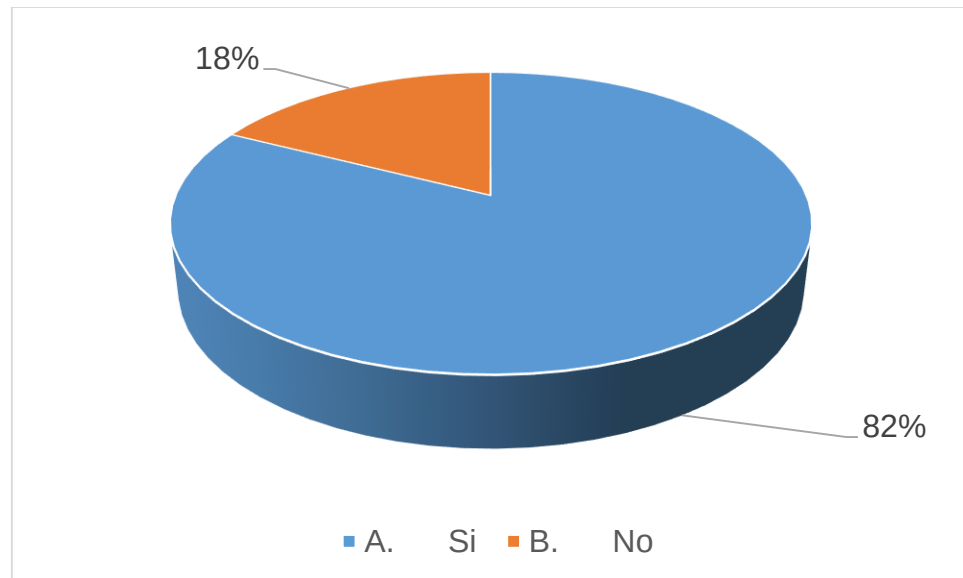
Para validar lo mencionado anteriormente, se realizó una encuesta de satisfacción del área de compras tomando como muestra al personal de diferentes áreas funcionales de la empresa Sr Wok (donde de un total de 557 empleados, se determinó una muestra de 228 empleados a encuestar; esta encuesta se inició el día 13 de octubre de 2020 y culminó el día 20 de octubre de 2020. Para más detalle ver el anexo 1), donde se les preguntó si sabían que en la empresa existía un área

⁶ Obtenido de: entrevista al analista de compras el 30 de agosto de 2020

⁷ Obtenido de: Entrevista realizada a la Directora Administrativa y Financiera el 10 de octubre de 2020.

de compras, donde el 82% indicó que Si, mientras que el 18% indicó que No (Véase Figura 14).

Figura 14. ¿Sabía usted que en la empresa Sr Wok hay un área de compras?



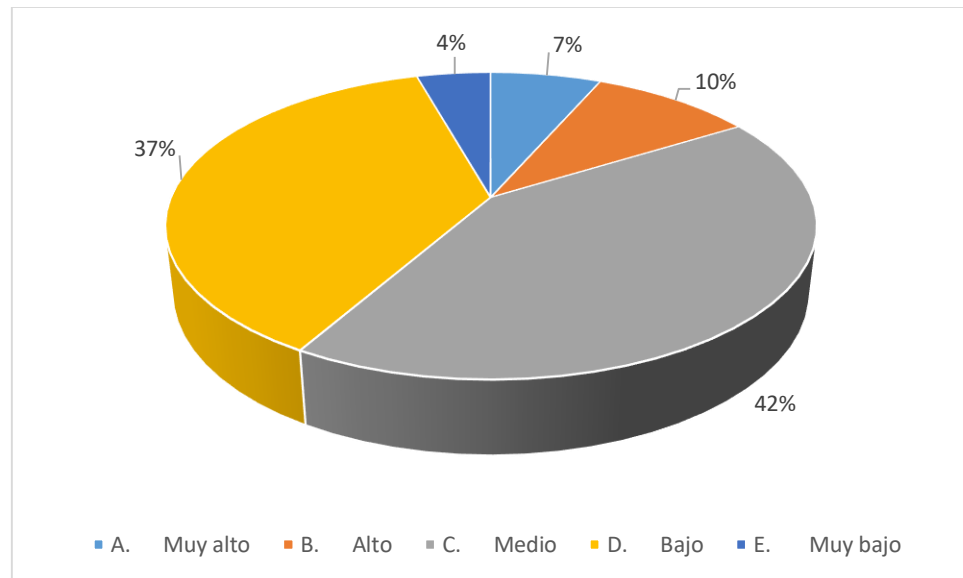
Elaborado por: Autor del proyecto.

Pero, se hace relevante y preocupante que del 100% de los encuestados, el 18% manifieste no saber que existe un área que se encarga de todas las adquisiciones para el funcionamiento de la empresa; dicho lo anterior, se podría considerar la existencia de una incertidumbre al interior de la organización sobre el funcionamiento del área de compras en una gran parte de los empleados.

De igual modo, y a partir de las observaciones realizadas al interior de la organización Sr Wok, se puede afirmar que esta falta de conocimiento, está ocasionando que la realización de las actividades del área de compas se haga lenta, por ejemplo, muchas veces tienen que realizar dos veces el proceso para el mismo producto debido que el solicitante no tuvo en cuenta o se saltó un paso importante del proceso; esto hace que los costos operativos y la perdida tiempo en la empresa se puedan aumentar.

Retomando la encuesta, también se les cuestionó de cómo calificarían el desempeño actual del área de compras, donde el 42% señaló que neutral, el 37% indicó que bajo, el 10% señaló alto, el 7% muy alto y el 4% indicó que muy bajo (Véase Figura 15).

Figura 15. En su opinión ¿Cómo calificaría el desempeño actual del área de compras?



Elaborado por: Autor del proyecto

Al analizar y comparar los resultados obtenidos anteriormente, se puede observar que un 42% indicó que el área de compras de la empresa Sr Wok actualmente funciona de forma promedio, no está dando resultados significantes, pero tampoco está generando problemáticas al funcionamiento de la misma.

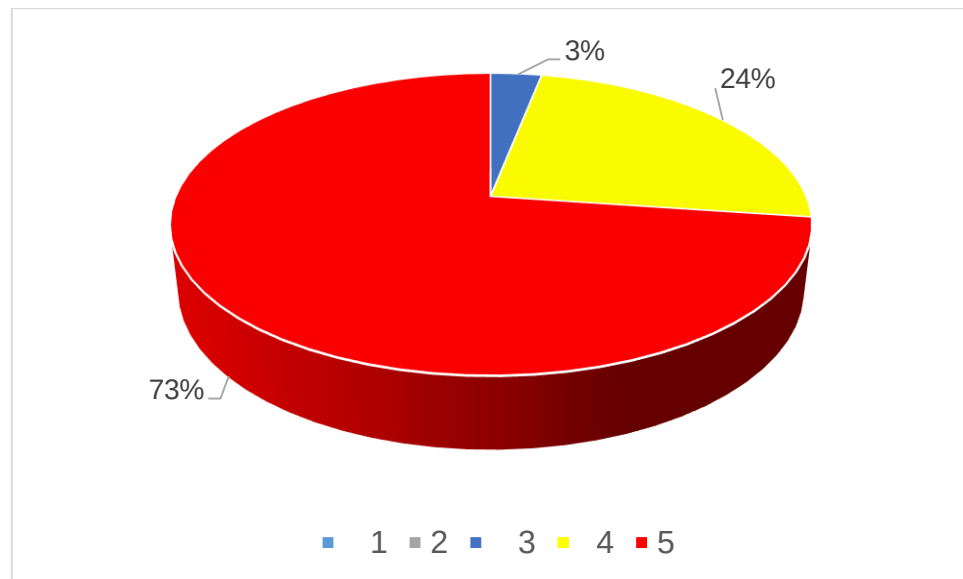
Sin embargo, el 41% (obtenido del 37% que indicaron bajo y el 4% que indicaron muy bajo (Véase Figura 15)) señaló que el área de compras no está funcionando de forma efectiva y viene presentando dificultades y solo el 17% (obtenido del 10% que respondió alto y el 7% que señaló muy alto (Véase Figura 15)) indicó que el área es productiva. Lo que denota que está cumpliendo con sus objetivos, pero en el desarrollo de los mismos, no está siendo integro y productivo con las áreas que tiene relación (sea directa o indirectamente), es decir, para unas áreas puede estar cumpliendo a cabalidad, para otro cumple con lo mínimo; para otras no responde a las expectativas, y, para otras, es un área que está generando problemas al funcionamiento de la organización.

Así mismo, y complementando lo aludido anteriormente, y a partir de una observación dentro de la empresa, las demás áreas no conocen o no estén capacitadas sobre los procesos del área de compras, llevando a que se presenten casos de conflictos entre ellos. En la encuesta, se les preguntó que en una escala de 1 a 5 (donde 1 es poco importante y 5 muy importante), calificaran qué tan

importante es divulgar y capacitar al personal de la empresa sobre los procesos de todas las áreas.

El 73% calificó 5 (muy importante), el 24% calificó 4 (importante) y el 3% indicó que 3 (medio). (Véase Figura 16)

Figura 16. Califique de 1 a 5 qué tan importante es divulgar y capacitar al personal de la empresa sobre los procesos de todas las áreas. Donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.



Elaborado por: Autor del proyecto

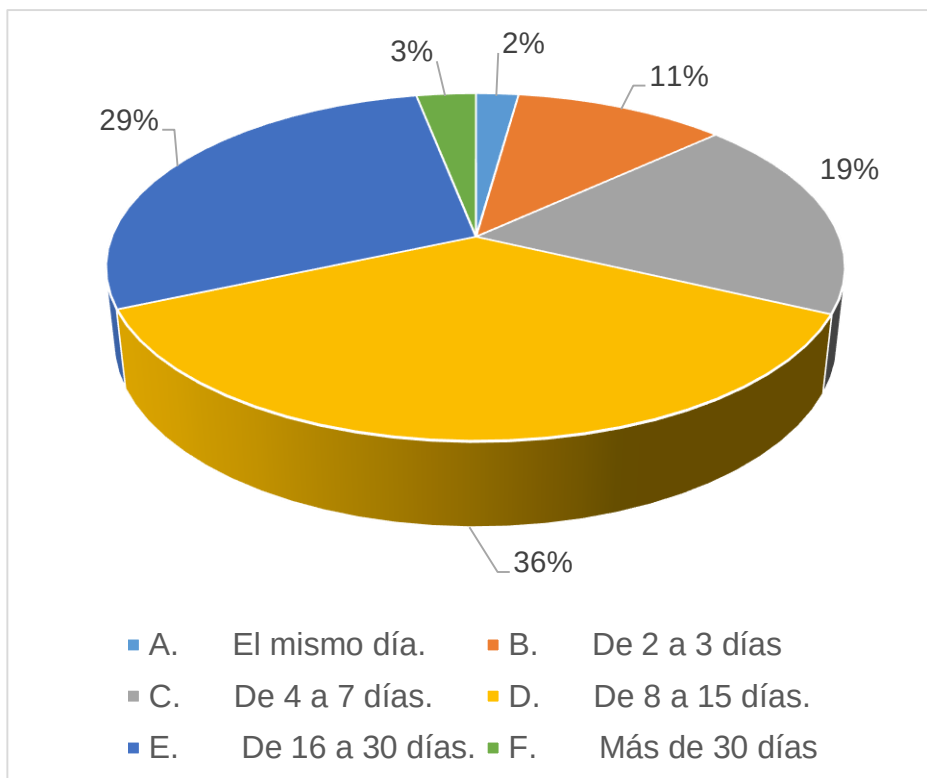
Examinando los resultados obtenidos, se puede determinar que la inmensa mayoría del personal encuestado, representado en un 97% (obtenido del 73% que respondió 5 (muy importante) y el 24% que respondió 4 (importante)) (véase Figura 16), considera la importancia de conocer de forma básica como es el desarrollo de todas las áreas; saber cómo funcionan, vías de comunicación, toma de decisiones, tiempo de respuesta ante una solicitud, responsables de cada actividad, etc., se hace relevante para la mayoría del personal de la empresa Sr Wok, y, a partir de las observaciones realizadas al interior de la organización, no existe evidencia de que actualmente se esté trabajando en este aspecto.

Además, y reforzando lo dicho anteriormente y gracias a la observación realizada, se ha impedido el cumplimiento en las fechas programadas para la entrega de compras, lo que tiene un efecto negativo en la productividad del área, y, por ende, en la ganancia de dinero para la empresa.

También, se les interrogó sobre cuál es el tiempo que actualmente toma en recibir respuesta ante una solicitud de compra, el 36% indicó que, de 8 a 15 días, el 29%

de 16 a 30 días, el 19% de 4 a 7 días, el 11% de 2 a 3 días, el 3% más de 30 días y el 2% el mismo día. (Véase Figura 17)

Figura 17. Actualmente, ¿cuál es el tiempo que toma en recibir respuesta ante una solicitud al área de compras?



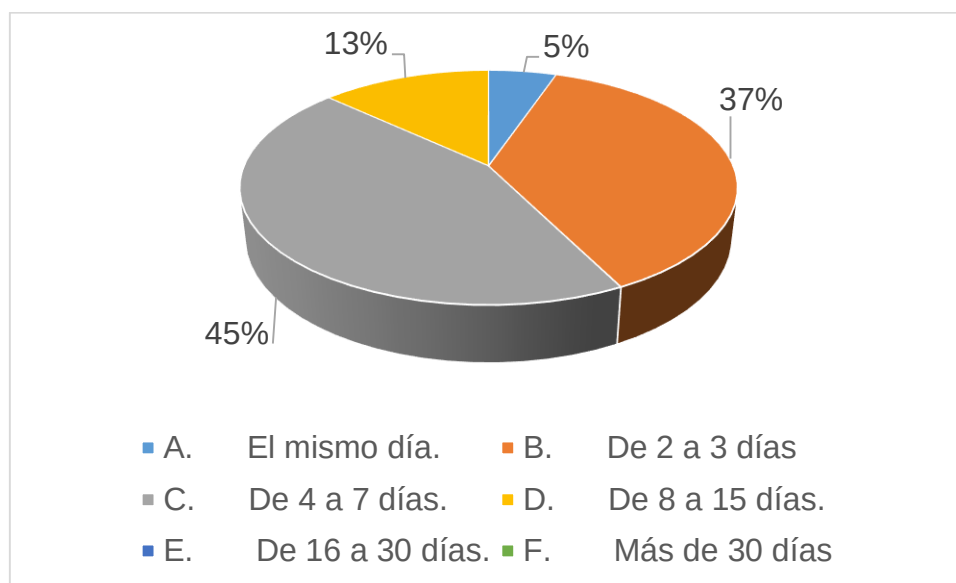
Elaborado por: Autor del proyecto.

Al analizar los resultados obtenidos, se denota que el 68% (obtenido del 36% que indicó de 8 a 15 días, el 29% que señaló de 16 a 30 días y el 3% que respondió más de 30 días) indicó que, ante una solicitud realizada al área de compras, esta toma aproximadamente de 15 a 30 días o más, en otras palabras, el área de compras está tomando hasta 30 días o más para dar una respuesta a la gran mayoría de solicitudes emitidas por las demás áreas.

Esto se puede validar al observar que solo el 32% (obtenido del 19% que indicó de 4 a 7 días, el 11% que indicaron de 2 a 3 días y el 2% que respondió el mismo día) del personal encuestado, señalaron recibir respuesta a más tardar en siete días; al comparar los anteriores porcentajes, se denota que el área de compras no está dando una respuesta oportuna, al menos, al 50% de los encuestados, lo que puede estar afectando negativamente a la operatividad de las demás áreas, y, por consiguiente, de la organización.

Sin embargo, también se les cuestionó sobre cuál sería el tiempo adecuado para recibir respuesta ante una solicitud de compra, y el 45% indicó que, de 4 a 7 días, el 37% señaló que, de 2 a 3 días, el 13% de 8 a 15 días y el 5% indicó que el mismo día. (Véase Figura 18).

Figura 18. En su opinión ¿cuál es el tiempo adecuado para recibir respuesta ante una solicitud por parte del área de compras?



Elaborado por: Autor del proyecto

Examinando los anteriores resultados, se puede observar que el 58% de los encuestados (obtenido del 45% que señaló de 4 a 7 días y el 13% que indicó de 8 a 15 días) tienen la expectativa de recibir una respuesta ante una solicitud a más tardar en 15 días, y el 42% (obtenido del 37% que respondió de 2 a 3 días y el 5% que indicó el mismo día) espera obtener respuesta a más tardar en 3 días. En conclusión, para el personal de la empresa Sr Wok considera que un tiempo pertinente de respuesta, es de máximo 15 días, tiempo que no afectaría el funcionamiento interno de las áreas.

En resumen, y al comparar los resultados de las dos preguntas anteriores, es que el área de compras no está siendo muy efectiva en cuanto a tiempo de respuesta ante solicitudes de otras áreas, ya que en la primer pregunta de cuál es el tiempo que toma en recibir respuesta ante una solicitud (Véase Figura 17) el 68% afirmó (obtenido del 36% que indicó de 8 a 15 días, el 29% que señaló de 16 a 30 días y el 3% que señaló más de 30 días) que obtienen respuesta ante una solicitud realizada al área de compras de 15 a 30 días o más. Pero, en la segunda pregunta sobre cuál es el tiempo adecuado de repuesta para ellos ante una solicitud (Véase Figura 18), el 58% de los encuestados (obtenido del 45% que señaló de 4 a 7 días y el 13% que indicó de 8 a 15 días) indicó que a más tardar en 15 días.

Haciendo la semejanza, el área de compras está tomando el doble de tiempo para dar una respuesta frente a lo que las demás áreas esperan o tienen en sus planes, lo cual puede estar afectando la planeación, ejecución y/o rendimiento de las demás áreas de forma negativa, y, por consiguiente, de la empresa. Además, es preocupante ver que, en la primera pregunta (Véase Figura 17), del 100% de encuestados, el 3% indicó que reciben respuesta en más de 30 días, algo que no es aceptable para un área de compras.

Dicho todo lo anterior, se resalta la importancia de que los procesos del área de compras la empresa Sr Wok estén formalizados.

3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formalizar los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok en el año 2020?

3.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las actividades y personas responsables en el área de compras de la empresa Sr Wok?

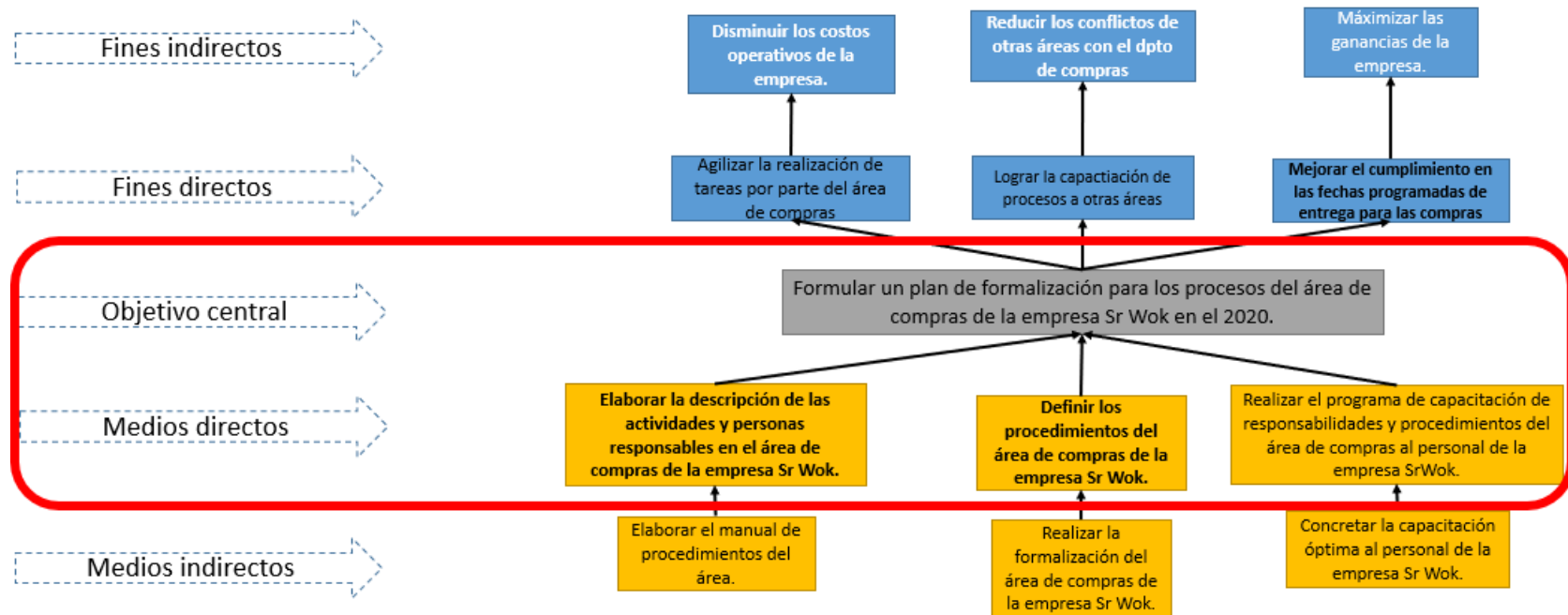
¿Cuáles son los procedimientos establecidos en el área de compras de la empresa Sr Wok?

¿Cuál debe ser el plan de divulgación sobre los procedimientos del área de compras al personal de la empresa Sr Wok?

4. OBJETIVOS

Para determinar los objetivos de la presente investigación se trabajó bajo la metodología ZOPP de la agencia de cooperación alemana. A partir de allí se construyó un árbol de objetivos (véase Figura 19), de donde se desprendieron el objetivo general y los objetivos específicos.

Figura 19. Arbol de objetivos



Elaborado por: Autor del proyecto.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de formalización para los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar la descripción de actividades y personas responsables en el área de compras de la empresa Sr Wok.

Definir los procedimientos del área de compras de la empresa Sr Wok.

Realizar el programa de capacitación de responsabilidades y procedimientos del área de compras al personal de la empresa Sr Wok.

5. JUSTIFICACIÓN

La importancia de este trabajo radica en que el área de compras de la empresa Sr Wok, es una de las áreas con mayor influencia en el cuidado de costos de operación de la organización. Esto lo hace por medio de compras inteligentes que partan de una exhaustiva planeación (donde se tenga en cuenta el nivel de inventarios, nivel de rotación, calidad de las materias primas, costo de la mercancía comprada y todo lo referente al producto), cumpliendo con los intereses de la empresa. Tal como afirma Alberto Montoya en su obra “Administración de compras (Quien compra bien, vende bien)”:

“Las empresas tienen cada día mayor necesidad de mejorar sus utilidades y éstas no se obtienen sólo en la venta, se logran en el inicio de la operación, o sea en las compras. Alguien decía “Quien compra bien, vende bien”. La diferencia entre comprar bien y vender está representada en una buena utilidad. La utilidad no solo se ve reflejada en los pesos que se generan como ganancia, sino en la conveniencia, oportunidad, necesidad, calidad y cantidad que se adquiere al cerrar la compra” (MONTROYA, Alberto. 2010)

También lo hace con las negociaciones que lleva a cabo con los proveedores, donde se establezcan las condiciones de pago justas, precio razonable, tiempo de entrega coherentes, condiciones de devoluciones claras, descuentos significativos, pero, a su vez, creando una relación de confianza donde permitan compartir información útil, se dé privilegio de promociones o de un producto nuevo y con mayor margen de ganancia. En resumen, obtener de ellos las mayores ganancias, no solo en dinero, sino en beneficios y oportunidades. Nombrando de nuevo a Alberto Montoya con su obra “Administración de compras (Quién compra bien, vende bien)” donde afirma:

“Su actividad normalmente, exige un contacto permanente entre comprador y vendedor, por esta razón es evidente que las relaciones deben llevarse dentro de un ambiente de cordialidad, respeto, delicadeza y mutua confianza. Un proveedor que se sienta mal tratado, presionado, descompensado, buscará “desquitarse” y en momentos de aumentos de precios, escasez de productos, exclusividades, lanzamientos de nuevos productos, participación de promociones, dificultades financieras, etc., buscará beneficiar a los clientes con los cuáles tiene muy buenas relaciones” (Ibid., pág. 37)

De acuerdo a un estudio que se realizó en el área de compras de la empresa Sr Wok, se determinó que requiere de una formalización de sus procesos que permita una divulgación pertinente a todas las áreas de la empresa sobre la existencia y funcionamiento del área de compras. Allí se realizó una encuesta de satisfacción del área de compras al personal de la empresa donde se les preguntó si sabían que en la organización existía un área de compras, donde se resalta que del 100%, 18% indicaron no saber de la presencia de dicha área; una pregunta que dentro del ámbito normal debería ser 100% sí.

Aquí se hace evidente un desconocimiento sobre el funcionamiento del área, lo que puede estar ocasionando varias problemáticas, entre ellas, que el proceso de elegir un proveedor se vuelve repetitivo y poco ágil, debido a que no se tuvo en cuenta la opinión de un superior o no fueron claras las especificaciones para elegirlo; o que en el momento de ejecutar una orden de compra, las cantidades y precio no son coherentes; o también que en una solicitud de compra, al no conocer el paso a paso por parte del solicitante, se hace necesario explicarlo, lo que retrasa la ejecución del mismo y otras actividades importantes.⁸

Así mismo, y retomando la encuesta realizada, se les preguntó sobre qué tan importante es tener una divulgación y capacitación sobre los procesos de todas las áreas de la empresa, donde del 100%, el 97% indicó que es importante. Esto, y en relación a lo mencionado previamente sobre el desconocimiento que hay sobre el funcionamiento del área de compras, resalta una necesidad de divulgar y capacitar al personal de la empresa Sr Wok sobre los procesos del área en mención; aspectos de cómo se componen, cómo se desarrollan, qué paso a paso hay que seguir, por quiénes está compuesto el área de compras, quiénes son los responsables de su ejecución, a quién del área puede acudir cuando requieren de una asesoría, cómo se ejecuta una solicitud de compra, permitirán una mayor fluidez entre las distintas áreas.

Igualmente, esta formalización ayudará a que el área de compras mejore el tiempo de respuesta a las solicitudes emitidas por las demás áreas. Mencionando nuevamente la encuesta realizada, se les cuestionó sobre cuál es tiempo de respuesta ante una solicitud emitida al área de compras, donde del 100% de los encuestados, el 68% indicó que toman de 15 a 30 días o más, un tiempo bastante extenso, que no es eficaz y oportuno. Pero, también se les preguntó sobre cuál sería el tiempo adecuado para recibir respuesta ante solicitudes emitidas, donde del 100%, el 58% indicó que a más tardar en 15 días es un tiempo adecuado de respuesta.

⁸ Obtenido de: Encuesta realizada al personal de la empresa Sr Wok el 13 de octubre de 2020

Comparando el tiempo actual con el tiempo esperado de respuesta, se denota que el área de compras está tomando más tiempo del esperado en dar respuesta a las solicitudes recibidas, y esto se debe a que no hay una claridad sobre cómo se ejecuta cada actividad del área y cuáles son los tiempos que lleva cada paso de la misma, y, al no estar presente, las demás áreas no pueden tener en cuenta en su planificación, lo que afecta el funcionamiento de la misma y da oportunidad a que se generen conflictos entre las partes involucradas, algo que a la final se resume en efectos negativos para la organización.

En resumen, esta formalización de los procesos está encaminada a mejorar el área de compras; aspectos como un cumplimiento de las fechas de entrega, divulgación pertinente sobre el área (actividades, responsables, pasos a seguir, procedimientos establecidos, etc.), respuesta oportuna a las solicitudes emitidas por las demás áreas, compras centralizadas, proveedores más beneficiosos (en temas de precios, productos nuevos, planes de descuentos y promociones), agilidad en la ejecución de las actividades, permitirán que el área en mención maximice su productividad, y, por ende, mejore las ganancias de la empresa, gracias al desarrollo efectivo e integro de la misma.⁹

Para validar lo anterior y nombrando nuevamente la encuesta realizada, se les preguntó sobre cómo calificarían el desempeño actual del área de compras, donde el 42% indicó que su calificación sería media, es decir, no funciona bien, pero tampoco mal, pero un 41% respondió que el desempeño es bajo. En conclusión, para el personal de la empresa Sr Wok, el área de compras no está funcionando mal, pero no está siendo congruente en lo que exige un área de compras efectiva. Esta formalización de los procesos del área, ayudará a que se encamine a un rendimiento productivo y pertinente, aportando al continuo crecimiento de la organización Sr Wok.

⁹ Entrevista realizada a la Directora Administrativa y Financiera de Sr Wok el día 10 de octubre de 2020

6. MARCO TEORICO

Es importante tener unas bases teóricas que permitan ampliar los conocimientos y dar un soporte a la situación problema que sea ha pactado investigar. Por esto, es importante tener claro que afirmaciones están establecidas en lo que concierne a los procesos.

6.1 TEORÍA CLÁSICA (HENRY FAYOL)

En primer lugar, se menciona el aporte de Henry Fayol con su “Teoría Clásica” donde afirma que *“se puede aumentar la eficiencia por medio de la disposición de las partes que componían la organización y la interrelación entre las mismas. Predominando el énfasis en la estructura organizacional y en la aplicación de ciertos principios generales con bases científicas”* (FAYOL, Henry. 1916).

Básicamente lo que indica esta teoría es que para que las organizaciones alcancen su máximo de productividad debe existir una estructura, fundamentada en métodos científicos, diseño claro de los procesos, división del trabajo y unidad de mando, concentrada en la remuneración por esfuerzo, es decir, pagar más para que trabajen más. Y operando como un sistema cerrado; básicamente la empresa solo alcanzará su punto máximo si se concentra en lo que suceda internamente.

Allí estableció seis funciones que buscaban mecanizar la operatividad de las organizaciones, logrando así mejores resultados para la misma. La primera se trata de la función técnica, una de las principales, ya que está ligada a la producción de los bienes y servicios. La segunda es la función comercial, que básicamente tiene que ver la compra y venta de los bienes y servicios. La tercera es la función financiera, donde el administrador juega un papel muy importante, ya que maneja toda la economía de la empresa. La cuarta es la función de seguridad, dedicada a mantener la seguridad de los trabajadores, velando por todas las necesidades (independientemente de su tipo) que estos presentan. La quinta es la función contable, que tiene ver con todo lo relacionado a control de inventarios, costos, rentabilidad y utilidad. Y la sexta función, busca integrar todas las funciones anteriores, que estas operen a un solo unisonó y puedan cooperar unas con otras.

¹⁰

Sin embargo, esta teoría fue criticada por ser muy mecanicista y no preocuparse por el personal y el ambiente externo que rodea a la organización, creando así la posibilidad de funcionar de forma desactualizada en relación al ambiente, desgastar al personal y no lograr un alto índice de rendimiento.

¹⁰ Obtenido de: Principios de la administración Científica. Henry Fayol. 1916.

El aporte de esta teoría a la presente investigación está en que resalta la importancia de que se establezcan métodos, procedimientos y una estructura jerárquica dentro de una organización; que, al interior de una empresa, todo este dividido por áreas y en cada área se definan los métodos o procedimientos más pertinentes a los cargos que la componen, a su razón ser y a sus necesidades. Esto permitirá una claridad de qué se encarga cada sección de una compañía, dando paso a una mecanización y especialización en los puestos de trabajo; siendo un factor que impulsa la productividad de las organizaciones.

Lo anterior mencionado, es lo que se busca con la presente investigación, definir claramente todo lo pertinente al área de compras (cargos, actividades, responsables, procedimientos y procesos), dando paso a una claridad sobre cómo funciona el área de compras de la empresa Sr Wok a las demás áreas que la componen. Es por esto que la teoría clásica se toma como soporte teórico.

6.2 TEORÍA NEOCLÁSICA (PETER DRUCKER)

En segundo lugar, se menciona a Peter Ferdinand Drucker con su “Teoría Neoclásica” donde indica que *“la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común”* (DRUCKER, Peter. 1999).

Esta teoría se enfoca, de igual manera que la clásica pero reformada y modernizada, en la estructura, pero preocupándose más por reducir el desgaste laboral, la automatización de procesos y la interacción con su ambiente. Básicamente, sostiene que las organizaciones podrán ser competitivas si crean estructuras con procesos y/o métodos científicos, que permitan la división del trabajo y la automatización de los procesos, pero en relación con su ambiente externo.

Busca lo pragmático, obtener resultados reales y palpables sin ignorar la importancia de cumplir con los métodos y/o formas establecidos para la ejecución de cada actividad; no busca aplicar aspectos teóricos a todo lo se debe hacer o cómo se debe hacer en la organización, busca aplicar conceptos científicos que den respuestas concretas pero sin ignorar la importancia de la administración (en cuanto estructuración, división del trabajo, control, dirección, contacto con ambiente externo) para las organizaciones.

Su diferencia con la teoría clásica es que es más integra y práctica; va más hacia los resultados. Pero que esa practicidad no solo se logra con métodos científicos, sino de una buena estructura interna, interacción con su exterior, división del trabajo, y lo más importante, entendiendo que el personal se desgasta y este no va a trabajar más si se le paga más y que se puede alcanzar mayor rentabilidad y/o productividad si se automatizan los procesos.

El aporte de esta teoría a la presente investigación está en el enfoca al practicismo, es decir, a los resultados. Al igual que la clásica, resalta la importancia de que existan métodos científicos, una estructura piramidal, procedimientos claramente definidos y especialización en el puesto de trabajo, pero esto por sí solo no dará resultados palpables y concretos; la interacción con su ambiente externo y las necesidades que presenta el factor humano que la compone, se convierten en factores influyentes para impulsar las organizaciones hacia su máximo de productividad. Y es aquí donde se hace importante la administración, ya que ayudará a la conjunción de los aspectos mecanicistas, humanos y externos que componen a las organizaciones.

En este investigación tiene como fin no solo formalizar los procesos del área de compras buscando una mecanización de las tareas y especialización en el puesto de trabajo, sino que se formalicen sin olvidar las necesidades de cada puesto de trabajo, de cada persona que ocupa cada puesto de trabajo y del ambiente interno y externo que rodea tanto al área en mención como a la organización, con el fin de que obtenga y entregue resultados reales que impulsen la productividad de si misma, pero a su vez, de la compañía. Es por estas razones, que la teoría neoclásica se toma como soporte teórico a esta investigación.

6.3 TEORÍA BUROCRÁTICA (MAX WEBER)

En tercer lugar, se menciona el aporte de Max Weber con su “Teoría Burocrática”, donde afirma: *“La forma más eficiente de la organización es la burocracia, ya que se cuenta con una línea bien definida de autoridad. Hay reglas y reglamentos que se deben seguir estrictamente”* (WEBER, Op. Cit., p. 225)

Esta teoría resalta la importancia del control y el poder en las organizaciones; Indica que cada área de las empresas debe estar divididas por una estructura jerárquica donde se establezca cada cúpula de poder, se delimite el alcance del mismo y estén claramente definidas las funciones de cada cargo. Esto da a las organizaciones un mayor control sobre sus operaciones, con el fin de cumplir de forma eficiente todos sus objetivos. Busca eliminar los criterios adscritos o subjetivos, y toda decisión, cambio y ejecución se haga de acuerdo al manual de funciones del área, donde no se confundan responsabilidades y se cumplan con las reglas establecidas, sin sobrepasar el poder que cada uno corresponde.

Pero esta teoría fue considerada obsoleta por el constante avance del mundo empresarial, ya que se centraba únicamente en ejercer poder y controlar toda su operatividad, desconociendo los constantes avances en cuanto a métodos y herramientas para la ejecución de actividades en las áreas de las organizaciones. Operaba netamente como un sistema cerrado, no interactuaba en lo absoluto con su ambiente externo, ignorando las necesidades que este le presentaba, además,

de las necesidades del factor humano, algo que tiene gran influencia en su rendimiento, y, por consiguiente, en el rendimiento de la organización.

El aporte de la teoría burocrática a la presente investigación es que denota la importancia de que cada área este dividida por una estructura jerárquica, donde demuestre claramente de qué se encarga el área, cuáles son sus responsabilidades y hasta donde llega el poder de la misma, lo que da un mayor control operativo.

Cabe resaltar que esta investigación tiene como fin que el área de compras de la empresa Sr Wok formalice sus procesos, pero no que se convierta en una cúpula de poder, centrada únicamente en controlar y se olvide de evolucionar. Sin embargo, se hace importante definir que al interior del área hay unas reglas que se deben cumplir a cabalidad, hay unos cargos ya definidos, que cada cargo cuenta con su responsable y su poder está delimitado de acuerdo al tipo de cargo. Por eso es que la teoría burocrática se toma como soporte teórico.

6.4 ORIGEN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos en el mundo organizacional fue un factor ignorado y poco valorado en siglos anteriores. El pensamiento de que las personas operaban y pensaban como máquinas y no era necesario las necesidades que estos presentaban, perduro por varios años.

No fue hasta la revolución industrial cuando la descripción de puestos se convirtió en un factor importante para el futuro de las organizaciones. Este suceso que cambio lo mecanicista y empírico en que se manejaban las compañías, y empezó a incluir la tecnología, la ciencia, la producción en masa, la división del trabajo, resaltó la importancia de que la descripción de los puestos tuviera más sentido científico, es decir, empezaran a estudiar todas las necesidades que rodean tanto al puesto como a la persona que lo iba a ocupar, con el fin de determinar los métodos de ejecución más pertinentes.¹¹

Sin embargo, este cambio fue algo muy superficial y solo tomo gran fuerza y relevancia cuando apareció Frederick Taylor con la administración científica. Allí, resaltó la importancia de eliminar los criterios subjetivos para determinar la forma de realizar las actividades en una organización y empezar a establecer los métodos y técnicas que permitan lograr un trabajo más eficiente, utilizando como herramienta principal la descripción de puestos, ya que permite saber cómo se encuentra el

¹¹ Obtenido de: Revista Gestipolis. "Análisis y descripción del puesto de trabajo". Angela Maday Fernández López. 2005.

puesto en mención, qué actitudes y aptitudes son pertinentes y qué necesidades presenta, facilitando la aplicación de esta teoría.¹²

A partir de ahí, la descripción de los puestos se convirtió en factor importante para la productividad de las organizaciones, además de dar a conocer la influencia del factor humano y las distintas necesidades que estos presentan, para el futuro de las organizaciones.

¹² Obtenido de: Revista Gestipolis. “Análisis y descripción del puesto de trabajo”. Angela Maday Fernández López. 2005.

7. MARCO LEGAL

Para formalizar los procesos en una organización, es importante tener cuenta la normatividad que rige a la misma, ya que ignorar cualquier aspecto de este factor en el momento de su ejecución, podría causar que el área caiga en actividades ilícitas, y, por consiguiente, la empresa se someta a sanciones legales y económicas. A continuación, el siguiente normograma expone a qué legalidad debe responder la empresa Sr Wok (véase Tabla 1).

7.1 NORMOGRAMA

Tabla 1. Normograma.

SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
				X	Constitución Política de Colombia	N/A	Julio 1991	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado.	25
				X	Constitución Política de Colombia	N/A	Julio 1991	El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley corresponde a Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales.	53

CONTINUACIÓN TABLA 1									
SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
				X	Constitución Política de Colombia	N/A	Julio 1991	Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar.	15
				X	Constitución Política de Colombia	N/A	Julio 1991	La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud	49

CONTINUACIÓN TABLA 1.									
SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
			X		Presidente de la República	3075	1997	Por medio del cual se establecen los lineamientos y directrices que rigen el funcionamiento de establecimientos donde se fabrican y/o procesan alimentos.	189

CONTINUACIÓN TABLA 1									
SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
			X		Presidente de la República	2131	Agosto 29 de 1997	Por el cual se dictan disposiciones sobre productos cárnicos procesados.	189
		X			Ministerio de Salud y Protección Social	2674	Julio 22 de 2013	Se establecen los requisitos mínimos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de materias primas y alimentos para consumo humano	2, 126

CONTINUACIÓN TABLA 1									
SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
			X		Ministerio de Salud	612	Abril 11 de 2011	Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones.	189
			X		Ministro de Gobierno de la República de Colombia	1290	Junio 21 de 1994	Por el cual se precisan las funciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, y se establece su organización básica	248

CONTINUACIÓN TABLA 1									
SR WOK									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 01/09/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	DERECHO					
			X		Ministerio de Protección Social	1500	Mayo 04 de 2007	Por cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Destinados para el Consumo Humano.	
		X			Ministerio de Salud	4241	Abril 09 de 1991	Por la cual se definen las características de las especias o condimentos vegetales y se dictan normas sanitarias y de calidad.	3, 588

Fuente: Constitución Política de Colombia; Congreso de la República; Presidencia de la Republica; Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); Ministerio de Salud y Protección Social.

La anterior normatividad tiene como objetivo ejercer control sobre el sector de alimentos, con el fin de que todas las prácticas pertinentes (como manipulación, transformación, embalaje, empaque, transporte, etc.) se hagan dentro del marco legal, garantizando no solo el avance económico del sector, sino que también del país, y, a su vez, un consumo seguro por parte de la población. Así mismo, indica cuáles son los estándares que deben tener en cuenta las empresas en el momento de realizar sus actividades, qué niveles de inocuidad deben existir, cuáles son las prácticas legales y seguras para la fabricación de sus productos, cuáles son los ítems permitidos en el momento de etiquetar los productos, qué reglas sanitarias deben manejar en el transporte de las mercancías y qué componentes químicos son aceptados y no representan riesgo para el consumidor. Todo esto con el objetivo de ejercer un control estricto que logre funcionamiento responsable y ético por parte de las empresas hacia la población consumidora.

De igual modo, resalta las entidades institucionales a las que el sector y la empresa debe responder, como lo son el Ministerio de Salud e INVIMA; La primera vela porque todo lo producido por las empresas no tenga consecuencias negativas en las condiciones físicas y mentales de las personas. Y la segunda, se encarga de ejercer control en la ejecución de todas las actividades (desde la ejecución de materias prima hasta su distribución al cliente final) y que estas cumplan con los parámetros establecidos (documentos legales de proveedores, condiciones de salubridad, indicadores de inocuidad, prácticas de producción, transporte de producto terminado, etc.); brindar herramientas y consejos para el logro de procesos productivos, legales y beneficios para el desarrollo económico, tanto de la compañía, como del país; emitir certificaciones a compañías comprometidas con las buenas prácticas, en este caso, las BMP (Buenas Prácticas de Manufactura), una distinción que emana seguridad en sus productos para el consumo humano.

Así mismo, se mencionan las leyes en materia tributaria y de pagos establecidas por la Presidencia de la Republica de Colombia. En primer lugar, se expone la ley de financiamiento que tiene como objetivo la fijación tributaria en el país para personas naturales y jurídicas. Y, en segundo lugar, esta ley de pagos justos en el ámbito mercantil, que tiene como fin generar una equidad comercial entre las empresas.

8. METODOLOGÍA

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basará en el enfoque descriptiva, que según Cesar Bernal: *“una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”* (BERNAL, Cesar. 2010)

Esta definición se relaciona a la investigación ya que se centra en describir las actividades del área de compras, definir los procedimientos de la misma y realizar una divulgación al personal, con el fin de lograr una formalización de los procesos en el área de compras de la empresa Sr Wok. Haciendo una revisión previa sobre la información sobre el tema, se puede decir que el área de producción cuenta con una formalización de sus procesos, por lo tanto, ya hay un trabajo antepuesto, aunque este sea de otra área, lo que da más sentido al tipo de investigación seleccionado.

8.2 MÉTODO

El método utilizado para esta investigación será deductivo, que, para Cesar Bernal: *“consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”* (Ibid. Pág. 59).

Lo anterior esté ligado a la investigación ya que se parte de conceptos o afirmaciones teóricas generales, en este caso, la Teoría General de la Administración, para aplicarlo al tema de estudio y tomarlo como soporte, en este caso, la ausencia de una formalización en los procesos del área de compras.

Además, tendrá un enfoque mixto, es decir, un enfoque cualitativo y cuantitativo, que Roberto Sampieri define como:

“El enfoque cualitativo se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente). Mientras que el enfoque cuantitativo parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones”. (HERNANDEZ, Roberto. 2004)

Y este enfoque cualitativo se debe a que se realizaron entrevistas al personal de la organización para obtener unas perspectivas sobre el objetivo de la investigación, además, de la observación participativa realizada por el investigador. Pero, el enfoque cuantitativo se debe a que se realizó una encuesta a todo el personal de la empresa, donde se determinó una muestra a través de un cálculo matemático y se obtuvieron resultados tangibles.

8.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.3.1 Técnicas de recolección de información.

Observación participativa: es una basada en la interacción social entre investigador e investigado. Esto permite la recolección de información desde los sentidos, la orientación y las dinámicas del ambiente. se compone por tres fases: participación, observación e interrogación. (MIRANDA RAMOS, Raúl. 2018)

Esta técnica permitirá conocer en tiempo real, como se ejecutan todas las tareas del área de compras de la empresa Sr Wok, y partir de allí, poder definir qué procesos existen, cómo es su funcionamiento, qué personas los llevan a cabo; permitiendo así un diseño claro y asertivo. El autor del proyecto fue parte del personal de la empresa Sr Wok durante su pasantía.

Encuesta: Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio. (PORTAL DE ENCUESTA. SF)

Esta técnica ayudará a tener una percepción más completa (al estar dirigida a todo el personal de la empresa) sobre el área de compras en Sr Wok, lo que permitirá identificar con más precisión problemáticas y desarrollar las soluciones más acordes.

Entrevista semiestructurada: esta técnica comparte el rasgo de la flexibilidad en su organización, cada uno responde a criterios particulares de diseño y formulación de las preguntas en función del problema de investigación. Permite la creación de situaciones de conversación que faciliten la expresión natural de percepciones y perspectivas por parte de las personas sujetos de investigación. (MATA SOLIS, Luis Diego. 2020)

La implementación de esta técnica permitirá tener un contexto más general del área de compras, como saber cuántos puntos de venta se manejan, cuál es la frecuencia de compra de todos los productos, cuál son los paso a paso y/o partes de todas las tareas, qué hacer en caso de emergencia, cuál es el protocolo de seguimiento a los

pedidos, etc., todos estos aspectos permitirán ir sacando conclusiones parciales e ir definiendo el alcance de la investigación.

Recopilación documental: es el acto de reunir un conjunto de datos e información diferente a través de testimonios escritos con el propósito de darle unidad. Por medio de ella se logran reunir los más importantes estudios, investigaciones, datos e información sobre el problema formulado. (GÓMEZ, María. 2015)

Esta técnica permitirá tener información especializada en el tema seleccionado para esta investigación, el cual son los procesos, brindando así una mayor veracidad y asertividad en lo que se expone. También, permitirá obtener información de documentos al interior del área de compras de Sr Wok.

Formato de observación planeada: es un procedimiento por el cual se describe detalladamente el cumplimiento del trabajo y/o las dificultades que estos estén pasando. Cada formato es adecuado a la necesidad de estudio. (AROSTEGUI, Víctor. 2017)

Utilizar esta técnica ayudará a dar un soporte a las observaciones realizadas por el investigador. Permitiendo así documentar todos los hallazgos (en especial debilidades u oportunidades de mejores) que este efectué.

8.3.2 Fuentes de información.

Primarias: son documentos que contienen información original que no ha sido editada, traducida o reestructurada. También se les conoce como fuentes de primera mano. (GONZALEZ, Gabriela. 2019)

En este caso son las personas que rodean tanto a la empresa como al tema de investigación que permitirán obtener información directa y pertinente. En otras palabras, son las personas de todas las áreas de la empresa Sr Wok y todos los documentos referentes al funcionamiento tanto de la empresa como del área.

Secundarias: consiste en la localización, catalogación y análisis de información que ya existe y que está relacionada con la temática de tu estudio. Pueden ser estadísticas, otros estudios publicados, artículos de opinión, noticias, y, en general, cualquier información que sea interesante para tu investigación. (REULA, María. 2019)

Para esta investigación se utilizaron como fuentes secundarias libros, videos, páginas web, revistas, artículos y periódicos relacionados a los procesos y la formalización, lo que brindarán una mayor información sobre el tema a tratar en la presente investigación.

9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Antes de intervenir en una organización, independientemente del caso, es importante realizar un diagnóstico previamente que permita dar conocer cómo se encuentra la organización, ¿Cuenta con las fortalezas y debilidades óptimas para hacer frente a la industria competitiva? ¿Aprovecha o contrarrestar de forma óptima el ambiente externo que la rodea? ¿Es óptimo el rendimiento del personal de la organización? Todas estas preguntas tienen que tener respuesta; esto permitirá que el plan o propuesta que se piense realizar, tenga validez, contundencia y genere grandes resultados para la empresa.

9.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

Según Benjamín Betancourt Guerrero en su libro “Direcccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas”, indica que:

“La Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE) permite a los directivos evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones. La M-EFE se desarrolla en los siguientes pasos: elaboración de la lista de factores externos claves, incluyendo las oportunidades y amenazas más significativas; asignando peso a cada factor (en porcentaje o decimal) que refleje su importancia relativa en relación con los demás, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1,0; Asignación a cada factor externo clave de una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización deportiva a ese factor, la calificación se organiza de la siguiente manera: 4 (Oportunidad mayor), 3 (Oportunidad menor), 2 (Amenaza menor) y 1 (Amenaza mayor).

La calificación evalúa el impacto sobre la organización, mientras que el peso refleja la importancia del factor en el entorno. De igual modo, se multiplica el peso (en decimal) de cada factor, por su calificación, para determinar el peso ponderado; y, por último, se suman los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total para la organización deportiva” (BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. 2013)

Básicamente, la matriz EFE permite obtener datos e información del ambiente externo que rodea a la organización, seleccionando de él, las oportunidades y amenazas más significativas e influyentes tanto para la empresa como para el sector en el que participa. Permitiendo contrastar la importancia que tienen estas variables en el funcionamiento del mercado y la respuesta que realiza la organización ante esas fuerzas externas, es decir, si antes las variables más influyentes del mercado, aprovecha o no, las oportunidades que se le presenten

o si está contrarrestando o no, las amenazas presentes que pueden afectar su funcionamiento y que no puede controlar.

Para llevar a cabo esta matriz en la empresa Sr Wok se establecieron las variables externas que más impacto tienen en el funcionamiento de la organización; estas variables están representadas en oportunidades y amenazas potenciales que rodean a Sr Wok. También, se le dio una calificación para determinar cuáles tenían un impacto mayor o menor. (Véase Tabla 2)

Tabla 2. Oportunidades y Amenazas de la empresa Sr Wok.

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Disminución en las tasas de interés	O				X
Diversidad de proveedores sustitutos	O				X
Crecimiento continuo de la industria de alimentos	O			X	
Gran segmento de clientes con poder adquisitivo	O				X
Constantes avances tecnológicos en la industria	O			X	
Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación.	O			X	
Tendencia a la automatización en las empresas del país	O			X	
Alta barreras de entrada a la industria	O				X
Hábitos de consumo más saludables	O				X
Alta normatividad en el sector	O			X	
Aumento en el precio del dólar	A	X			
Ley de pagos a plazos justos	A	X			
Crecimiento en la tasa de desempleo	A		X		
Aumento en el IPC (Índice del Precio al Consumidor)	A		X		
Protestas sociales	A		X		
Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país.	A	X			
Disminución en el ingreso per cápita	A		X		
Aumento en el contrabando de mercancías	A	X			
Pandemia de un virus	A	X			

Elaborado por: Autor del proyecto.

Realizado esto, se llevó a cabo la matriz EFE, donde las variables mencionadas anteriormente se les dio una calificación y un peso relativa para determinar cuál es la respuesta que tiene la organización ante ellas. (Véase la Tabla 3).

Tabla 3. Matriz EFE empresa Sr Wok.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Disminución en las tasas de interés	0,06	4	0,24
Diversidad de proveedores sustitutos	0,07	4	0,28
Crecimiento continuo de la industria de alimentos	0,07	3	0,21
Gran segmento de clientes con poder adquisitivo	0,05	4	0,2
Constantes avances tecnológicos en la industria	0,03	3	0,09
Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación.	0,07	3	0,21
Tendencia a la automatización en las empresas del país	0,04	3	0,12
Alta barreras de entrada a la industria	0,06	4	0,24
Hábitos de consumo más saludables	0,06	4	0,24
Alta normatividad en el sector	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
Aumento en el precio del dólar	0,09	1	0,09
Ley de pagos a plazos justos	0,06	1	0,06
Crecimiento en la tasa de desempleo	0,04	2	0,08
Aumento en el IPC (Índice del Precio al Consumidor)	0,04	2	0,08
Protestas sociales	0,04	2	0,08
Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país.	0,05	1	0,05
Disminución en el ingreso per cápita	0,04	2	0,08

CONTINUACIÓN MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Aumento en el contrabando de mercancías	0,06	1	0,06
Pandemia de un virus	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,52

Elaborado por: Autor del proyecto.

Nombrando de nuevo a Benjamín Betancourt Guerrero con su obra “Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas” donde afirma que: *“si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5, la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas, y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2), la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno”* (Ibid., Pág. 58)

En relación a la empresa Sr Wok, la matriz EFE dio un peso ponderado total de 2,52, lo que indica que la organización se encuentra en un ambiente con oportunidades que puede aprovechar para mejorar su rentabilidad y participación el mercado, sin embargo, también hay amenazas presentes fuertes que pueden poner en riesgo la existencia de la misma, lo que indica que la organización debe desarrollar estrategias que permita fructificar estas oportunidades y mitigar las amenazas presentes.

9.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

Citando de nuevo a Benjamín Betancourt Guerrero donde indica que:

“la matriz denominada Evaluación de Factores Internos – EFI, permite a los dirigentes deportivos evaluar la información interna y sus distintas áreas funcionales o procesos. Esta se lleva a cabo elaborando una lista de factores internos que incluyan tanto las fortalezas como debilidades más significativas; asignando peso a cada valor (en porcentaje o decimal) que refleje su importancia relativa en relación con los demás, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0; Y asignando a cada factor interno clave de una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficientemente responde la organización a las estrategias actuales. La calificación se organiza de la siguiente manera: 4 (Fortaleza Mayor), 3 (Fortaleza Menor), 2 (Debilidad Menor) y 1 (Debilidad Mayor).” (Ibid., Pág. 60)

Esta matriz lo que permite es analizar y determinar cómo se encuentra la situación interna de una organización en relación a sus fortalezas y debilidades como a la

importancia e impacto que estas variables tienen en la industria. Es decir, confronta las fortalezas y debilidades de una empresa, en relación a la influencia que estas tienen en la industria, para así determinar si las estrategias utilizadas para impulsar o corregir estas variables, corresponden a lo que exige el mercado.

Para aplicar esta matriz a la organización Sr Wok, se determinaron las variables internas significativas de la organización, en este caso, las fortalezas y debilidades, esto, por medio de una observación participativa. De igual modo, se le dio una calificación subjetiva para determinar cuáles eran mayores y menores. (Véase Tabla 4)

Tabla 4. Fortalezas y Debilidades de la empresa Sr Wok.

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Comité para tomar decisiones importantes	F				X
Comunicación descentralizada	F			X	
Reconocimiento de la marca	F				X
Buena rentabilidad	F				X
Buen provecho a créditos con proveedores	F				X
Buena participación en el mercado	F				X
Tendencia a la innovación continua	F				X
Infraestructura optima	F			X	
Pocos indicadores de control en las áreas de la empresa	D	X			
Poca formalización en el desarrollo operacional de la empresa	D		X		
Deficiente promoción y/o publicidad de los productos	D		X		
Planeación insuficiente en la operatividad de la empresa	D	X			
Alta rotación del personal	D		X		
No hay planes de contingencia ante fallas en la producción o ventas de la organización.	D	X			
Frecuentes confusiones de roles	D	X			
No se describen los cargos del personal	D		X		

Elaborado por: Autor del proyecto

Hecho esto, se pasó a realizar la matriz EFI, donde a las anteriores variables se les dio un peso y una calificación relativa para determinar si las estrategias que tiene la organización Sr Wok en relación a sus fortalezas y debilidades, responden de forma óptima a lo que pide la industria. (Véase Tabla 5).

Tabla 5. Matriz EFI de la empresa Sr Wok.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Comité para tomar decisiones importantes	0,09	4	0,36
Comunicación descentralizada	0,06	3	0,18
Reconocimiento de la marca	0,09	4	0,36
Buena rentabilidad	0,08	4	0,32
Buen provecho a créditos con proveedores	0,05	3	0,15
Buena participación en el mercado	0,09	4	0,36
Tendencia a la innovación continua	0,06	4	0,24
Infraestructura optima	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Pocos indicadores de control en las áreas de la empresa	0,07	1	0,07
Poca formalización en el desarrollo operacional de la empresa	0,05	1	0,05
Deficiente promoción y/o publicidad de los productos	0,05	2	0,1
Planeación insuficiente en la operatividad de la empresa	0,06	1	0,06
Alta rotación del personal	0,05	1	0,05
No hay planes de contingencia ante fallas en la producción o ventas de la organización.	0,05	2	0,1
Frecuentes confusiones de roles	0,05	2	0,1
No se describen los cargos del personal	0,04	1	0,04
TOTAL	1,0		2,72

Elaborado por: Autor del proyecto.

Mencionando de nuevo a Benjamín Betancourt Guerrero”, donde afirma qué

“si el peso ponderado total es igual o cercano a 2,5, la organización se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4), la organización está utilizando las

fortalezas significativas. Y si es menor a 2,5 (entre 1 y 2), la organización está perdiendo valor” (Ibid., Pág. 60)

En este caso, el peso ponderado total de matriz EFI de la empresa Sr Wok es de 2,72, lo que indica que la organización se encuentra en un ambiente interno que cuenta tanto con fortalezas como debilidades, dando un funcionamiento promedio de la misma. Es decir, la empresa internamente cuenta con puntos fuertes que le permiten cumplir con sus objetivos, sin embargo, hay falencias que impiden que alcance su máximo rendimiento e impulse el valor de la compañía, teniendo el riesgo de que, en algún momento, las debilidades sean más significativas que las fortalezas y generen un deterioro en la marca de la misma.

9.3 ESTRATEGIAS DOFA

Referenciado nuevamente a Benjamín Betancourt Guerrero donde menciona que

“la metodología DOFA reúne tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la organización. DOFA significa: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Mediante esta metodología se integran en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) que influyen positiva o negativamente en la organización”. (Ibid., Pág. 57)

La finalidad de la matriz DOFA es desarrollar estrategias competitivas a partir de la unión entre la situación interna y en el ambiente externo que rodea a la organización, con el objetivo de utilizar las fortalezas para sacar provecho de las oportunidades que presenta el mercado y contrarrestar las amenazas presentes; y reducir las debilidades a través de las oportunidades que presenta el ambiente y confrontarlas con las amenazas para desarrollar estrategias más efectivas en la generación de valor. A continuación, se presenta la DOFA realizada para la empresa Sr Wok, la cual se ejecutó en relación a las anteriores matrices EFI y EFE. (Véase Figura 20)

Figura 20. Matriz DOFA Sr Wok

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1 Disminución en las tasas de interés O2 Diversidad de proveedores sustitutos O3 Crecimiento continuo de la industria de alimentos O4 Gran segmento de clientes con poder adquisitivo O5 Constantes avances tecnológicos en la industria Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación. O7 Tendencia a la automatización en las empresas del país O8 Alta barreras de entrada a la industria O9 Hábitos de consumo más saludables O10 Alta normatividad en el sector		A1 Aumento en el precio del dólar A2 Ley de pagos a plazos justos A3 Crecimiento en la tasa de desempleo Aumento en el IPC (Índice del Precio al Consumidor) A4 A5 Protestas sociales A6 Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país. A7 Disminución en el ingreso per capita A8 Aumento en el contrabando de mercancías A9 Pandemia de un virus	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	
F1 Comité para tomar decisiones importantes F2 Comunicación descentralizada F3 Reconocimiento de la marca F4 Buena rentabilidad F5 Buen provecho a créditos con proveedores F6 Buena participación en el mercado F7 Tendencia a la innovación continua F8 Infraestructura optima		(O2, O6; F1, F5) Utilizar el comité para analizar la diversidad de proveedores sustitutos, y a partir de allí, mirar cuáles ofrecen mejores condiciones y beneficios, aprovechando el bajo poder de negociación que estos tienen, y, lograr así, un portafolio de proveedores optimo, pero a su vez, diversificado. (O1, O3, O4; F4, F6) Aprovechar la disminución en las tasas de interés y la buena rentabilidad de la empresa para acceder a créditos y abrir puntos en ciudades con buen poder adquisitivo, sacando ventaja del crecimiento continuo que viene presentando la industria de alimentos y la buena participación en el mercado con la que cuenta la empresa. (O5, O7, O10; F8) Emplear los constantes avances tecnológicos en la industria, para entrar en la tendencia de automatización e impulsar el mejoramiento en la infraestructura de la empresa, y, a su vez, cumpliendo con la alta normatividad del sector. (O8, O9; F2, F3, F7) Contratar un tercero especializado en el tema de innovación que permitan la creación de productos más saludables, aprovechando el buen reconocimiento de la marca y la tendencia hacia la innovación que hay en la empresa, reforzando así las altas barreras de entrada a la industria.	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	
D1 Pocos indicadores de control en las áreas de la empresa D2 Poca formalización en el desarrollo operacional de la empresa D3 Deficiente promoción y/o publicidad de los productos D4 Planeación insuficiente en la operatividad de la empresa D5 Alta rotación del personal D6 No hay planes de contingencia D7 Frecuentes confusiones de roles D8 No se describen los cargos del personal		(O1, O5, O7; D1, D2) Desarrollar un plan estratégico que permita entrar a la empresa en una automatización de sus procesos, sacando provecho de los constantes avances tecnológicos que hay en la industria y la disminución en las tasas de interés. Logrando así un control y una formalización en la actividad de la organización (O2, O3, O4, O6; D3) Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de obtener beneficios, principalmente de condiciones de pago y publicidad de la marca. Sacando ventaja del bajo poder negociador con el que cuenta y lo rentable de la industria. (O8, O9, O10; D4, D5, D6, D7, D8) Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa, en primer lugar, direccionar sus operaciones a los hábitos de consumo de la población objetivo, teniendo en cuenta la alta normatividad del sector, logrando así rendimientos eficientes y calificados, pero, a su vez, respuestas ante eventos inesperados del mercado; y, en segundo lugar, un personal cualificado, competitivo y motivado, teniendo claro su rol dentro de la empresa, ambiente de trabajo agradable, las funciones que realiza y recompensas a su esfuerzo.	
		ESTRATEGIAS FA	
		(A1, A2; F1, F3, F5) Generar una estrategia que permita lograr una alianza estratégica con los proveedores de los productos influenciados por el dólar, donde se les ofrezca una publicidad a sus productos, aprovechando el buen reconocimiento de la marca con la que cuenta la empresa, con el fin de mantener un precio coherente y unas condiciones de pago estables y duraderas. (A3, A4, A7; F6, F7) Innovar con productos más accesibles pero sin que pierdan sus características, para incursionarse en un segmento de clientes con menos poder adquisitivo, y a su vez, seguir impulsando la participación en el mercado de la empresa. (A5, A9; F2, F4) Establecer una reunión para la creación de un fondo que permita contrarrestar catástrofes naturales, situaciones políticas y sociales y pandemias globales, destinando un porcentaje mensual de la buena rentabilidad con la que cuenta la empresa. (A6, A8; F8) Realizar una evaluación de desempeño en el área de logística y compras, con el fin de crear estrategias para mejorar y/o impulsar su desempeño, examinar su infraestructura actual y determinar políticas que exijan el cumplimiento en la documentación que certifica la legalidad de las mercancías.	
		ESTRATEGIAS DA	
		(A1, A2, A3, A4, A6; D1, D2, D3) Realizar un análisis histórico de los principales indicadores económicos, que permita conocer la influencia que han tenido en el funcionamiento de la empresa en cuanto a determinación de costos, gastos y rendimiento productivo, y, a partir de allí, determinar estrategias que sigan fortaleciendo o contrarrestando la respuesta ante estos. (A5, A8, A9; D4, D6,) Realizar una matriz de riesgos semestral que permita analizar de forma actualizada el movimiento del entorno que rodea a la empresa y que puede afectar su funcionamiento, con el fin de desarrollar estrategias oportunas e idóneas ante la posible ocurrencia de estos sucesos. (A7; D5, D7, D8) Realizar una encuesta de motivación y satisfacción laboral a todo el personal de la empresa que permita conocer la percepción de ellos hacia el funcionamiento de la empresa y el trato que reciben de ella (en cuanto a retribución salarial, descripción del cargo, beneficios no monetarios y ambiente de trabajo); y, a partir de allí, realizar estrategias que fortalezcan o contrarresten la situación actual.	

Elaborado por: Autor del proyecto.

De la anterior matriz DOFA se resaltan las siguientes estrategias:

“(A5, A9; F2, F4) Establecer una reunión para la creación de un fondo que permita contrarrestar catástrofes naturales, situaciones políticas y sociales y pandemias globales, destinando un porcentaje mensual de la buena rentabilidad con la que cuenta la empresa”. El objetivo con esta estrategia es que la organización tenga un plan de acción que garantice su sostenimiento ante estos sucesos totalmente incontrolables.

“(O2, O3, O4, O6; D3) Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de obtener beneficios, principalmente de condiciones de pago y publicidad de la marca. Sacando ventaja del bajo poder negociador con el que cuenta y lo rentable de la industria.” Esta estrategia tiene como finalidad fortalecer la relación empresa – proveedor, buscando obtener utilidades representadas no solo en disminución de precios o la obtención de créditos, sino también en el privilegio de productos o promociones o planes publicitarios; beneficios que pueden agregar buen valor a la marca.

9.4 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE- DEL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK

Del mismo modo que la anterior matriz EFE, se seleccionaron las variables externas más significativas e influyentes para el funcionamiento del área de compras de Sr Wok. Dichas variables están representadas en oportunidades y amenazas que rodean a la misma. También se determinó si el impacto que estas tenían era mayor o menor. (Véase Tabla 6)

Tabla 6. Oportunidades y Amenazas del área de compras de Sr Wok

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Disminución en las tasas de interés	O				X
Diversidad de proveedores sustitutos	O				X
Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación.	O				X
Hábitos de consumo más saludables	O			X	
Alta normatividad en el sector	O				X
Aumento en el precio del dólar	A	X			
Ley de pagos a plazos justos	A	X			
Protestas sociales	A		X		
Paros cívicos	A		X		

CONTINUACIÓN TABLA 6					
VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país.	A	X			
Aumento en el contrabando de mercancías	A	X			

Elaborado por: Autor del proyecto.

Después de esto, se pasó a ejecutar la matriz EFE, dándoles un peso (en relación a qué tan importante es la variable para un área de compras) y una calificación (en relación a cómo responder el área de compras de Sr Wok ante la variable) para obtener así un peso ponderado y poder sacar conclusiones. (Véase Tabla 7).

Tabla 7. Matriz EFE del área de compras de Sr Wok

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Disminución en las tasas de interés	0,10	4	0,4
Diversidad de proveedores sustitutos	0,10	4	0,4
Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación.	0,10	4	0,4
Hábitos de consumo más saludables	0,08	3	0,24
Alta normatividad en el sector	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Aumento en el precio del dólar	0,10	1	0,1
Ley de pagos a plazos justos	0,10	1	0,1
Protestas sociales	0,07	2	0,14
Paros cívicos	0,08	2	0,16
Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país.	0,10	1	0,1
Aumento en el contrabando de mercancías	0,09	2	0,18
TOTAL	1,00		2,46

Elaborado por: Autor del proyecto.

De acuerdo al anterior cuadro, la matriz EFE del área de compras de Sr Wok cuenta con un peso ponderado total de 2,46, lo que indica que el área está sumergida en un ambiente con oportunidades y amenazas, las cuales tiene la posibilidad de fructificar o contrarrestar, respectivamente. Sin embargo, al estar en un mismo nivel de presencia y al no estar siendo aprovechadas y/o acatadas de la forma más optima, puede poner en riesgo el funcionamiento del área, lo que estaría reflejado en una pérdida de dinero para la empresa Sr Wok.

9.5 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI – DEL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK

Así mismo que la anterior matriz EFI, se seleccionaron las variables más significativas y notorias del área de compras de la empresa Sr Wok. Estas variables figuran las fortalezas y debilidades del área de compras de Sr Wok. Igualmente, se determinó las que tenían mayor o menor fuerza en la productividad del área. (Véase Tabla 8).

Tabla 8. Fortalezas y Debilidades del área de compras de Sr Wok

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Personal capacitado	F				X
Trabajo en equipo	F			X	
Buena adaptación al cambio	F				X
Buena capacidad negociadora con proveedores	F				X
Comité para tomar decisiones sobre compras importantes	F			X	
Buen número de cotizaciones solicitadas para una compra	F			X	
Optimo control al nivel de inventarios	F				X
Proceso de compras poco ágil	D	X			
Metodología inadecuada en la ejecución del proceso de compras	D	X			
Ausencia de planeación	D	X			
Mala comunicación con otras áreas	D	X			
Ausencia de un manual de procedimientos	D	X			
Insuficiente información sobre los proveedores	D	X			
Desconocimiento en los costos que representa la existencia de inventarios	D		X		

Elaborado por: Autor del proyecto.

Después, se llevó a cabo la asignación de un peso y una calificación con el fin de obtener un peso ponderado y poder ejecutar la matriz EFI. (Véase Tabla 9)

Tabla 9. Matriz EFI del área de compras de Sr Wok

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal capacitado	0,08	3	0,24
Trabajo en equipo	0,06	4	0,24
Buena adaptación al cambio	0,08	4	0,32
Buena capacidad negociadora con proveedores	0,08	3	0,24
Comité para tomar decisiones sobre compras importantes	0,08	4	0,32
Buen número de cotizaciones solicitadas para una compra	0,06	3	0,18
Optimo control al nivel de inventarios	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
Proceso de compras poco ágil	0,07	1	0,07
Metodología inadecuada en la ejecución de las actividades	0,08	2	0,16
Ausencia de planeación	0,08	1	0,08
Mala comunicación con otras áreas	0,06	1	0,06
Ausencia de un manual de procedimientos	0,07	1	0,07
Insuficiente información sobre los proveedores	0,06	2	0,12
Desconocimiento en los costos que representa la existencia de inventarios	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,46

Elaborado por: Autor del proyecto.

La matriz EFI del área de compras de la empresa Sr Wok indica que el peso ponderado total es de 2,46, lo que revela que el área se encuentra sumergida en un ambiente interno con puntos fuertes y puntos debilidades, manteniendo un funcionamiento interno estable. No obstante, al no ser mayor las fortalezas que las debilidades, cuenta con un gran riesgo de que las debilidades tomen mayor relevancia en la operatividad del área, afectando negativamente el rendimiento de

la misma. Siendo así una situación que no se recomienda mantener, ni para el área ni para la empresa misma.

9.6 MATRIZ DOFA ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK

Ejecutadas las matrices EFE y EFI, se llevó a cabo la matriz DOFA que busca crear estrategias que generen un mayor valor al área de compras de Sr Wok. Esta se llevó a cabo con la conjugación de fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas latentes en el área, logrando así estrategias más completas y beneficiosas. (Véase Figura 21)

Figura 21. Matriz DOFA del área de compras de Sr Wok

	OPORTUNIDADES O1 Disminución en las tasas de interés O2 Diversidad de proveedores sustitutos O3 Mayoría de proveedores tienen bajo poder de negociación. O4 Hábitos de consumo más saludables O5 Alta normatividad en el sector	AMENAZAS A1 Aumento en el precio del dólar A2 Ley de pagos a plazos justos A3 Protestas sociales A4 Retrasos en los suministros ocasionados por la infraestructura logística deficiente del país. A5 Aumento en el contrabando de mercancías
FORTALEZAS F1 Personal capacitado F2 Trabajo en equipo F3 Buena adaptación al cambio F4 Buena capacidad negociadora con proveedores F5 Comité para tomar decisiones sobre compras importantes F6 Buen número de cotizaciones solicitadas para una compra F7 Óptimo control al nivel de inventarios	ESTRATEGIAS FO (O2, O3, O5; F1, F3, F4) Realizar un estudio de mercados que permita actualizar el portafolio de proveedores, con el fin de identificar mejores oportunidades en cuanto condiciones de pago, precio, promociones y descuentos; sin olvidar los estándares de calidad y la normatividad con la que deben cumplir. (O1, O4; F2, F5, F6, F7) Realizar un estudio de mercado que permita identificar proveedores de insumos con característica más saludables, con el fin de explotar este mercado creciente y con buen poder adquisitivo. Utilizando los comités de compra para analizar las cotizaciones realizadas, negociar el precio y condiciones de pago, y pactar una cantidad mínima a pedir que cumpla con el nivel de inventarios deseado.	ESTRATEGIAS FA (A1, A2; F1, F4, F6) Analizar los precios y las condiciones de pago actuales con los proveedores expuestos a las fluctuaciones del dólar, y, partir de allí, pactar negociaciones que permitan fijar por medio de un contrato dichas condiciones y precios por un tiempo considerable. (A3, A4, A5; F2, F3, F5, F7) Utilizar el comité de compras para realizar una matriz de riesgos, que permita diseñar planes de contingencia antes eventos inesperados que puedan afectar (de forma negativa) el funcionamiento del área y el nivel de existencias de la empresa.
DEBILIDADES D1 Proceso de compras poco ágil D2 Metodología inadecuada en la ejecución de las actividades D3 Ausencia de planeación D4 Mala comunicación con otras áreas D5 Ausencia de un manual de procedimientos D6 Insuficiente información sobre los proveedores D7 Desconocimiento en los costos que representa la existencia de inventarios	ESTRATEGIAS DO (O1, O4, O5; D1, D2, D4, D5) Diseñar el manual de procedimientos para el área de compras que permita mejorar su productividad, estableciendo en él la metodología correcta para la ejecución de las actividades, quiénes son los responsables, cuáles son las vías de comunicación y qué asuntos legales debe tener en cuenta, logrando un desarrollo más planeado y controlado, pero beneficio ante el ambiente externo. (O2, O3; D3, D6, D7) Estipular un plan de información del área de compra donde incluya en primer lugar todo lo referentes a proveedores, cuáles son, qué cupo y plazo tenemos con ellos y qué sustitos potenciales se tienen ante un evento inesperado o incumplimiento del acuerdo. Y en segundo lugar, este estipulado los costos generados por el funcionamiento del área (en cuanto a nivel de inventarios y compras ejecutadas). Manteniendo una operatividad del área más controlado y diversificada.	ESTRATEGIAS DA (A1, A2; D1, D2, D4, D5, D7) Elaborar un plan de formalización para el área de compras, con el fin de estipular una operatividad más controlada y eficiente, mediante un manual de procedimientos que indique cómo debe funcionar el área, qué procesos se deben seguir, qué relación tiene antes las demás áreas de la empresa y cuál es la vía de comunicación ante ellas, qué indicadores se utilizan para medir el funcionamiento del área y que objetivos se deben cumplir, permitiendo al área controlar su operatividad, y, a su vez, aprovechar o contrarrestar situaciones externas como el aumento en el precio de un producto o el cambio en las condiciones de pago con un proveedor, etc.,. (A3, A4, A5; D3, D6) Crear un formato de información del área de compras para los proveedores donde se que indique las estrategias o actividades a seguir ante situaciones inesperadas de índole natural, social y política, teniendo en cuenta el tipo de relación comercial (plazo, cupo y frecuencias de entrega) que se tenga acordada con ellos. Pero, a su vez, se indique con que documentación autenticada deben cumplir para evitar inconvenientes legales.

Elaborado por: Autor del proyecto

De la anterior matriz, se resaltan las siguientes estrategias:

“(A1, A2; F1, F4, F6) Analizar los precios y las condiciones de pago actuales con los proveedores expuestos a las fluctuaciones del dólar, y, partir de allí, pactar negociaciones que permitan fijar por medio de un contrato dichas condiciones y precios por un tiempo considerable”. Esta estrategia permitirá reducir la incertidumbre en la

fijación de precios de determinados productos, lo cual facilitará la planeación de las compras y mayor utilidad. De igual modo, ayudará a fortalecer, a través de lealtad y confianza, las relaciones con los proveedores, logrando así negociaciones más fructíferas.

“(O1, O4, O5; D1, D2, D4, D5) Diseñar el manual de procedimientos para el área de compras que permita mejorar su productividad, estableciendo en él la metodología correcta para la ejecución de las actividades, quiénes son los responsables, cuáles son las vías de comunicación y qué asuntos legales debe tener en cuenta, logrando un desarrollo más planeado y controlado, pero beneficio ante el ambiente externo”. Es una estrategia que ayudará a formalizar la operatividad del área, otorgándole a la misma un mayor control, planeación y medición; aspectos muy importantes para lograr el funcionamiento productivo, tanto de un área, como de una organización.

9.7 SITUACIÓN ACTUAL ÁREA DE COMPRAS DE SR WOK

El área de compras de la empresa Sr Wok ha sido uno de las áreas pilares para el crecimiento oportunidad que ha obtenido la organización con el pasar de los años, esto, sin desmeritar la importancia de las demás áreas. Sin embargo, en la actualidad, el área en mención ha venido presentando falencias que han impedido que alcance su máximo de productividad, tanto de si misma como de la empresa.

Dichas falencias están representadas en una informalidad operativa del área, es decir, el área de compras de sr wok tiene definidos sus procesos, sus actividades, sus responsables y demás herramientas necesarias para su funcionamiento, pero no están formalizados a través de un documento que permita su verificación, control, seguimiento y divulgación pertinente. Esto ha ocasionado que en el área las actividades se ejecuten de forma empírica, es decir, no hay manual de funciones o un manual de procedimientos que indique cómo se están ejecutando las actividades del área y quién las realiza, lo que da pie a confusiones, errores y la no aplicación de mejoras en las mismas, lo que frena el desarrollo oportuno del área.

Además de eso, y de acuerdo a las observaciones realizadas, esa informalidad ha ocasionado que las demás áreas de la organización no conozcan sobre la operatividad del área (aspectos cómo el paso a paso, quién lo ejecuta y el tiempo aproximado de respuesta, son desconocidos por el personal de la empresa), dando pie a que las tareas se vuelvan repetitivas para un mismo fin, lo que tiene una influencia directa en el aumento de los costos operativos del área y de la empresa, el cumplimiento de sus objetivos (en este caso, retrasos en la entrega de mercancías en la planta principal y puntos de venta, solicitudes de compra y respuesta a situaciones en los puntos de venta), y, por consiguiente, su productividad. (Ver Anexo 2). De igual modo, esa incertidumbre y desconocimiento

y que no haya evidencia de que se esté trabajando en ese tema, ha ocasionado que se presenten casos de conflictos entre el área de compras con las demás.

Lo anterior mencionado, ha ocasionado que el área de compras de Sr Wok no sea competitiva en su operatividad; aspecto que en el mercado actual tan cambiante y exigente que rodea a las organizaciones, afecte de forma negativa el futuro de las mismas.

10. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

10.1 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Para esta investigación se utilizaron dos tipos de poblaciones, muestras y muestreos.

En primer lugar, para llegar a cabo la encuesta de satisfacción del área de compras, se seleccionó como población a todo el personal de la empresa Sr Wok (incluyendo personal de puntos de venta), para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Ciro Martínez Bencardino. “Estadística y Muestreo”

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = Error muestral

Para la N o Población se tomó el número total del personal de la empresa Sr Wok, siendo este de 557 colaboradores ¹³; la Z o Nivel de confianza se tomó un valor de 95%, ya que son intervalos aleatorios que usan para relacionar un valor con una determinada probabilidad alta (PSYMA. 2015), es decir, los resultados que se obtengan, cumplirán en un 95% con lo esperado.

Para p o probabilidad a favor y q o probabilidad en contra se asignó un valor a cada una de 50%, ya que al ser valores que no se conocen, tienen la misma probabilidad de que sucedan. Y, por último, para e o error muestral se asignó un valor de 5%, la cual es una estadística que indica la cantidad de error en los resultados de una

¹³ Obtenido de: entrevista Analista Nomina de Sr Wok.

encuesta (Ibid. 2015), en otras palabras, es el error que se puede tener en la encuesta, por ejemplo, de 100% de encuestas realizadas, el 5% de esas puede presentar errores si afectar los resultados esperados.

Dicho esto, se proceden a realizar y reemplazar valores en la formular ya expuesta, dando como resultado lo siguiente:

$$n = \frac{557 * 0,95^2 * 0,5 * 0,5}{0,5^2 * (557 - 1) + 0,95^2 * 0,5 * 0,5} = 228$$

Es decir, para tener un resultado significativo en la encuesta de satisfacción del área de compras, hay que encuestar 228 de los 557 trabajadores que tiene actualmente la empresa Sr Wok.

Por consiguiente, al tener ya el tamaño de la muestra, se siguió con determinar el tipo de muestreo. En este caso, para la encuesta de satisfacción del área de compras, se estableció el muestreo estratificado. Según Marcela Benassini el muestreo estratificado:

“Introduce ciertos grupos o estratos que reúnen características homogéneas para investigar una situación en cada uno de ellos: niveles socioeconómicos, zonas del país, género, grupos de edad y otros. Tiene dos métodos:

Calculo proporcional al tamaño de la muestra: En este caso existe una relación proporcional entre el tamaño del estrato y el número de elementos que aportan a la muestra. Cuanto mayor sea el estrato, mayor será el tamaño de la muestra seleccionada.

Cálculo desproporcionado al tamaño del estrato. Este tipo de cálculo se utiliza para no tener muestras demasiado grandes en los estratos de mayor tamaño y muestras muy pequeñas que no permitan un análisis mayor en los estratos de menor tamaño” (BENASSINI. Marcela. 2009)

En este caso se utilizará el método por cálculo proporcional al tamaño de la muestra, debido a que el número del personal entre áreas de la empresa Sr Wok varia en gran cantidad, es por esto que se hace pertinente que el número de encuestado por área sea proporcional al peso que tiene cada una en relación al tamaño de la muestra.

De manera análoga, se procedió a realizar el cálculo. Lo primero fue determinar el peso proporcional del personal de las áreas objeto de estudio (Ver Tabla 10), se dividió al personal de la empresa Sr Wok en tres estratos: Administrativa y Financiera (que incluye las áreas de compras, mercadeo, salud ocupacional, recursos humanos, costos, contabilidad, tesorería, sistemas y gerencia), Planta

(producción, calidad y logística) y Operaciones (Coordinadores, administradores, chefs, auxiliar de cocina y cajeros de puntos de venta)¹⁴. Hecho esto, se determinó la proporción en cada estrato, dividiendo el total del personal de cada estrato sobre el total del personal de la empresa Sr Wok. (MARTINEZ BENCARDINO. Ciro. 2012)

Tabla 10. Peso proporcional del personal de las áreas de Sr Wok

ESTRATOS	AREAS DE LA EMPRESA	POBLACIÓN EN CADA ESTRATO	PESO PROPORCIONAL
1	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	38	7%
2	PLANTA	40	7%
3	OPERACIONES	479	86%
	TOTAL	557	

Elaborado por: Autor del proyecto

Por consiguiente y al ya tener el peso proporcional de cada estrato, se continuo con determinar la muestra proporcional de cada área, cuya muestra será utilizada para ejecutar la encuesta de satisfacción (Ver Tabla 11). Esto se realizó multiplicando el peso proporcional de cada estrato por el tamaño de la muestra calculada anteriormente, esto nos dará el número total de personas a encuestar por cada estrato, teniendo proporción con el tamaño de la población y de la muestra. Para verificar que este correcto, la suma de cada muestra debe dar igual al tamaño de la muestra calculada. (Ibid. Pág. 744)

Tabla 11. Muestra proporcional del personal de las áreas de Sr Wok.

ESTRATOS	AREAS DE LA EMPRESA	POBLACIÓN EN CADA ESTRATO	PESO PROPORCIONAL	MUESTRA ASIGNACIÓN PROPORCIONAL
1	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	38	7%	16
2	PLANTA	40	7%	16
3	OPERACIONES	479	86%	196
	TOTAL	557		228

Elaborado por: Autor del proyecto.

En resumen, lo anterior indica que para realizar la encuesta de satisfacción del área de compras de la empresa Sr Wok y tener resultados relevantes, validos,

¹⁴ Obtenido de: entrevista Analista de Nomina, realizada el 11 de octubre de 2020

influyentes y significativos, se deben encuestar del área Administrativa y Financiera, 16 personas, del área de planta, 16 personas y del área de operaciones, 196 personas, para un total de 228 personas encuestadas.

Por otro lado, para definir todas las actividades y todos los procedimientos del área de compras de Sr Wok, se tomó como población todo el personal pertinente al área de compras de la empresa Sr Wok, la muestra serán dos personas que representan al líder de compras y la analista de compras; y el tipo de muestreo será por conveniencia.

10.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Para el primer objetivo de **elaborar la descripción de actividades y personas responsables en el área de compras de la empresa Sr Wok**, se utilizará como fuente de información a las personas encargada del área de compras de la empresa Sr Wok, usando la técnica de la entrevista semi – estructurada y observación participativa, la cual permitirá obtener información completa y veras del área en mención.

Por otro lado, para el segundo objetivo de **definir los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok**, se tomará como fuente de información las páginas web, el personal encargado del área y revistas especializadas en el tema, utilizando las técnicas de entrevista semiestructurada, observación participativa y recopilación documental, para que su elaboración sea coherente, tanto con la operatividad del área como la opinión, recomendaciones e indicaciones de expertos. Toda la información obtenida será sistematizada en un diagrama de flujo.

Y, por último, en cuanto al tercer objetivo de **realizar el programa de capacitación de responsabilidades y procedimientos del área de compras al personal de la empresa Sr Wok**, se tendrá como fuente información las páginas web, las revistas y artículos especializados que permita determinar los aspectos básicos y las herramientas existentes para realizar un plan de divulgación. La técnica utilizada será la recopilación documental. Toda la información obtenida será sistematizada en una matriz de análisis.

10.3 FASES DE LA INFORMACION

La primera fase de la presente investigación constará de describir las actividades, tareas y operaciones que se llevan a cabo en el área de compras, observando participativamente y entrevistando a la persona encargada de la misma para conocer a mayor detalle, cómo se desempeña el área de compras de la empresa Sr Wok, qué aspectos son importantes para el área, qué estándares y/o políticas rigen

en el área para la ejecución de sus actividades, etc. La segunda fase comienza al tener esta descripción del área, se definirá claramente los procesos establecidos dentro del área de compras, mediante la recopilación documental, la entrevistas al personal encargado del área y la observación participativa. Y, por último, la tercera fase será capacitar al personal de la empresa Sr Wok sobre los procesos del área de compras con el fin de que obtenga el conocimiento sobre el funcionamiento del área.

10.4 RESULTADOS ESPERADOS

Lo que se espera al culminar la presente investigación es que el área de compras de la empresa Sr Wok cuente con una formalización de sus procesos, coherentes y pertinentes a su operatividad, pero más íntegro a la estructura informal de la organización, obteniendo así un rendimiento productivo continuo y una generación de grandes resultados y beneficios para la empresa.

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

11.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABLES EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK.

A continuación, se describirán las actividades y responsables en el área de compras, con el fin de brindar una mayor claridad sobre qué es lo que hace esta área y quiénes lo hacen. Cabe resaltar que la siguiente información fue obtenida a partir de una observación participativa y una entrevista realizada al líder del área de compras de Sr Wok, y a la analista. Para su ejecución, se trabajará bajo la metodología propuesta por Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky en su libro “Organización de Empresas”.

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	1	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras
Identificación y relaciones A) Identificación - Nombre del puesto: Líder de compras. - Número de plazas: una plaza - Ubicación: Mando medio - Ámbito de operación: Interno (constante interacción con las demás áreas de la empresa) y externo (interacción con proveedores y vendedores).

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	2	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras
B) Relaciones de autoridad 5. Jefe inmediato: Dirección administrativa y Financiera 6. Subordinados directos: Analista de compras; Practicante de compras 7. Dependencia funcional: Área de cadena de abastecimiento; Área de producción. Propósito del puesto: Operar como máxima representación del área de compras, solicitando los insumos necesarios para la producción y teniendo los conocimientos suficientes para tomar decisiones más rentables y beneficiosas. Función general: Coordinar y ejecutar todo el proceso de abastecimiento de la organización, por medio de la búsqueda, compra, supervisión y control de existencias de las materias primas, insumos, maquinaria y equipos. Funciones específicas: 1. Revisar el nivel de existencias de la materia prima cárnica. 2. Diseñar la programación de pedidos mensual para la materia prima cárnica. Esta se ejecuta por medio de pronósticos que son obtenidos de los despachos realizados semana por semana de logística y el nivel de existencias revisado tres veces por semana.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	3	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras
3. Vigilar el cumplimiento en las frecuencias de entregas por parte de los proveedores. 4. Buscar y ejecutar las compras relacionadas a importaciones de materia prima y maquinaria y equipo. 5. Coordinar, junto a la analista del área, la búsqueda, selección y negociación de precios y condiciones de pago con los proveedores, sean estos nuevos o actuales. 6. Vigilar el incremento de precios semanal y/o mensual de los productos sujetos a estas variaciones frecuentes, y revisar que dicho incremento no exceda la política de la empresa en cuanto a incremento de precios. 7. Comunicar a la directora administrativa y financiera y a gerencia el incremento de precios de los productos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	4	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras
8. Reportar a gerencia y a la directora administrativa y financiera, un informe con los logros obtenidos del área. Estos están relacionados a reducciones significantes en los precios con los proveedores actuales; propuestas de proveedores actuales con nuevos productos que tienen un mejor precio, características, composiciones físicas y químicas, unas mejores condiciones de almacenamiento y una mayor vida útil; y propuestas de nuevos proveedores que ofrecen mejores beneficios (en cuanto a precio, condiciones de pago, entrega y devoluciones, promociones, descuentos, etc.) 9. Revisar, aprobar y firmar el formato para la creación de nuevos proveedores. 10. Revisar y aprobar, junto con la directora administrativa y financiera, las requisiciones o solicitudes de compra realizada por las demás áreas de la empresa. 11. Verificar, junto a la analista y el practicante, que estén disponible todos los documentos legales de los proveedores, como RUT, Cámara y Comercio, certificación bancaria, cedula representante legal y ficha técnica del producto.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	5	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras

12. Programar y/o atender la visita de los proveedores, destinada a temas de preguntas, quejas y reclamos, negociación y exposiciones de nuevos eventos y/o productos.

Responsabilidad: Importaciones; adquisición materia prima cárnica; negociación con proveedores (sobre cantidad, condiciones de entrega, condiciones de pago y precios).

Comunicación

1. Ascendente: Área administrativa y financiera; Gerencia
2. Horizontal: Área de costos; Área de mercadeo; Área de Contabilidad; Área de Tesorería; Área de Gestión Humana; Área de mantenimiento.
3. Descendente: Analista de compras; Practicante de compras.
4. Externa: Proveedores

Especificaciones:

1. Conocimientos: Importación y exportación; herramientas ofimáticas (Excel, Word, Power Point); Búsqueda y selección de proveedores; Ingles B1. Pronósticos para cálculo de pedidos

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	6	DE	16

Descripción de puesto – Líder de compras
Especificaciones: - Experiencia: Ejecución del proceso general de importación; Negociación con proveedores; Programación de pedidos; - Iniciativa: hacía el cambio - Personalidad: Proactiva; Direccionada a los resultados; Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	7	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto: Analista de compras
2. Número de plazas: una plaza
3. Ubicación: Mando medio
4. Ámbito de operación: Interno (constante interacción con las demás áreas de la empresa) y externo (interacción con proveedores y vendedores).

B) Relaciones de autoridad

5. Jefe inmediato: Líder de compras
6. Subordinados directos: Practicante compras
7. Dependencia funcional: Área de cadena de abastecimiento; Área de producción.

Propósito del puesto: Servir como apoyo al líder del área en cuanto a toma de decisiones, realización de pedidos y negociación con proveedores.

Función general

Coordinar y ejecutar todo el proceso de abastecimiento de la organización, por medio de la búsqueda, compra, supervisión y control de existencias de las materias primas, insumos, maquinaria y equipos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	8	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras
Identificación y relaciones C) Identificación 8. Nombre del puesto: Analista de compras 9. Número de plazas: una plaza 10. Ubicación: Mando medio 11. Ámbito de operación: Interno (constante interacción con las demás áreas de la empresa) y externo (interacción con proveedores y vendedores). D) Relaciones de autoridad 12. Jefe inmediato: Líder de compras 13. Subordinados directos: Practicante compras 14. Dependencia funcional: Área de cadena de abastecimiento; Área de producción. Propósito del puesto: Servir como apoyo al líder del área en cuanto a toma de decisiones, realización de pedidos y negociación con proveedores. Función general Coordinar y ejecutar todo el proceso de abastecimiento de la organización, por medio de la búsqueda, compra, supervisión y control de existencias de las materias primas, insumos, maquinaria y equipos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	9	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras
Funciones específicas 1. Revisión del nivel de existencias de toda la materia prima (a excepción de la materia prima cárnica) e insumos, necesarios para la producción de la organización. 2. Realizar la programación de pedidos mensual de toda la materia prima e insumos; esto por medio de pronósticos obtenidos de los despachos semanales de bodega y el nivel de existencias revisado tres veces por semana. 3. Ejecutar, junto a al practicante del área, las órdenes de compra de la programación de pedidos realizada, y enviarla vía correo electrónico a los proveedores. 4. Atender, junto al practicante, todas las situaciones, preguntas, reclamos y sugerencias de los puntos de venta, en cuanto a los requerimientos de mercancías. 5. Vigilar el cumplimiento en las entregas por parte de los proveedores en las fechas estipuladas.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	10	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras

6. Efectuar ajustes a la programación realizada inicialmente, dado el caso que el comportamiento de la demanda varíe en gran magnitud.
7. Llevar a cabo las solicitudes de compra realizadas por las demás áreas, siempre y cuando estén aprobadas por el líder de área y la directora administrativa y financiera.
8. Solicitar el servicio de mantenimiento y/o reparación al proveedor para las cajas fuertes, procesadores de verduras y balanzas de los puntos de venta.
9. Reservar todos los tiquetes de viaje para colaboradores de la organización, previamente sean autorizados por gerencia y la directora administrativa y financiera.
10. Efectuar todas las compras de utensilios necesarios para el funcionamiento de los puntos de venta. Estos pueden ser nacionales o extranjeros
11. Ejecutar todas las compras con tarjeta de crédito; esta únicamente es utilizada para la compra de tiquetes de viaje para colaboradores de la organización y los utensilios nacionales e importados.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	11	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras
12. Investigar, junto con el practicante, nuevos proveedores con mejores beneficios (en cuanto a precio, promociones, condiciones de pago, entrega y devoluciones; también con mejores descuentos, promociones y privilegios) que permitan un ahorro significativo en las compras realizadas. 13. Verificar que, para la creación de nuevos proveedores, estén todos los documentos requeridos. Estos deben estar actualizados con fecha del año en curso. 14. Vigilar que a los proveedores que se tenga plazo de pago de contado, se le estén cumpliendo con dicha condición. Esto para evitar posibles bloqueos y retención de los pedidos que se requieran realizar. 15. Comunicar a todos los proveedores cambios efectuados en cuanto a frecuencias de entrega, horarios de recepción de mercancías, documentos y vestimenta obligatoria para la entrega de mercancías. Responsabilidad: Programación de pedidos; Solicitudes de compra; Envío órdenes de compra; Capacitación practicante de compras.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	12	DE	16

Descripción de puesto – Analista de compras
Comunicación 1. Ascendente: Líder de compras; Área administrativa y financiera; Gerencia General 2. Horizontal: Analista nomina; Analista salud ocupacional. 3. Descendente: Practicante de compras 4. Externa: Proveedores. Especificaciones 1. Conocimientos: herramientas ofimáticas (Excel, Word, Power Point); Búsqueda y selección de proveedores; Ingles B1. Pronósticos para cálculo de pedidos. 2. Experiencia: Negociación con proveedores; Programación de pedidos; 3. Iniciativa: hacía el cambio 4. Personalidad: Proactiva; Direccionada a los resultados; Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	13	DE	16

Descripción de puesto – Practicante de compras
Identificación y relaciones A) Identificación 1. Nombre del puesto: Practicante de compras 2. Número de plazas: una plaza 3. Ubicación: Mando operativo 4. Ámbito de operación: Interno (constante interacción con las demás áreas de la empresa) y externo (interacción con proveedores y vendedores). B) Relaciones de autoridad 5. Jefe inmediato: Líder de compras y Analista de compras 6. Subordinados directos: No aplica 7. Dependencia funcional: Líder de compras y Analista de compras Propósito del puesto: Servir como apoyo a la analista de compras en cuanto a la generación de órdenes de compra, realización de pedidos, búsqueda y selección de proveedores. Además, como estrategia para fortalecer la relación sector público – sector privado. Función general Coordinar y ejecutar todo el proceso de abastecimiento de la organización, por medio de la búsqueda, compra, supervisión y control de existencias de las materias primas, insumos, maquinaria y equipos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
--	-------------------------------	---------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	14	DE	16

Descripción de puesto – Practicante de compras
Funciones específicas 1. Mirar el nivel de existencias de todas las materias primas (a excepción de la materia prima cárnica) tres veces por semana. 2. Enviar las órdenes de compra de los pedidos realizados en la programación mensual, diseñadas por la líder del área y la analista. 3. Realizar el seguimiento al cumplimiento en las entregas por parte de los proveedores. 4. Diligenciar, hacer firmar por la líder del área y entregar en contabilidad el formato de creación de proveedores de la empresa. 5. Atender, junto a la analista del área, todas las situaciones, preguntas, reclamos y sugerencias de los puntos de venta, en cuanto a los requerimientos de mercancías. 6. Tramitar toda solicitud de crédito, actualización de datos, ampliación de cupos de crédito, autorización de tratamiento de datos y vinculación con todos los proveedores de la organización, sean estos nuevos o antiguos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	15	DE	16

Descripción de puesto – Practicante de compras
Funciones específicas 7. Mirar el nivel de existencias de todas las materias primas (a excepción de la materia prima cárnica) tres veces por semana. 8. Enviar las órdenes de compra de los pedidos realizados en la programación mensual, diseñadas por la líder del área y la analista. 9. Realizar el seguimiento al cumplimiento en las entregas por parte de los proveedores. 10. Diligenciar, hacer firmar por la líder del área y entregar en contabilidad el formato de creación de proveedores de la empresa. 11. Atender, junto a la analista del área, todas las situaciones, preguntas, reclamos y sugerencias de los puntos de venta, en cuanto a los requerimientos de mercancías. 12. Tramitar toda solicitud de crédito, actualización de datos, ampliación de cupos de crédito, autorización de tratamiento de datos y vinculación con todos los proveedores de la organización, sean estos nuevos o antiguos.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	16	DE	16

Descripción de puesto – Practicante de compras
13. Investigar, junto con la analista del área, nuevos proveedores con mejores beneficios (en cuanto a precio, promociones, condiciones de pago, entrega y devoluciones; también con mejores descuentos, promociones y privilegios) que permitan un ahorro significativo en las compras realizadas. Responsabilidad: Enviar órdenes de compra; Tomar pedido a puntos de venta; Búsqueda de nuevos proveedores; Realizar pedidos; Revisar nivel de existencias. Comunicación 1. Ascendente: Analista de compras; Líder de compras: Área administrativa y financiera. 2. Horizontal: Practicante de mercadeo; Practicante de gestión humana; Practicante mercadeo. 3. Descendente: No aplica. 4. Externa: Proveedores. Especificaciones 1. Conocimientos: Herramientas ofimáticas (Excel, Word, Power Point) 2. Experiencia: No aplica. 3. Iniciativa: Disposición para aprender. 4. Personalidad: Trabajo en equipo; Trabajo bajo presión; Proactiva

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

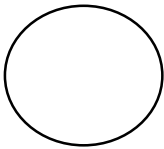
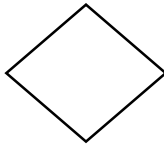
Clave: SRW.CMS.001.21

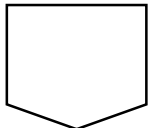
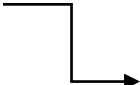
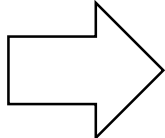
11.2 DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK.

Es importante que todas las áreas de las empresas tengan sus procedimientos claros para lograr que estos se ejecuten de la forma más efectiva. Es por esto que a continuación se definirán los procedimientos del área de compras de la empresa Sr Wok, siendo una gran herramienta para que estos se ejecuten ágilmente, ofrezca claridad a las demás áreas sobre qué desarrolla el área de compras y cómo lo hacen. Todo esto estará reducido en una mejora del desarrollo del área, y, por consiguiente, de la empresa Sr Wok.

Además de eso, se estipularán en un diagrama de flujo, que según Idalberto Chiavenato en su libro *“Planeación Estratégica”*: *“es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”* (CHIAVENATO, Idalberto. 2017). Es decir, permitirá una representación y explicación más gráfica y formal de cuál es el paso a paso de los procedimientos del área de compras de Sr Wok. Para realizar esta representación gráfica se utiliza la siguiente simbología (ver Tabla 12).

Tabla 12. Simbología diagrama de flujo.

Significado	Símbolo
Límite: Inicio o término del proceso	
Actividad: Describe la actividad a desarrollarse.	
Inspección: Indica una pausa en el proceso. Involucra un punto de inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad.	
Decisión: Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión cuando hay dos opciones para continuar en una u otra vía.	
Documento: Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso.	

Conector de página: Utilizado para efectuar un enlace en la página siguiente donde se continúa el flujograma.	
Transmisión: La flecha quebrada muestra la transmisión de los datos vía electrónica.	
Transporte: La flecha ancha indica el movimiento del documento a otra oficina y/o persona	

Fuente: José Manuel Pardo Álvarez. Configuración y usos de un mapa de procesos. 2012.

Los procedimientos establecidos en el área de compras de Sr Wok son:

- Programación mensual de pedidos de materia prima cárnica.
- Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica).
- Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta.
- Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización.
- Creación de nuevos proveedores.
- Solicitudes, actualización y/o ampliación de crédito con los proveedores actuales y/o nuevos. ¹⁵

Para su ejecución, se trabajará de igual modo, bajo la metodología propuesta por Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky en su libro “*Organización de Empresas*”.

¹⁵ Obtenido de: Observación participativa



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	1	DE	39

Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima cárnica	
Responsable	Descripción
Líder de compras	Revisa el nivel de existencias de materia prima cárnica para determinar si se debe solicitar pedido y en qué cantidad. - Al determinar la cantidad a pedir por medio de pronósticos en relación al consumo mensual de los puntos y el nivel de existencia, realiza un comité con gerencia para que dichas cantidades sean validadas y aprobadas. - Una vez aprobada las cantidades por gerencia, se pacta una reunión con todos los proveedores cárnicos para negociar el precio de todos los productos teniendo en cuenta las cantidades solicitadas. - Pactados los precios (siendo estos aceptables para gerencia), se procede a enviar la programación mensual de cárnicos vía email a los proveedores.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	2	DE	39

Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima cárnica	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	- Realiza las órdenes de compra en el sistema de la organización con el fin de legalizar los pedidos ante contabilidad.
Líder de compras	Efectúa un seguimiento al cumplimiento en las frecuencias de entrega estipuladas de los proveedores, verificando que en el sistema ya aparezca el ingreso del pedido.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	3	DE	39

Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima cárnica

Políticas

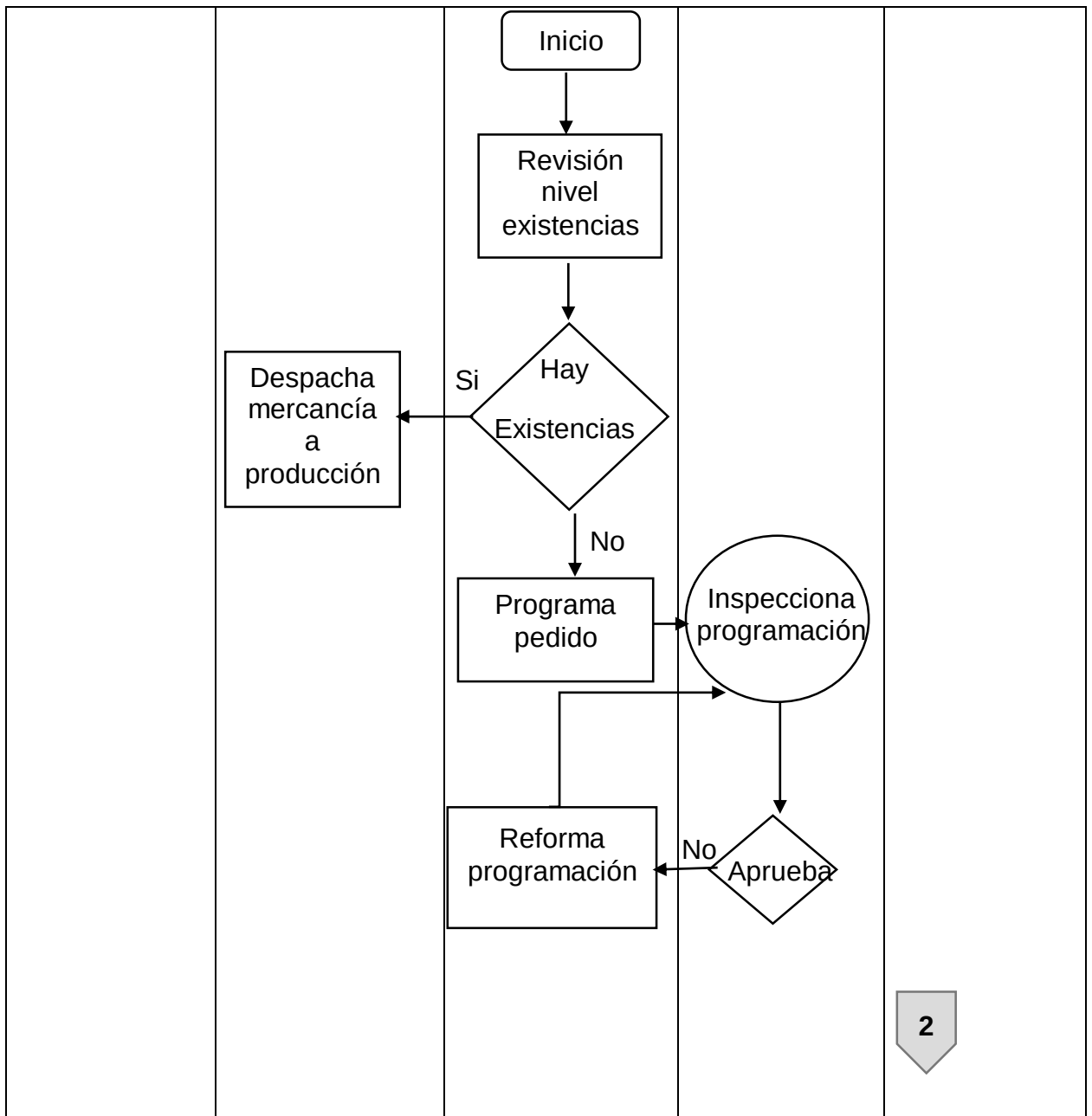
- Ante un aumento de precio por parte de los proveedores, este no debe exceder el 5% en cuanto a porcentaje de incremento.
- Toda mercancía enviada por el proveedor debe contar con todos los documentos legales. La empresa Sr Wok se exceptúa de responsabilidades ante las autoridades aduaneras.
- El inventario final siempre terminar con un 10% en cuanto a la cantidad de inventario inicial, es decir, la cantidad con la termina el mes, debe ser como mínimo el 10% de la cantidad con la que se inicia el mes. Este es un aspecto que se debe tener en cuenta en el momento del diseño de la programación del pedido mensual.
- Todo pedido debe ser entregado en las instalaciones de la organización con copia física de la orden de compra enviada al correo de los proveedores.
- La mercancía entregada no podrá ser usada hasta que esta no cuente con su respectiva orden de compra en el sistema de información de la organización.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
--	-------------------------------	---------------------------------------

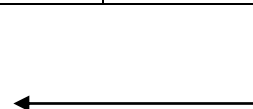
Clave: SRW.CMS.001.21

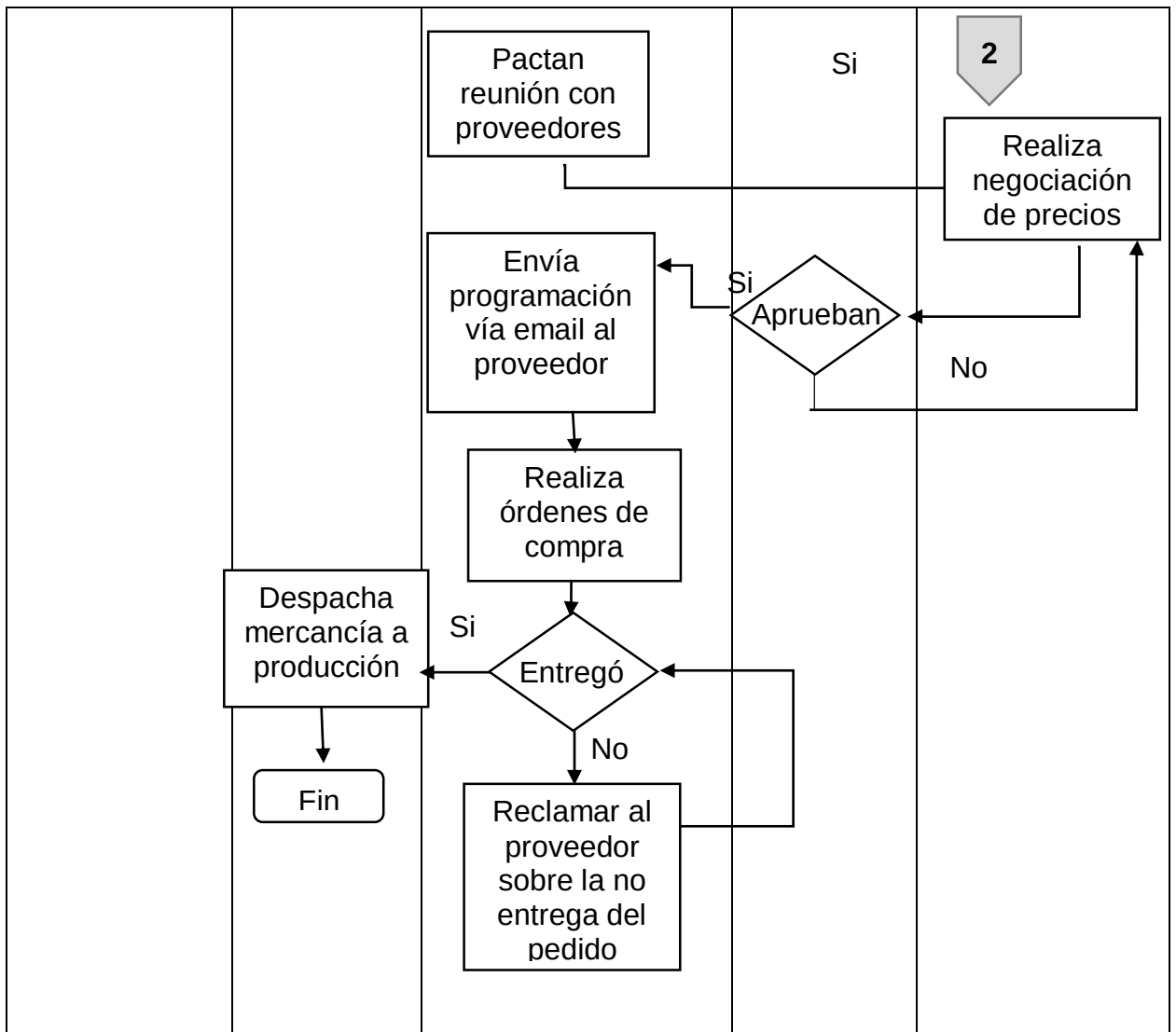
**Diagrama de flujo del procedimiento para la programación mensual de
materia prima cárnica.**

AREA SOLICITANTE	LOGISTICA	COMPRAS	GERENCIA	PROVEEDOR
-----------------------------	------------------	----------------	-----------------	------------------



AREA SOLICITANTE	LOGISTICA	COMPRAS	GERENCIA	PROVEEDOR
------------------	-----------	---------	----------	-----------





Elaborado por: Autor del proyecto.



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	6	DE	39

Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica)	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	- Revisa nivel de existencias de toda la materia prima (a excepción de la cárnica), insumos y maquinaria y equipo, para determinar qué se debe solicitar y en qué cantidad. - Al tener la información sobre el nivel de existencias, lo envía vía email a la analista del área.
Analista de compras	Partiendo de la información sobre el nivel de existencias, los despachos realizados por semana de logística y pronósticos realizados, diseña la programación de pedidos mensual de materia prima, insumos y maquinaria y equipo.
Líder de compras	- Revisa, junto a la directora administrativa y financiera, la programación de pedidos mensual realizada por la analista de compras.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	7	DE	39

Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica)	
Responsable	Descripción
Analista de compras	- Una vez aprobada la programación por la líder del área y la directora administrativa y financiera, envía vía email a los proveedores.
Practicante de compras	- Realiza las órdenes de compra de la programación de pedidos y envía vía email a los proveedores. - Verifica el cumplimiento en la frecuencia de entregas por parte de los proveedores.
Analista de compras	- Inspecciona el comportamiento de los despachos de logística, y partir de allí determina si se deben adicionar pedidos y/o cancelar.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21

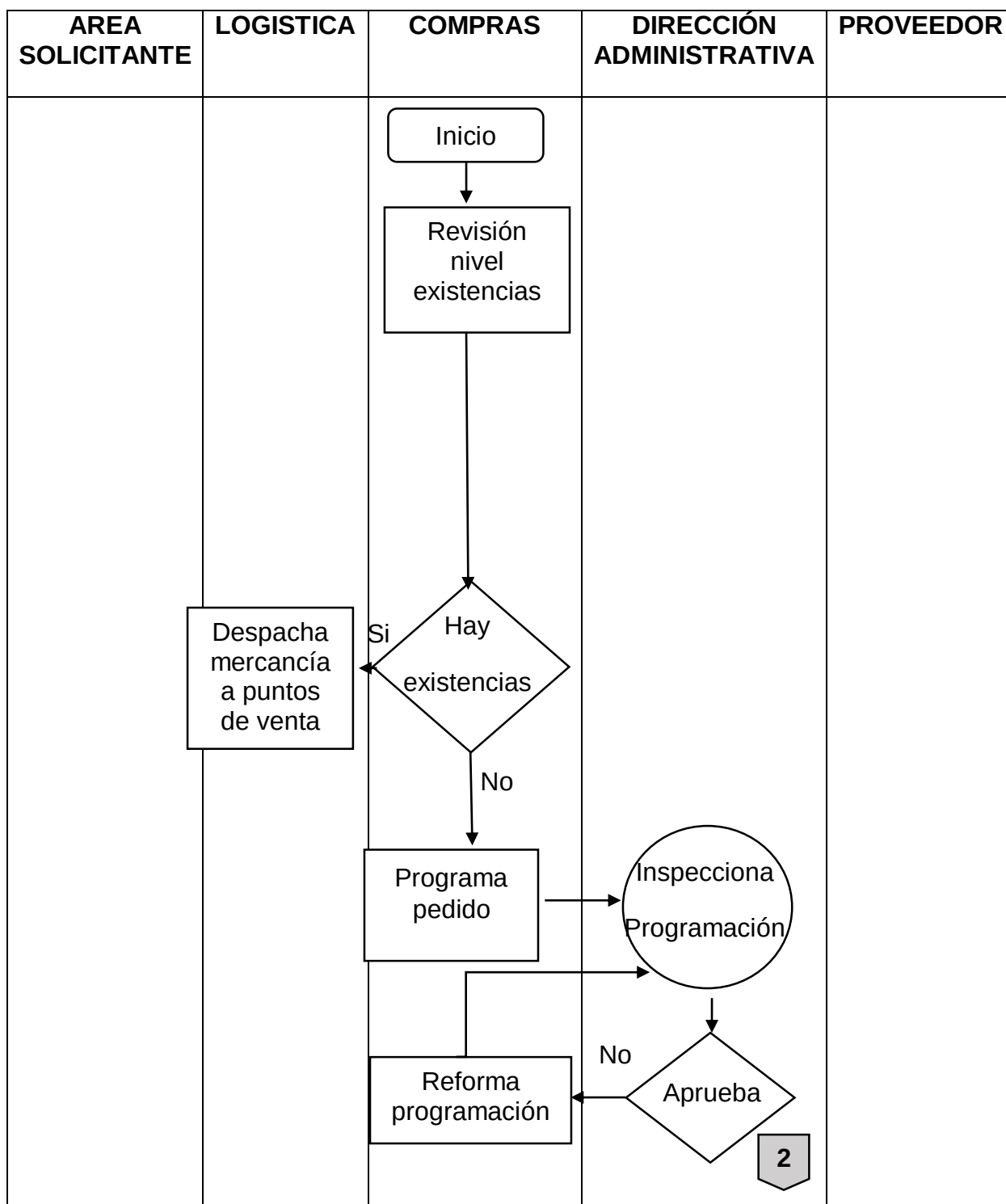
	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	8	DE	39

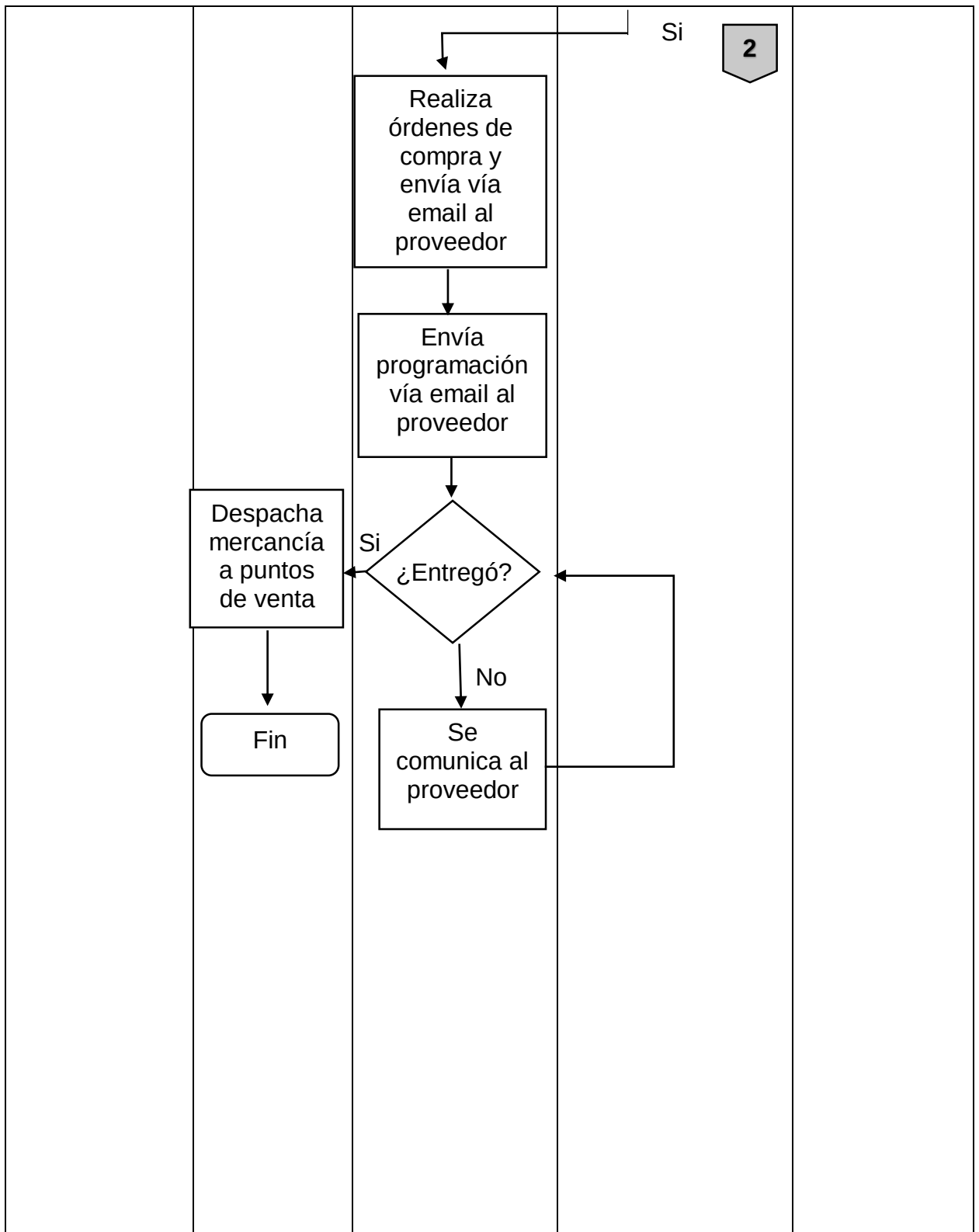
Procedimiento: Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica)
Políticas - Ante un aumento de precio por parte de los proveedores, este no debe exceder el 5% en cuanto a porcentaje de incremento. - Toda mercancía enviada por el proveedor debe contar con todos los documentos legales. La empresa Sr Wok se exceptúa de responsabilidades ante las autoridades aduaneras. - El inventario final siempre terminar con un 10% en cuanto a la cantidad de inventario inicial, es decir, la cantidad con la termina el mes, debe ser como mínimo el 10% de la cantidad con la que se inicia el mes. Este es un aspecto que se debe tener en cuenta en el momento del diseño de la programación del pedido mensual. - Todo pedido debe ser entregado en las instalaciones de la organización con copia física de la orden de compra enviada al correo de los proveedores. - La mercancía entregada no podrá ser usada hasta que esta no cuente con su respectiva orden de compra en el sistema de información de la organización.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
--	-------------------------------	---------------------------------------

Clave: SRW.CMS.001.21

Diagrama de flujo. Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica).





Elaborado por: Autor del proyecto.



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	11	DE	39

Procedimiento: Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta.	
Responsable	Descripción
Punto de venta	- Monta pedido en el sistema de la organización.
Practicante de compras	- Revisa el sistema de la organización autorizado para que los puntos de monten pedido, esto dentro de la frecuencia establecida, que son los lunes y miércoles para salmón y los viernes para arroz y aceite. - Envía pedido provisional a coordinadores de los puntos para que estos verifiquen si se debe hacer una modificación y/o adición alguna.
Coordinador zona	- Verifica que todos los puntos de venta hayan montado pedido.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	12	DE	39

Procedimiento: Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta.	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	- Al ya estar validado por los coordinadores de los puntos de venta, se procede a validar la disponibilidad y precio más competitivo con los proveedores. - Al seleccionar la mejor opción, se le envía al proveedor vía email el pedido. - Se contacta al proveedor para que confirme el recibido del pedido. - Verifica que el proveedor haya entregado las cantidades solicitadas y en el tiempo estipulado.
Punto de venta	- Confirma recepción del pedido sin novedad

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	13	DE	39

Procedimiento: Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de la venta.

Políticas

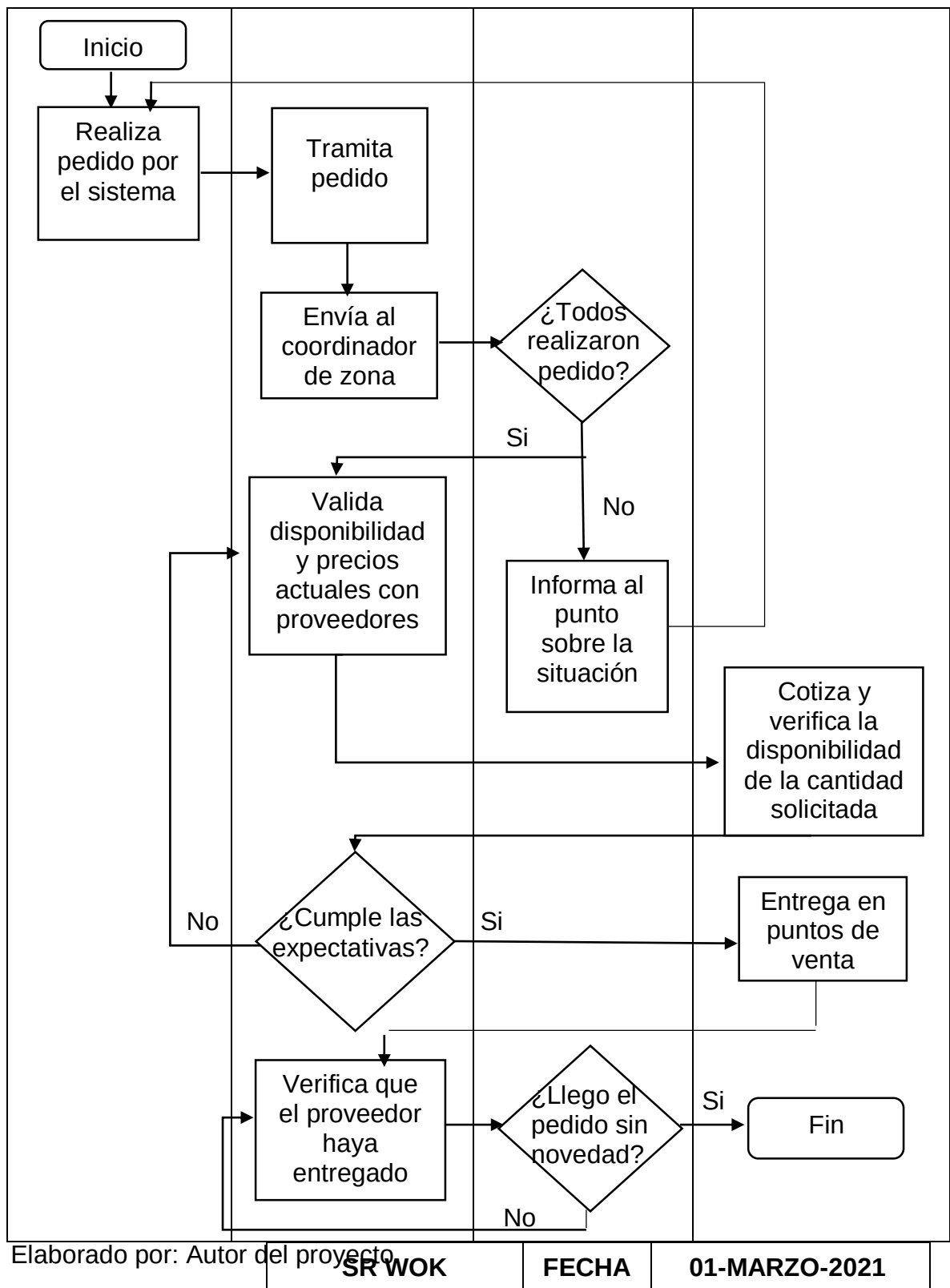
- Todo pedido por parte de los puntos de venta debe montarse en las frecuencias y horarios estipulado, de lo contrario, el área de compra no se hará responsable por falta de mercancía. Cabe resaltar que el área ayudará en la gestión para solucionar dicha situación, pero estará exenta de toda culpa.
- Todo pedido por parte del proveedor debe ser entregado en los puntos de venta estipulados en el pedido enviado al correo, salvo excepciones donde se estipule entregar en un lugar diferente.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21

Diagrama de flujo. Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta.

PUNTO DE VENTA	COMPRAS	COORDINADOR ZONA	PROVEEDOR
---------------------------	----------------	-----------------------------	------------------





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	15	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Área solicitante	- El líder del área solicitante, diligencia el formato de requisición de compra, especificando el tipo de producto a comprar y las cantidades necesarias. - Envía vía email al líder del área de compras y a la directora administrativa y financiera.
Líder de compras	- Recibe y examina, junto con la directora administrativa y financiera, las solicitudes de compra, con el fin de determinar la viabilidad de la compra. - Al ser aprobada, da la instrucción (vía email) a la analista de compra y el practicante para que procedan con la compra.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	16	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Practicante compras	Investiga, selecciona y contacta a proveedores potenciales para la compra en cuestión. Mínimo son seis proveedores a contactar. - Vía email, solicita la cotización del producto solicitado. Allí especifica cantidades, tamaños, colores, componentes físicos y/o químicos. - Efectúa un comparativo con las cotizaciones recibidas, teniendo en cuenta el precio unitario, la ciudad, la condición de pago y el tiempo de entrega. - Envía vía email a la analista de compras.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	17	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Analista de compras	- Realizan un comité de compras con el líder del área, la directora administrativa y el líder del área que efectuó la solicitud de compra. Allí analizan las cotizaciones realizadas junto con las condiciones (de pago, entrega, descuentos y promociones) estipuladas por cada proveedor. - Seleccionado el proveedor que ofrece mayores beneficios (en cuanto a precio, condición de pago, devoluciones, garantía y tiempo de entrega), procede a informar al practicante del área para que proceda con la compra.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	18	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	Informa vía llamada telefónica al proveedor que ha sido seleccionado y se procederá con la compra. - Vía email confirma la compra y solicita los documentos legales para crearlo como proveedor de la empresa Sr Wok. Estos son: RUT actualizado al año en curso, cedula representate legal, Cámara y Comercio, certificación bancaria, ficha técnica, registro sanitario y documento que certifique que el material utilizado para la elaboración de cualquier tipo de empaque o desechable sea apto para el contado con alimentos (si aplica). - Diligencia formato de creación de terceros y hace firmar por la directora administrativa y financiera.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	19	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	Entrega en contabilidad el formato de creación de terceros diligenciado y firmado, adjuntando el RUT actualizado, para que este sea ingresado en el sistema de la organización. - Tramita el pago en tesorería entregando la cotización inicial recibida y la certificación bancaria. - Realiza seguimiento al envío del soporte de pago vía email por parte del área de tesorería. Verifica que el producto a comprar cuente con un ítem dentro del sistema de la organización que permita su clasificación y selección para efectuar la orden de compra.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	20	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción

Practicante de compras	Entrega en contabilidad el formato de creación de terceros diligenciado y firmado, adjuntando el RUT actualizado, para que este sea ingresado en el sistema de la organización. - Tramita el pago en tesorería entregando la cotización inicial recibida y la certificación bancaria. - Realiza seguimiento al envío del soporte de pago vía email por parte del área de tesorería. Verifica que el producto a comprar cuente con un ítem dentro del sistema de la organización que permita su clasificación y selección para efectuar la orden de compra.
------------------------	--

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	21	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización

Responsable	Descripción
Practicante de compras	Si no cuenta con ítem dentro del sistema, diligencia el formato de creación de materiales y envía por email al área de costos, quiénes son los encargados de esto. - Al ser creado, efectúa la orden de compra. - Envía soporte de pago y orden de compra vía email al proveedor para que la compra pueda ser despachada y facturada. - Verifica entrega por parte del proveedor. - Informa a la analista de compras que le compra ya ha sido entregada.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	22	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización	
Responsable	Descripción
Analista de compras	Informa al líder del área de compras, a la directora administrativa y financiera y al líder del área que realizó la solicitud, que la compra ya fue entregada y se encuentra en logística.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Clave: SRW.CMS.002.21



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	23	DE	39

Procedimiento: Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización

Políticas

- Toda solicitud de compra que sea rechazada por gerencia y/o la directora administrativa y financiera, anulará automáticamente todo el proceso de forma permanente. Únicamente se volverá a retomar cuando ellos autoricen.
- Toda solicitud de compra será analizada en un comité, donde participaran gerencia, directora administrativa y financiera, líder del área solicitante y líder del área de compras.
- El área de compras tiene en su obligación la cotización de varias opciones y realización de un cuadro comparativo con el fin de facilitar el análisis de las mismas. Sin embargo, las únicas personas autorizadas en decidir que opción elegir son gerencia o la directora administrativa; la líder del área solicitando y/o la líder del área de compras, no podrán tomar esta decisión por su cuenta.

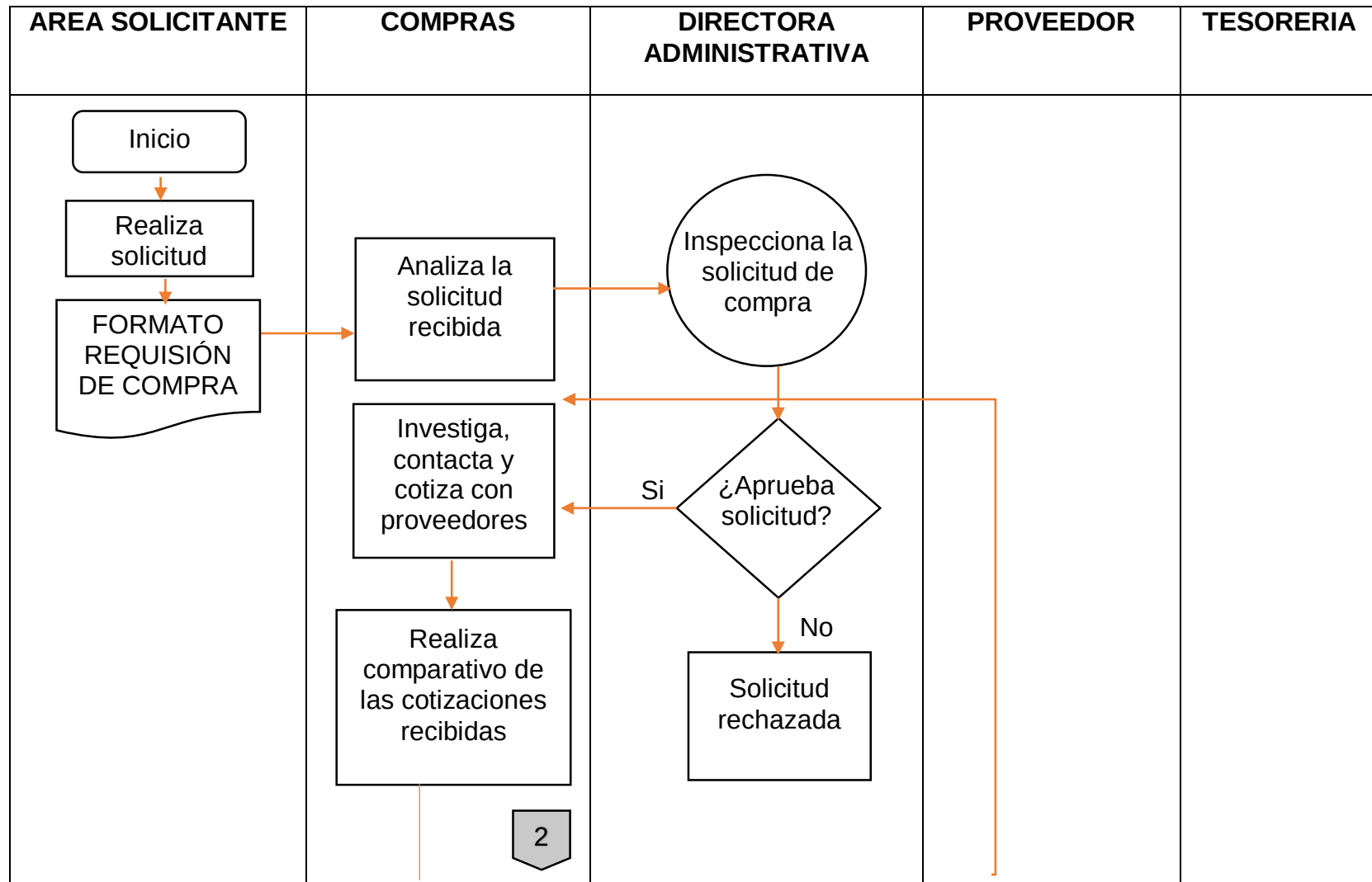
Toda solicitud de compra que sea rechazada por gerencia y/o la directora administrativa y financiera, anulará automáticamente todo el proceso de forma permanente. Únicamente se volverá a retomar cuando ellos autoricen.

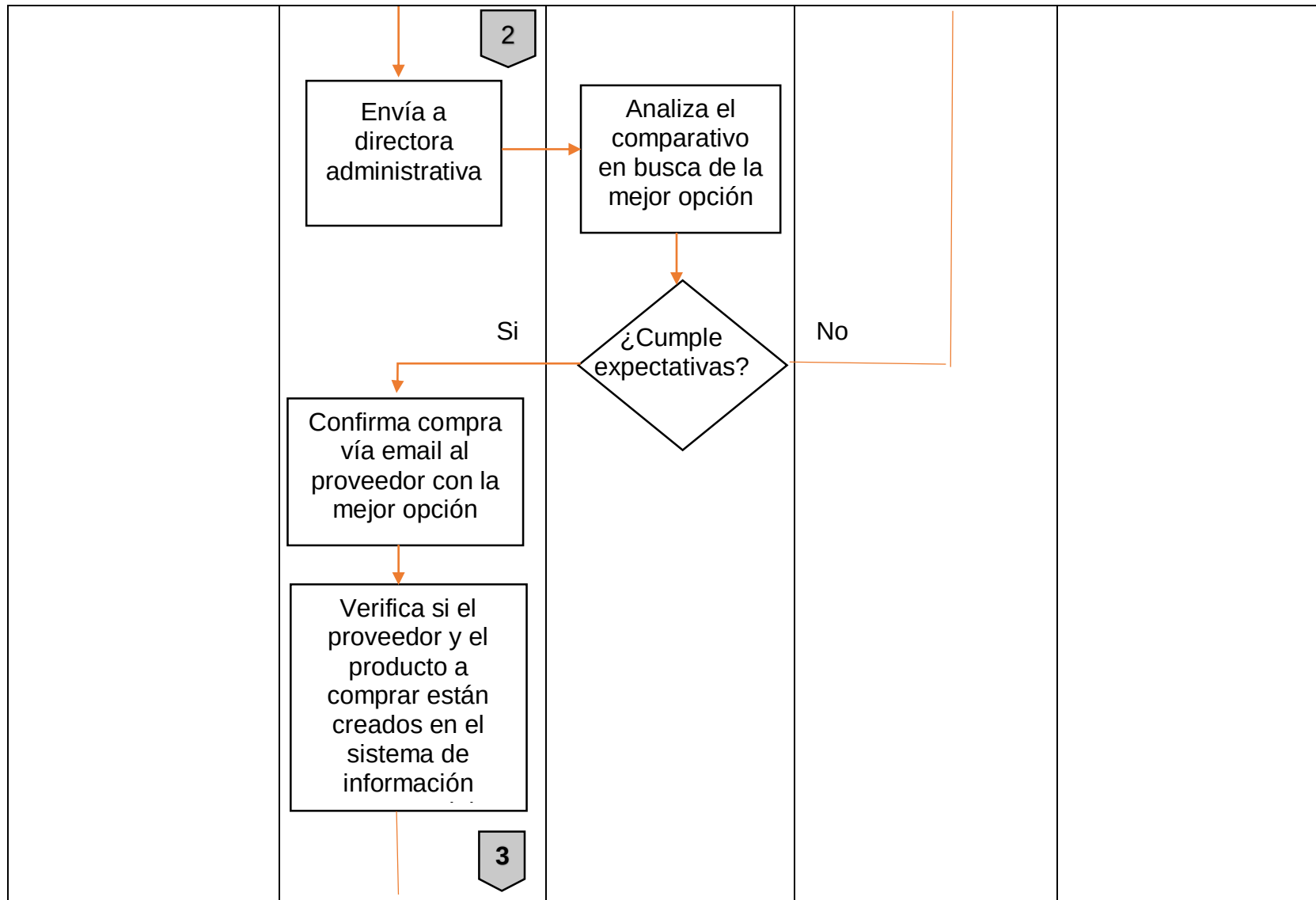
- Toda solicitud de compra será analizada en un comité, donde participaran gerencia, directora administrativa y financiera, líder del área solicitante y líder del área de compras.

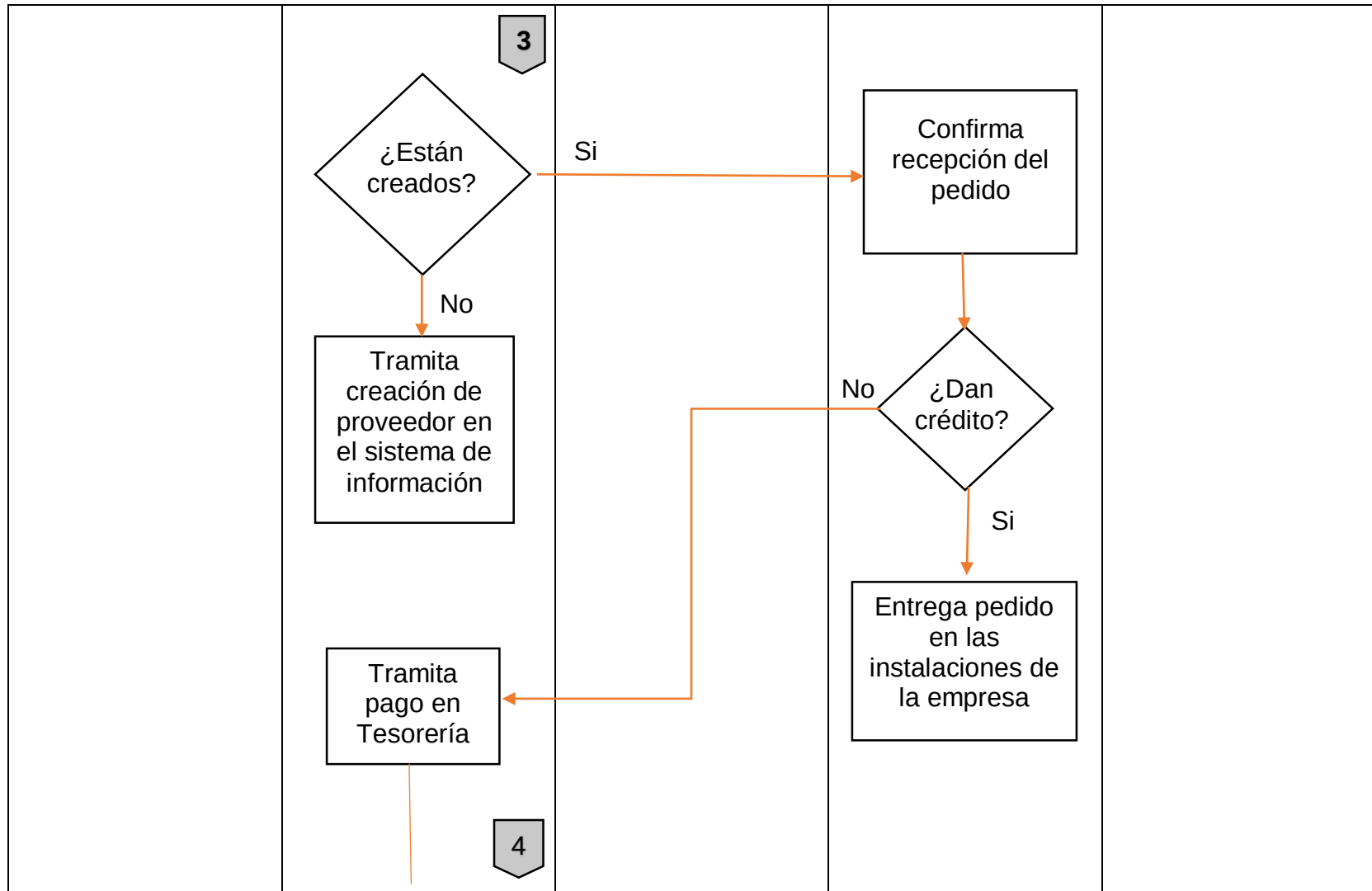
Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

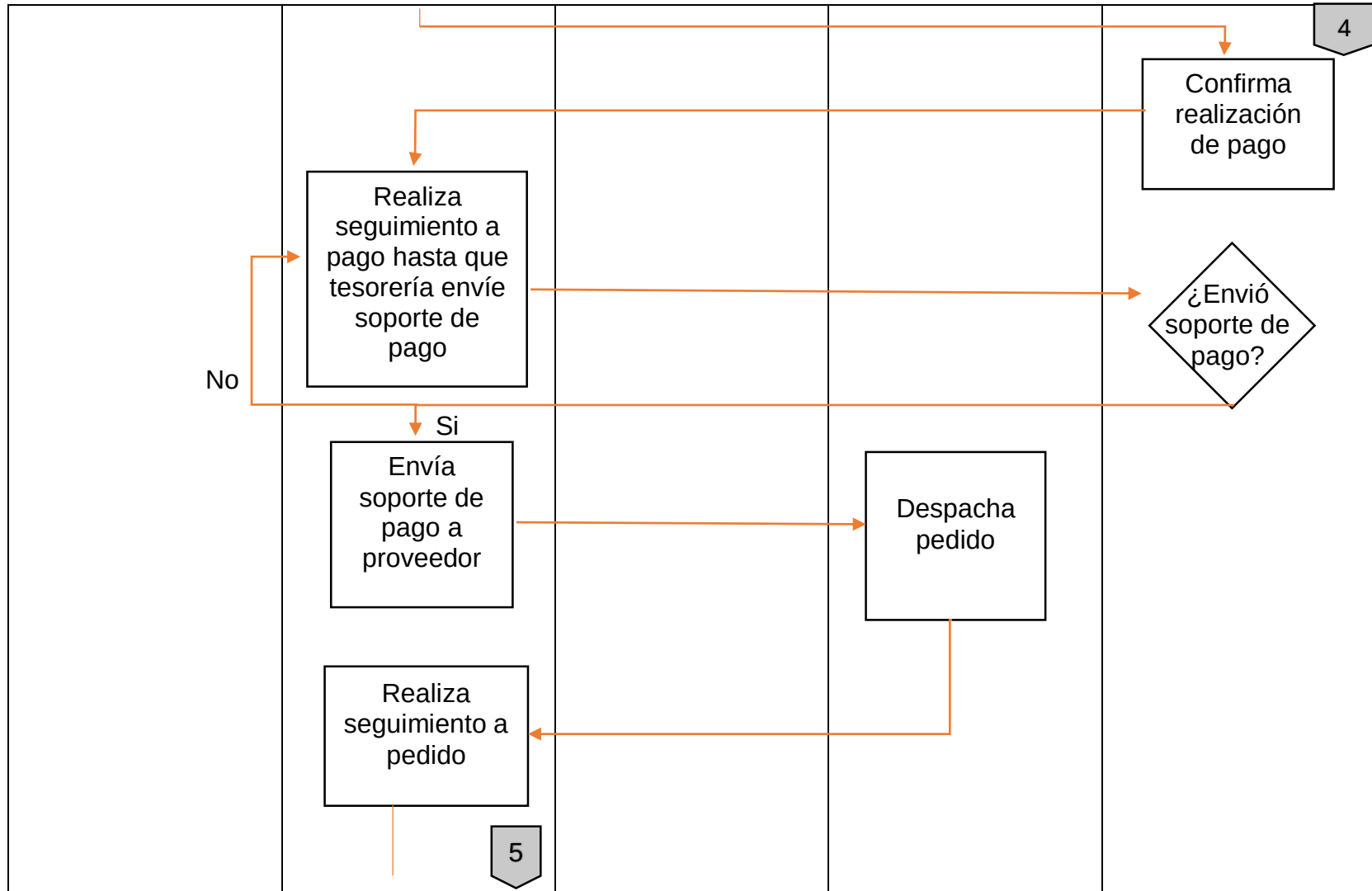
Clave: SRW.CMS.002.21

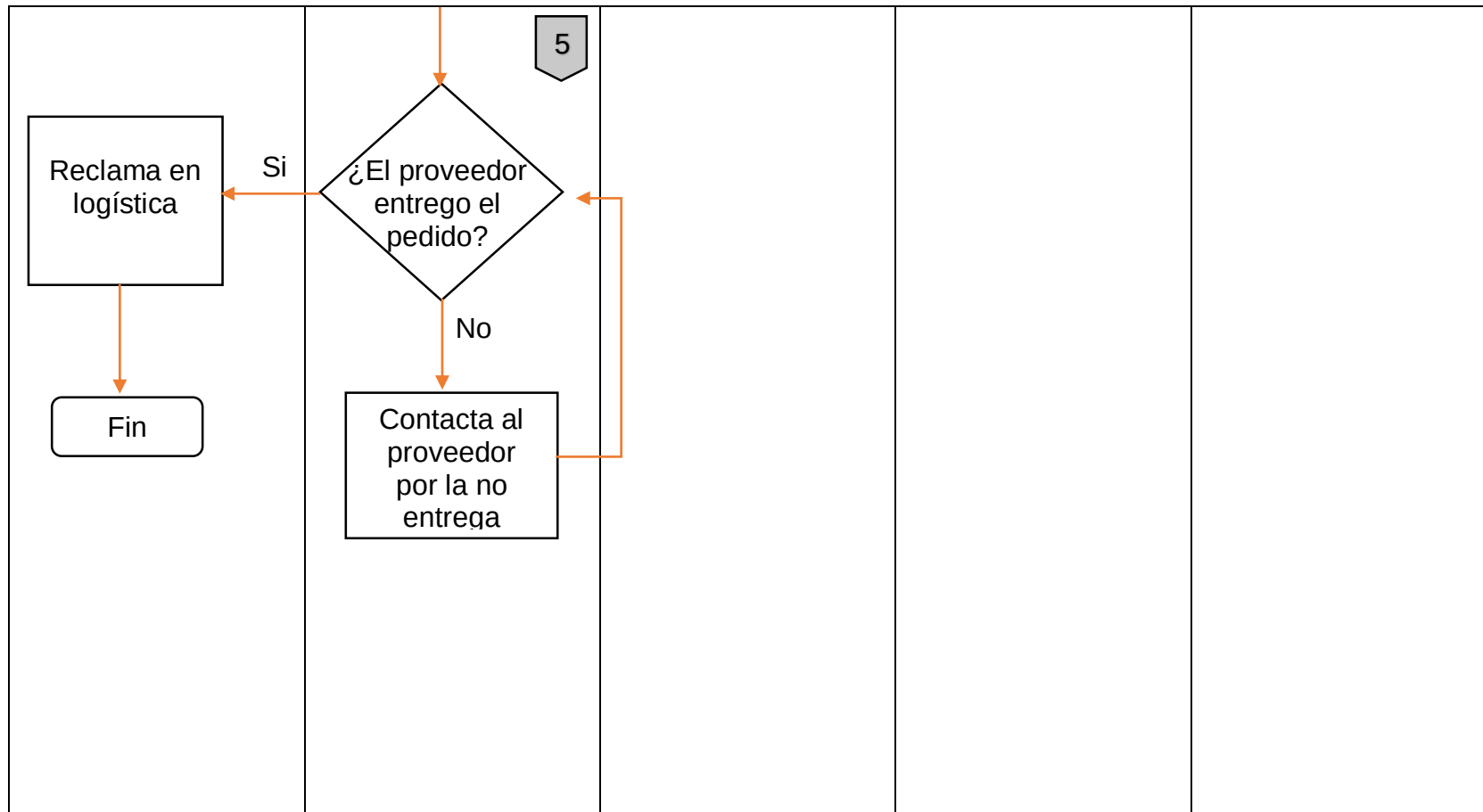
Diagrama de flujo solicitudes de compra para las demás áreas de la organización











Elaborado por: Autor del proyecto.



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	29	DE	39

Procedimiento: Creación de nuevos proveedores	
Responsable	Descripción
Analista de compras	Indica al practicante la creación del nuevo proveedor
Practicante de compras	- Solicita vía correo electrónico al proveedor el envío de los documentos legales necesarios para su creación, estos son: RUT actualizado al año en curso, cedula representate legal, Cámara y Comercio, certificación bancaria, ficha técnica, registro sanitario y documento que certifique que el material utilizado para la elaboración de cualquier tipo de empaque o desechable sea apto para el contado con alimentos (si aplica). - Diligencia el formato de creación de terceros con la información de los documentos solicitados.
Líder compras	- Verifica que el formato de creación de terceros este correctamente diligenciado y contenga la información pertinente.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	30	DE	39

Procedimiento: Creación de nuevos proveedores	
Responsable	Descripción
Practicante de compras	- Entrega ya sea a gerencia, líder de compras o la directora administrativa y financiera para que firme el formato de creación de terceros. - Adjunta copia del RUT actualizado al año en curso al formato de creación de terceros y entrega en físico a contabilidad. Ellos son los encargados de que el proveedor quede estipulado en el sistema de la organización. - Entrega en Tesorería copia de la certificación bancaria. Esto con el fin de poder programarle pagos futuros, dado el caso de que se efectúen compras. - Comprueba que el proveedor ya este creado en el sistema. - Informa a la analista del área que ya el proveedor ya fue creado.

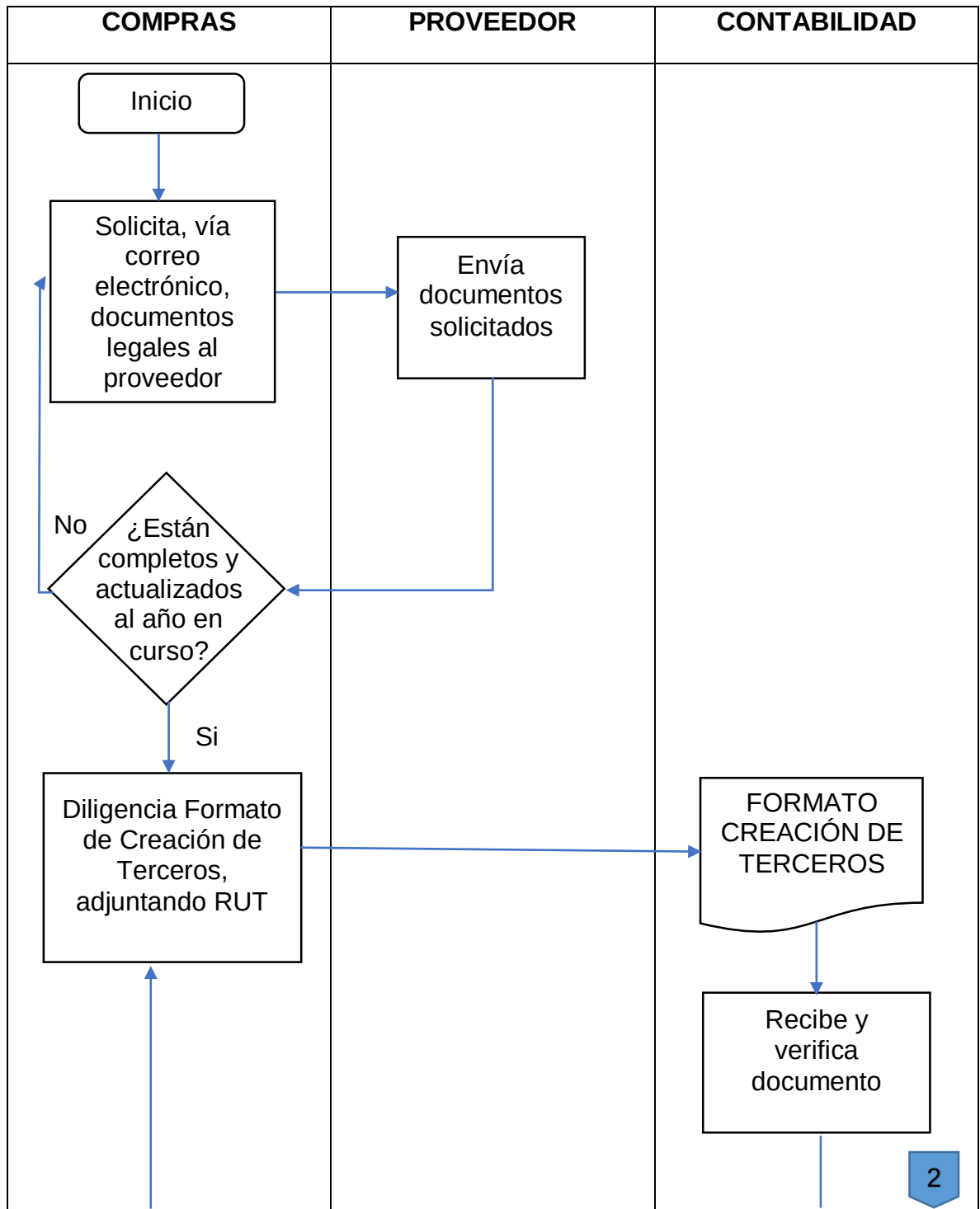
Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

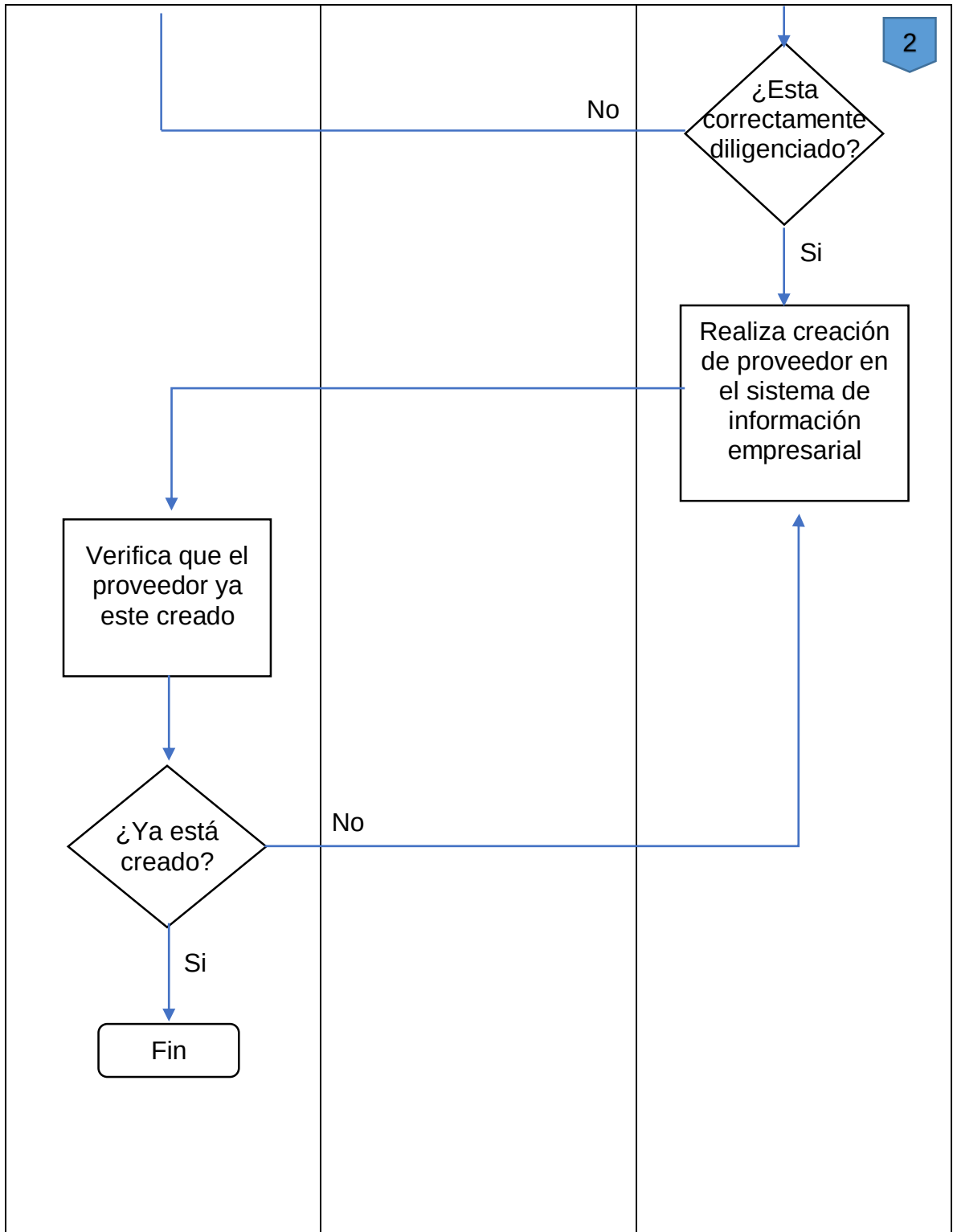
	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	31	DE	39

Procedimiento: Creación de nuevos proveedores
Políticas - Todos los documentos deben estar actualizados a la fecha del año en curso. - Toda creación de proveedor deberá realizarse por medio del formato de creación de terceros, el cual debe ir diligenciado, firmado por la directora administrativa y financiera y con el RUT adjunto. Todos estos documentos deben ser entregados de forma física, por el área de compras al área de contabilidad, quién es la encargada de la culminación del proceso. - La única área de la empresa Sr Wok autorizado para la creación de nuevos proveedores, es el área de compras. Ninguna otra área tiene el poder de efectuar este procedimiento; automáticamente le será anulado, y será direccionado al área de compras para su correcta ejecución. - La única área de la empresa Sr Wok en autorizar o no la creación del proveedor, es el área de contabilidad, esto por temas de vigencias en los documentos entregados y/o validas de información tributaria en la página de la DIAN.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Diagrama de flujo. Creación de nuevos proveedores.





Elaborado por: Autor del proyecto

	SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	34	DE	39

Procedimiento: Solicitudes, actualización y/o ampliación de crédito con los proveedores actuales y/o nuevos	
Responsable	Descripción
Analista de compras	- Solicita vía correo electrónico la posibilidad de obtener crédito actualizar y/o ampliar el cupo y plazo otorgado actualmente.
Proveedor	- Envía por correo electrónico el formato y documentación pertinente para la solicitud expuesta por la líder, analista y/o practicante del área.
Practicante	- Diligencia el formato enviando por el proveedor con los datos solicitados. Después de esto, imprime y entrega a gerencia para que revise y firme dicha solicitud.
Gerencia	- Verifica el formato entregado por el practicante validando que realmente está relacionado a una solicitud de crédito. Hecho esto, lo firman.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------



SR WOK	FECHA	01-MARZO-2021		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS	PÁGINA	35	DE	39

Procedimiento: Solicitudes, actualización y/o ampliación de crédito con los proveedores actuales y/o nuevos

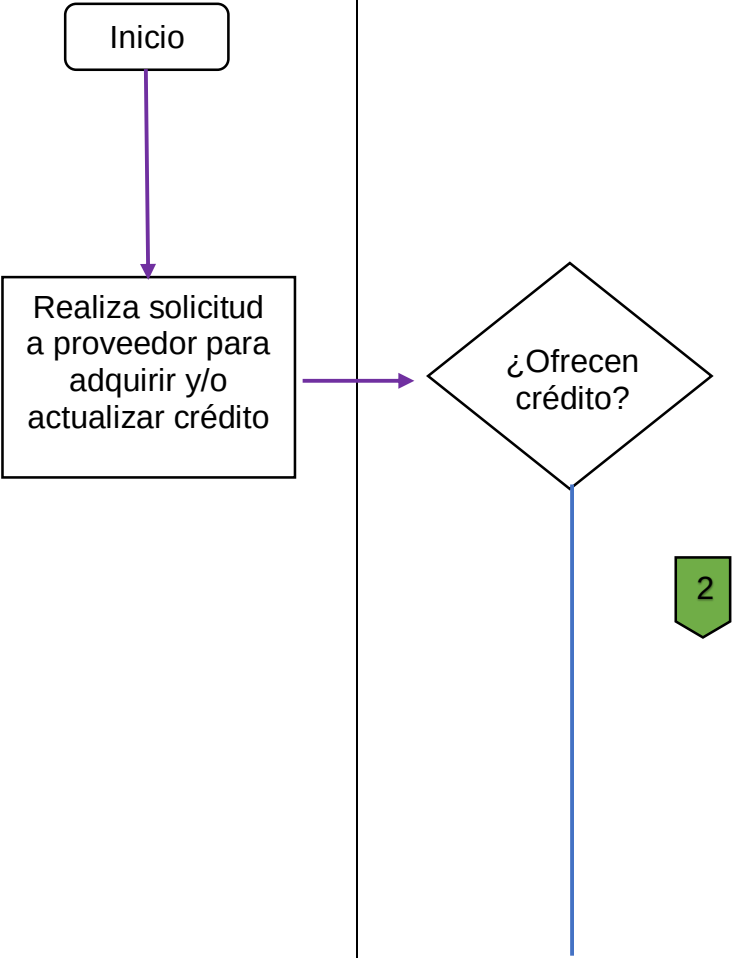
Responsable	Descripción
Practicante	- Una vez firmado y aprobado por gerencia, se escanea y se envía vía correo electrónico al proveedor, adjuntando los documentos solicitados por ellos. - Realiza seguimiento hasta tener una respuesta por parte del proveedor.

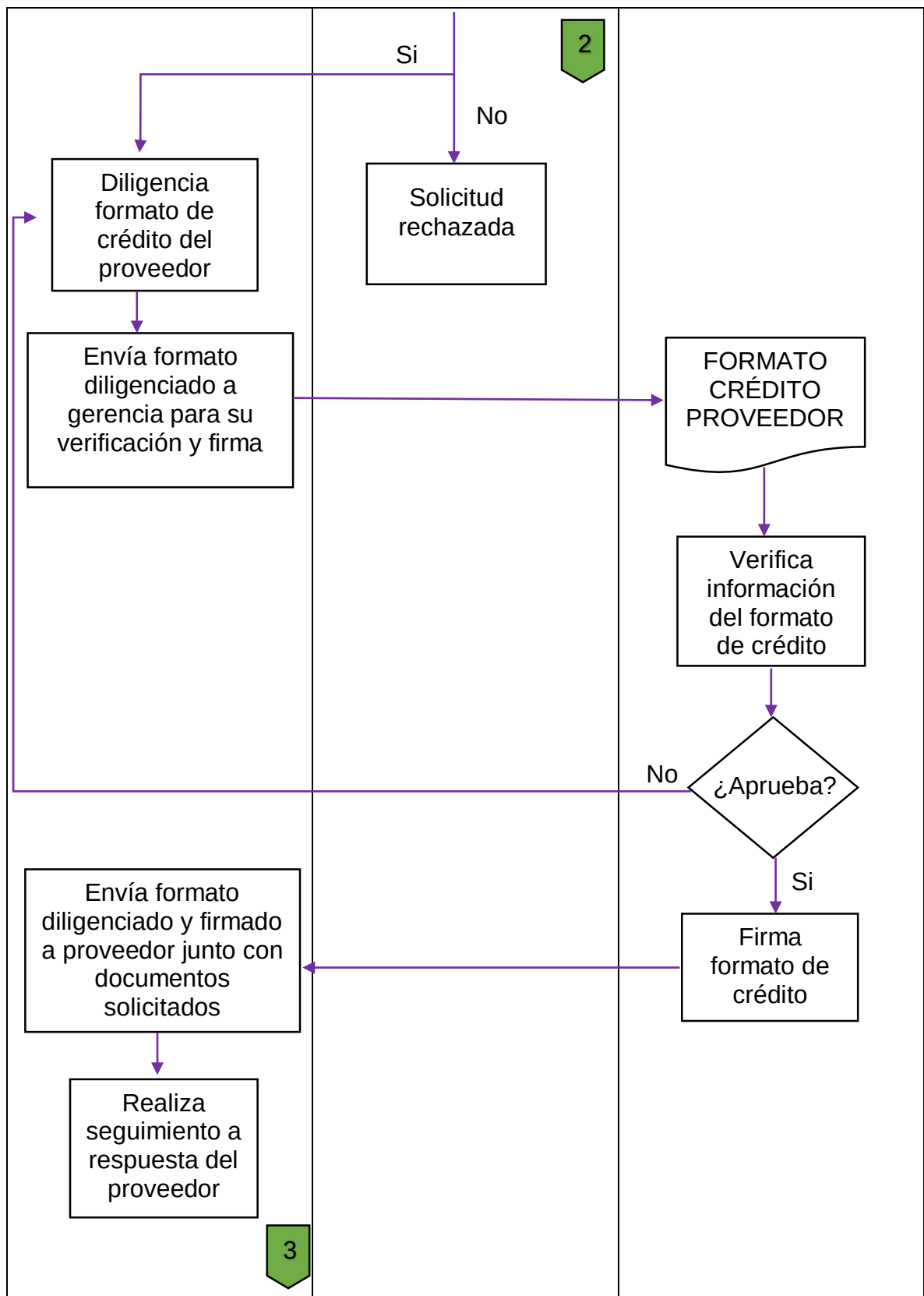
Políticas

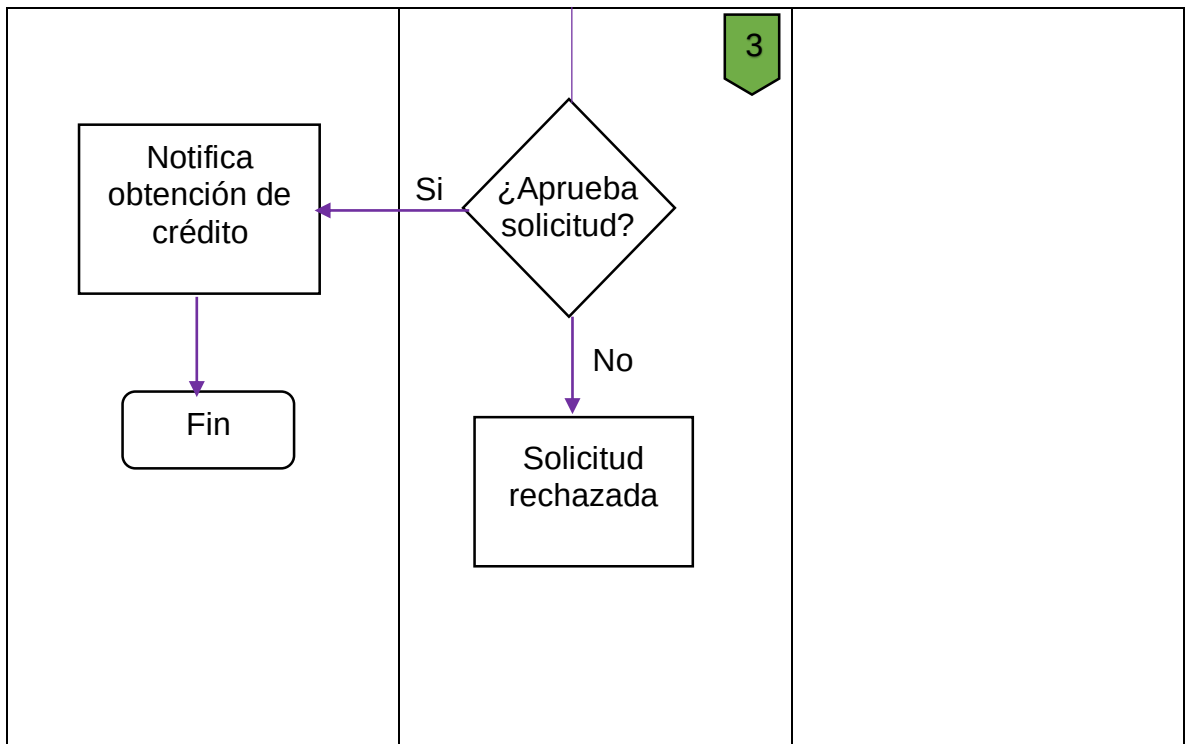
- Ante una solicitud y/o actualización de crédito con los proveedores, Sr Wok no firma ningún tipo de pagaré. Exceptuando casos especiales.
- Todo documento debe ser verificado y firmado por el representante legal, en caso de que este lo rechace, automáticamente el proceso se cancelara.

Elaboró: Mauricio de Jesús Gómez López	Revisó: Cesar Saavedra	Autorizó: Gerencia general.
---	-------------------------------	------------------------------------

Diagrama de flujo. Solicitudes, actualización y/o ampliación de crédito con los proveedores actuales y/o nuevos







Elaborado por: Autor del proyecto

11.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA SR WOK

	RESPONSABILIDADES PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SR WOK
---	---

INTRODUCCIÓN

Idalberto Chiavenato define la capacitación como *“el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”* (CHIAVENATO, Idalberto. 2006). Básicamente, es una herramienta para la adquisición de nuevos conocimientos, direccionada a fortalecer y/o mejorar las actitudes y comportamientos de las personas, en pro del funcionamiento de una organización. Esto, es un aspecto que cada vez toma más relevancia en las organizaciones, el entorno cambiante que las rodea la ha convertida en un factor diferencial para poder competir en él. Multidisciplinar al personal es lo que se debe buscar en la actualidad, y esto se logra por medio de la capacitación.

El presente programa está dirigido a todo el personal de la empresa Sr Wok, con el fin de divulgar y capacitarlos sobre las actividades que se realizan en el área de compras de la empresa Sr Wok, así como los responsables de estas y el paso a paso y/o procedimientos que la componen. Aquí se establecerá la metodología para la ejecución del mismo y los horarios respectivos y pertinentes.

ALCANCE

Este programa de capacitación está dirigido a todo el personal de la empresa Sr Wok con el fin de que obtengan unos conocimientos básicos sobre el funcionamiento general del área de compras, buscando así impulsar la productividad del área, reducir frecuentes conflictos y agilizar la operatividad de la misma.

OBJETIVO

Capacitar a todo el personal de la empresa Sr Wok sobre las actividades, responsables y procedimientos del área de compras en el año 2020.

RESPONSABILIDADES

Gerencia: Autorizar y disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos que sean necesarios para la ejecución del programa.

Trabajadores: Asistir a las reuniones programadas.

Líderes de áreas: Permitir la asistencia y participación de su personal en las actividades propuestas.

Líder de compras y analista de compras: Servir como apoyo para la ejecución del programa.

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

CAPACITACIÓN EN ACTIVIDADES Y RESPONSABLES DEL ÁREA DE COMPRAS

Esta actividad buscar reducir la incertidumbre que existe sobre el área en mención y generar una concientización sobre cómo funciona el área, por quiénes está compuesta y quienes son los responsables de cada actividad.

Responsable	Autor del proyecto
Participantes	Todos los trabajadores
Modalidad	Presencia y virtual

CAPACITACIÓN EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA SR WOK

Esta actividad tiene como fin que el personal de la empresa Sr Wok conozca el paso a paso que se debe seguir para la ejecución de las distintas actividades que componen el área en mención.

Responsable	Autor del proyecto
Participantes	Todos los trabajadores
Modalidad	Presencia y virtual

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para la realización del programa de capacitación. (Véase Figura 22).

Figura 22. Cronograma de actividades. Programación de capacitación.

Tema de capacitación	Actividades	Participantes	Fecha inicio	Fecha fin	Abril 2021			Mayo 2021				Junio 2021				Responsable
					Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	
Actividades y responsabilidades del líder de compras	Capacitar sobre las actividades y responsabilidades del líder del área de compras	Lider compras	12-abr	16-abr												Área administrativa y financiera
Actividades y responsabilidades del analista de compras	Capacitar sobre las actividades y responsabilidades del analista del área de compras	Analista de compras	19-abr	23-abr												Área administrativa y financiera
Actividades y responsabilidades del practicante de compra	Capacitar sobre las actividades y responsabilidades del practicante del área de compras	Practicante de compras	26-abr	30-abr												Área administrativa y financiera
Programación mensual de pedidos de materia prima cárnica	Capacitar sobre la realización de pedidos de materia prima cárnica	Lider compras Analista compras Practicante compras	3-may	7-may												Área administrativa y financiera
Programación mensual de pedidos de materia prima, insumos y maquinaria y equipo (a excepción de la materia prima cárnica).	Capacitar sobre la realización de pedidos (exceptuando la materia prima cárnica)	Lider compras Analista compras Practicante compras	10-may	14-may												Área administrativa y financiera
Abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta.	Capacitar sobre el abastecimiento de arroz, aceite y salmón para los puntos de venta	Lider compras Analista compras Practicante	17-may	21-may												Área administrativa y financiera
Solicitudes de compra para las demás áreas de la organización.	Capacitar sobre la ejecución de solicitudes de compra para las demás áreas de la organización.	Lider compras Analista compras Practicante compras	24-may	28-may												Área administrativa y financiera
Creación de nuevos proveedores.	Capacitar sobre el procedimiento para la creación de nuevos proveedores.	Lider compras Analista compras Practicante compras	31-may	4-jun												Área administrativa y financiera
Solicitudes, actualización y/o ampliación de crédito con los proveedores actuales y/o nuevos	Capacitar sobre las solicitudes, actualizaciones y/o ampliación de crédito con los proveedores.	Lider compras Analista compras Practicante compras	7-jun	11-jun												Área administrativa y financiera

12.IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

12.1 PLAN DE ACCIÓN

Para la implementación de las estrategias definidas anteriormente se ha definido el siguiente plan de acción, donde se especifican las actividades a desarrollar, la meta, la fecha de inicio y fin y la periodicidad de cada objetivo a cumplir. (Véase Figura 23)

Figura 23. Plan de acción para el plan de formalización de los procesos del área de compras Sr Wok.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	MECANISMO DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	META	RECURSOS	FECHA INICIO	FECHA FIN	MARZO 2021				ABRIL 2021				MAYO 2021				JUNIO 2021			
								SEM1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Elaborar la descripción de actividades y personas responsables en el área de compras de la empresa Sr Wok.	Entrevistar a la líder del área de compras sobre sus funciones y responsabilidades	Anexo de entrevista. Documento escrito.	Autor del proyecto	Describir el 100% de las actividades que realizan los responsables del área de compras	Servicio de Internet. Computador. Tiempo para encuestas y entrevistas (aproximadamente 10 horas).	1 de Marzo 2021	5 de Marzo 2021																
	Entrevistar a la analista del área de compras sobre sus funciones y responsabilidades					8 de Marzo 2021	12 de Marzo 2021																
	Describir todas las actividades que realizan los responsables del área de compras.	Documento escrito.				15 de Marzo 2021	19 de Marzo 2021																
Definir los procedimientos del área de compras de la empresa Sr Wok.	Entrevistar a la líder y analista del área de compras sobre los procedimientos del área	Anexo de entrevista. Documento escrito	Autor del proyecto	Concretar el 100% de los procedimientos del área de compras	Servicio de Internet. Computador. Tiempo para encuestas y entrevistas (aproximadamente 10 horas).	22 de Marzo 2021	26 de Marzo 2021																
	Diseñar el flujograma de los procedimientos del área de compras	Documento escrito.				29 de Marzo 2021	2 de Abril 2021																
Realizar el programa de capacitación de responsabilidades y procedimientos del área de compras al personal de la empresa Sr Wok.	Exponer sobre las actividades y responsabilidades	Documento escrito Planilla de asistencia Evidencias fotográficas Talleres	Autor del proyecto	Capacitar al 70% del personal de cada área de la empresa	Servicio de Internet. Computador. Fotocopias. Cámara. Lapiceros. Salón para capacitación. Recurso Humano. Tiempo (aproximadamente 40 horas)	5 de Abril 2021	30 de Abril 2021																
	Exponer sobre los procedimientos del área					3 de Mayo 2021	21 de Mayo 2021																
	Evaluar los conocimientos adquiridos a través de un taller.					24 de Mayo 2021	11 de Junio 2021																

Elaborado por: Autor del proyecto.

12.2 PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto para la ejecución de la presente investigación. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Presupuesto para el plan de formalización de los procesos del área de compras de la empresa Sr Wok.

PRESUPUESTO			
RUBROS	RECURSOS EXTERNOS NACIONALES	RECURSOS INTERNACIONALES	RECURSOS PROPIOS
Honorarios del personal	\$ 23.000.000		
Equipos (computadoras)		\$ 4.500.000	
Materiales (Internet, energía, lápiz, lapicero, fotocopias, impresiones)			\$ 500.000
Salidas de campo			\$ 300.000
Viajes			\$ 80.000
Bibliografía (Libros, revistas, acceso bases de datos)		\$ 1.500.000	
Honorarios de consultas externas (especialistas en diseño organizacional)	\$ 1.500.000		\$ 1.500.000
Imprevistos (5% del total)			\$ 1.644.000
TOTAL			\$ 34.524.000

13. SEGUIMIENTO Y CONTROL

13.1 INDICADORES

Con el fin de ejercer un control y saber el impacto que la presente investigación tendrá durante y después de su ejecución, se han definido los siguientes indicadores de control.

Indicador de tiempo de respuesta en las solicitudes de compra recibidas

Este indicador ayudará a medir el cumplimiento en las solicitudes de compras recibidas por las demás áreas, con el fin de saber qué efecto tuvo la ejecución de esta investigación en este aspecto.

$$\frac{\text{Tiempo de respuesta después del plan de formalización}}{\text{Tiempo de respuesta antes del plan de formalización}} \times 100$$

La idea es saber si la formalización en los procesos del área de compras tuvo un efecto, ya sea positivo o negativo, en el tiempo de respuesta a las solicitudes de compra recibidas por las demás áreas, ya que fue una de las problemáticas identificadas.

Indicador de cumplimiento de solicitudes de compra recibidas

La finalidad de este indicador es determinar qué tan productivos está siendo el área de compras en cuanto a las compras de los clientes internos, es decir, de solicitudes de compra recibidas, cuántas está cumpliendo.

$$\frac{\text{Solicitudes de compra ejecutadas}}{\text{Solicitudes de compra recibidas}} \times 100$$

Indicador de actividades repetidas

El siguiente indicador tendrá como objetivo medir que tan repetitivas son las actividades en el área de compra, con el fin de determinar el tiempo perdido al interior de la misma, que a la final se refleja en su productividad.

$$\frac{\text{Actividades repetidas}}{\text{Total Actividades realizadas}} \times 100$$

Lo que se busca conocer es el efecto de la presente investigación en los tiempos perdidos que actualmente viene presentando el área de compras de la empresa Sr Wok, ocasionado por lo repetitivo que es ejecutar una actividad al interior de la misma.

Indicador de capacitación

Este indicador ayudará a saber el alcance que tuvo la ejecución de la presente investigación, es decir, que porcentaje de empleados de la empresa Sr Wok se logró capacitar, además, si se alcanzó la meta esperada, establecida en el plan de acción.

$$\frac{\text{Total número de personas capacitadas}}{\text{Total número de empleados}} \times 100$$

14. CONCLUSIONES

Al analizar el área de compras de la empresa Sr Wok, donde se detalló claramente las funciones que este y sus integrantes ejecutan, y donde se definió los procedimientos que hay establecidos, se pudo resaltar la importancia de la formalización en las organizaciones; el orden y control que esto permita son una puerta a la continua mejora de la organización, una actividad que cada vez es más importante en el mercado actual.

Dicho esto, y analizar y detallar las actividades, responsables y procedimientos del área de compras de la empresa Sr Wok, se puede concluir que:

- En el área de compras de la empresa Sr Wok, las actividades que la componen y que llevan a cabo cada uno de los cargos, así como la manera de ejecutarlas, son conocidas solo por los mismos integrantes del área; Pero, no se han formalizado a través de un documento, y, muchos menos, se ha realizado una divulgación de los mismos a todo el personal, lo que ha sumergido al área en una informalidad en su operatividad, lo que termina afectando la productividad del área y de la compañía.
- En cuanto al funcionamiento como tal del área, se puede concluir que es eficaz pero no eficiente, es decir, cumple con los objetivos, pero la manera de hacerlo no es efectiva, ya que presenta constantes retrasos y/o pérdida de tiempo en su operatividad, manifestándose en pérdida de dinero para la empresa.
- La mayor fortaleza del área de compras de Sr Wok, es el gran adiestramiento y/o especialización en las tareas con la que cuenta el personal que la compone, ya que, al no tener un manual de funciones o un manual de procedimientos, han logrado sacar adelante sus actividades, y, poder así, cumplir con sus responsabilidades.
- La informalidad que el área de compras presenta, no ha permitido establecer mecanismos de control más cuantificables que den respuestas contundentes ante el rendimiento de la misma, y, a partir de allí, proponer cambios direccionados a la mejora. Es decir, no hay información cuantificable que indique cuál es el rendimiento del área de compras.

15. RECOMENDACIONES

Por lo expuesto anteriormente, recomendamos a la empresa Sr Wok las siguientes acciones:

- Es importante que se ejecuta una divulgación y capacitación sobre las actividades y responsables y los procedimientos del área de compras a todo el personal de la empresa Sr Wok para eliminar la informalidad que esta viene presentando, y poder así, reducir las constantes confusiones, demoras, retrasos y hasta conflictos que entre ellos se generan.
- Es necesario diseñar e implementar el manual de procedimientos del área de compras de Sr Wok, que permita un control sobre la ejecución de las distintas actividades, disminuyendo errores y optimizando el tiempo en su ejecución.
- Es importante establecer mecanismos de control y seguimiento sobre la operatividad del área, con el fin de identificar mejoras oportunas, conocer cómo se está desempeñando el área, qué mejoras se hacen oportunas y qué se está realizando bien. Esto ayudará a impulsar la productividad del área, y, por ende, de la organización.
- Capacitar al personal actual del área, ayudará, en gran medida, a la consecución de grandes resultados y la formación de un personal altamente profesional, aspectos que un área de compras competitivo requiere y exige tener.
- Es necesario que se diseñe el manual de funciones del área, esto evitara el empirismo, la determinación de forma subjetiva sobre la metodología a utilizar para la ejecución de las actividades y los juicios subjetivos en decisiones importantes a tomar.

16. BIBLIOGRAFIA

AROSTEGUI, Víctor. "Formato OPT. Observaciones Planeadas de Trabajo". {En línea}. 2017. {10 de feb de 2021}. Disponible en: ([https://fullseguridad.net/2017/03/13/descarga-formato-opt-observaciones-planeadas-trabajo/#:~:text=Observaci%C3%B3n%20de%20Trabajo%20Planeada%20\(OPT,formato%20espec%C3%ADfico%20para%20su%20desarrollo.\)](https://fullseguridad.net/2017/03/13/descarga-formato-opt-observaciones-planeadas-trabajo/#:~:text=Observaci%C3%B3n%20de%20Trabajo%20Planeada%20(OPT,formato%20espec%C3%ADfico%20para%20su%20desarrollo.)))

BENASSINI, Marcela. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Enfoque para América Latina. Segunda edición. México. Pearson Educación. 2009. Pág. 288.

BENJAMIN, Enrique. FINCOWSKY, Franklin. Organización de empresa. Tercera edición. México. McGrawHill Educación. 2009. Pág. 542

BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación. Tercera edición. Colombia. Pearson Educación. 2010. Pág. 320.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. Colombia. Escuela Nacional del Deporte. 2013. Pág. 109.

BRAVO CARRASCO, Juan. Gestión de procesos (con Responsabilidad Social). Segunda Edición. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A. 2009. Pág. 347.

CORREA ESTACIO, Mariangie Ariana. SALDAÑA HERAS, María Belén. Diseño de un manual de procedimientos aplicado al departamento de compras de mercadería de un negocio de retail aeroportuario en la ciudad de Guayaquil. 2015. Pág. 159. Trabajo de investigación (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniera comercial). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Facultad de ingeniería. Disponible en: (<http://192.188.52.94/bitstream/3317/3480/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-147.pdf>)

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. México. McGraw-Hill. 2006. Pág. 562.

DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Undécima Edición. Cengage. 2013. Pág. 662.

DOMICILIOS.COM. Obtenido de: (<https://domicilios.com/restaurantes/cali/sr-wok-centenario-menu>).

DRUCKER, Peter. Introducción a la Teoría General de la Administración. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Séptima edición. México. McGraw-Hill. 2006. Pág. 562.

ESPINO ACEVEDO, Edward Jesús. Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos. 2016. Pág. 120. Trabajo de investigación (Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de ingeniería. Disponible en: (http://200.37.102.150/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf)

FAYOL, Henry. *Administration Industrielle et générale*. Francia. Dunod Editeur. 1999. Pág. 210.

FERNANDEZ LOPEZ, Angela Maday. "Análisis y descripción de puestos de trabajo". {En línea}. Jul., 2005. {8 de feb de 2021}. Disponible en: (<https://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/#autores>).

GOMEZ, María. "Instrumentos para la Recolección e información de datos en un Estudio de Mercado". {En línea}. Jul., 2015. {7 de ago. de 2020}. Disponible en: (<http://instrumentosparalarecolecciondedatos.blogspot.com/2015/07/recopilacion-documental-y-bibliografica.html>).

GONZALEZ, Gabriela. "Fuentes primarias: característica y ejemplos". {En línea}. 2019. {7 de ago. de 2020}. Disponible en: (<https://www.lifeder.com/fuentes-primarias/>).

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Sexta edición. México. Mc Graw Hill Education Editores. 2014. Pág. 634

INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), Obtenido de: <https://paginaweb.invima.gov.co/prensa-invima/publicaciones-invima/236-salas-especializadas/conformacion-de-las-salas-especializadas/3481-normatividad-.html>

ISO (International Organization for Standardization). Obtenido de: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
<https://www.isotools.org/2018/08/23/que-aportan-los-procesos/>

LORINO, Philippe. El Control de Gestión Estratégica: La Gestión por Actividades. Primera edición. España. S.A Marcombo. 1993. Pág. 204

MALDONADO, José. Gestión de procesos (o Gestión por procesos). Primera Edición. España. EUMED. 2011. Pág. 166.

MARTINEZ BENCARDINO. Ciro. Estadística y muestreo. Décima Tercera Edición. Colombia. Ecoe Ediciones LTDA. 2012. Pág. 871.

MATA SOLIS, Luis Diego. "Entrevista semiestructuradas en investigación cualitativa". {En línea}. May., 2020. {7 de agosto de 2020}. Disponible en: (<https://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semistandarizada/>).

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Obtenido de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

MIRANDA RAMOS, Raúl. "La Observación Participante: Fases, Ventajas y Desventajas". {En línea}. Jun., 2018. {7 de agosto de 2020}. Disponible en: (<http://saulmirandaramos.blogspot.com/2018/06/la-observacion-participante-fases.html>).

MONTOYA PALACIO, Alberto. Administración de compras "Quién compra bien, vende bien". Tercera edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2009. Pág. 216

PSYMA. "Cómo determinar el tamaño de una muestra". {En línea}. 2015. {25 de octubre 2020}. Disponible en (<https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>).

PARDO ALVAREZ, José Manuel. Configuración y uso de un mapa de procesos. Primera edición. España. Aenor Ediciones. 2012. Pág. 160.

PORTAL DE ENCUESTAS. "Qué es una encuesta". {En línea}. SF. {1 de septiembre 2020}. Disponible en: (<https://www.portaldeencuesta.com/que-es-una-encuesta.php>)

REULA, María. "¿Qué es un estudio de fuentes secundarias?". {En línea}. Ene., 2015. {7 de agosto 2020}. Disponible en: (<https://improconsultores.com/que-es-un-estudio-de-fuentes-sekundarias/>)

SR WOK, Obtenido de: <http://srwok.com/>

WEBER, Max. Introducción a la Teoría General de la Administración. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Séptima edición. México. McGraw-Hill. 2006. Pág. 562.

17. GLOSARIO DE TERMINOS

Proceso: es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Son una serie de operaciones realizadas en orden específico y con un objetivo.

Procedimiento: consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Cargo: es la función que una persona tiene la responsabilidad al interior de una institución u organización.

Actividad: son las acciones que una persona realiza en su vida de forma cotidiana como parte de sus obligaciones.

Manual: guía de instrucciones utilizada para el funcionamiento de un dispositivo, atender problemas o establecer un procedimiento de trabajo.

Flujograma: es una figura que representa una serie procesos o actividades por medio de símbolos.

Capacitación: Proceso que facilita a las personas la adquisición de nuevos conocimientos que terminan afectando el comportamiento de las mismas.

Formalización de procesos: Es una técnica organizacional que consiste en definir cómo, con qué y en que tiempo debe realizar las tareas; es un bosquejo de determina la manera en que se ejecutan las actividades.

18. ANEXOS

Anexo 1. Tabla de respuestas. Encuesta de satisfacción del área de compras de la empresa Sr Wok.

TABLA DE RESPUESTAS - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPESA SR WOK							
FECHA DE REALIZACIÓN	13-oct-20	FECHA DE FINALIZACIÓN		20-oct-20			
PREGUNTAS	RESPUESTAS						
1. ¿Sabía usted que en la empresa Sr Wok hay un área de compras?	A. Si	B. No					
	188	40					
2.De las siguientes actividades que desempeña el área de compras, ¿Cuál conoce?	A. Búsqueda, selección y negociación con proveedores	B. Adquisición de productos	C. Control de inventarios	D. Cumplimiento de acuerdos	E. Todas las anteriores	F. Ninguna de las anteriores	Otra, ¿cuál?
	10	89	15	12	102		
3.¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted en referencia a la gestión del área de compras?	A. Muy satisfecho	B. Satisfecho	C. Neutral	D. Insatisfecho	E. Muy insatisfecho		
	28	37	86	72	5		
4.En su opinión, ¿cuál es el nivel de calidad en los productos que el área de compras adquiere?	A. Muy alto	B. Alto	C. Medio	D. Bajo	E. Muy bajo		
	60	137	19	12			
5.En su opinión ¿Cómo calificaría el desempeño actual del área de compras?	A. Muy alto	B. Alto	C. Medio	D. Bajo	E. Muy bajo		
	15	22	96	85	10		
6.Califique de 1 a 5 que tan importante es divulgar y capacitar al personal de la empresa sobre los procesos de todas las áreas. Donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.	1	2	3	4	5		
	0	0	7	55	166		
7.En su opinión, ¿qué tan importante es que los procesos del área de compras estén claramente definidos?. Califique de 1 a 5, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.	1	2	3	4	5		
	0	19	35	66	108		

8.En su opinión ¿Qué factor considera clave en un área de compras?	A. Cumplimiento en entregas	B. Personal capacitado	C. Respuesta inmediata	D. Buenas negociaciones con proveedores	E. Calidad en los productos adquiridos	Otro, ¿cuál?	
	95	24	84	10	15	0	
9.En su opinión, ¿Qué aspecto tendría en cuenta para saber si el área de compras de la empresa Sr Wok está funcionando correctamente?	A. Cumplimiento de pedidos	B. Mejores negociaciones con proveedores	C. Agilidad para hacer ordenes de compras	D. Mantener los inventarios en un buen nivel de existencia	Otra, ¿cuál?		
	103	85	18	22			
10.¿Cómo considera usted el impacto del área de compras en el funcionamiento general de Sr Wok?	A. Muy alto	B. Alto	C. Medio	D. Bajo	E. Muy bajo		
	119	89	11	9			
11.¿Qué tan dependiente es el área de compras para el funcionamiento del área al que pertenece?	A. Muy alto	B. Alto	C. Medio	D. Bajo	E. Muy bajo		
	32	87	71	22	16		
12.En su opinión ¿Qué podría causar no conocer el funcionamiento del área de compras en la empresa Sr Wok ?	A. Conflictos entre las personas involucradas	B. Incumplimiento en la entrega de los materiales solicitados	C. Retrasos en los procesos de otras áreas.	D. Aumento en los costos operativos de la empresa.	E. Perdida de dinero para la empresa	Otra, ¿cuál?	
	71	79	41	16	21		
13.En relación al área que pertenece, ¿qué causaría que el área de compras no cumpla con la fecha de entrega de los pedidos?	A. Retrasos en sus operaciones.	B. Costos operativos más altos para la empresa	C. Conflictos entre las personas involucradas	D. Perdida de dinero para la empresa.	E. Incumplimiento en la entrega de los materiales solicitados	Otra, ¿cuál?	
	81	32	77	19	19		
14.Califique de 1 a 5 el nivel de cumplimiento del área de compras en las fechas de entrega de pedidos. Donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno.	1	2	3	4	5		
	14	71	79	55	9		
15.El incumplimiento en las fechas de entrega por parte del área de compras, ¿qué influencia tiene en la generación de conflictos con otras áreas?	A. Muy alto	B. Alto	C. Medio	D. Bajo	E. Muy bajo		
	94	77	38	19			
16.Actualmente, ¿cuál es el tiempo que toma en recibir respuesta ante una solicitud al área de compras?	A. El mismo día.	B. De 2 a 3 días	C. De 4 a 7 días.	D. De 8 a 15 días.	E. De 16 a 30 días.	F. Más de 30 días	
	5	25	43	83	65	7	
17.En su opinión ¿cuál es el tiempo adecuado para recibir respuesta ante una solicitud por parte del área de compras?	A. El mismo día.	B. De 2 a 3 días	C. De 4 a 7 días.	D. De 8 a 15 días.	E. De 16 a 30 días.	F. Más de 30 días	
	12	85	101	30			
18. Si usted fuera a realizar un mejoramiento del área de compras de Sr Wok, ¿Cuál de los siguientes aspectos tendría en cuenta para llevarlo a cabo?	A. Personal Capacitado	B. Trabajo en equipo con otras áreas	C. Metodología en su ejecución	D. Negociación con proveedores	E. Cumplimiento en entregas	F. Control de inventarios	Otra, ¿cuál?
	11	88	29	34	59	7	

Elaborado por: Autor del proyecto.

Anexo 2. Formatos de observación planeada.

FORMATO DE OBSERVACIÓN PLANEADA			
EMPRESA	SR WOK	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	2 AÑOS
AREA	RECURSOS HUMANOS	FECHA OBSERVACIÓN	17 DE FEBRERO 2020
PERSONA OBSERVADA	LIDER RECURSOS HUMANOS		
OBSERVADOR	PRACTICANTES DE COMPRAS		

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Constantes errores en solicitudes de compras realizadas al área, a causa de un desconocimiento de la composición o paso a paso del procedimiento en mención. Por ejemplo, no tenían presente que toda solicitud debe estar diligenciada en un formato de requisición de compra donde se especifique cantidades exactas y características del producto a comprar, además de que debía estar autorizado y firmado ya sea por Gerencia o Dirección Administrativa. Esto ha ocasionado retrasos en la ejecución de otras actividades importantes, a parte de no dar respuesta oportuna a la necesidad que presentan al interior de la organización.

CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO

PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	
APLICA	
NO APLICA	X
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
DEFICIENTES	
EFICIENTES	X
CAPACITACIÓN PERTINENTE	
APLICA	
NO APLICA	X

ADIESTRAMIENTO DE LA TAREA	
APLICA	X
NO APLICA	
INSTALACIONES ASOCIADAS A LA TAREA	
INADECUADAS	
ADECUADAS	X
COMUNICACIÓN	
NO FLUIDA	X
FLUIDA	

Elaborado por: Autor del proyecto.

FORMATO DE OBSERVACIÓN PLANEADA			
EMPRESA	SR WOK	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	5 AÑOS
AREA	COMPRAS	FECHA OBSERVACIÓN	10 DE FEBRERO 2020
PERSONA OBSERVADA	ANALISTA COMPRAS		
OBSERVADOR	PRACTICANTES DE COMPRAS		

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Constante quejas y reclamos por el incumplimiento en la entrega de las compras adquiridas. Lo que ocasionó paras en la producción, conflictos entre las partes involucradas e ineficiencia en la operatividad del área.

CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO

PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	
APLICA	X
NO APLICA	
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
DEFICIENTES	X
EFICIENTES	
CAPACITACIÓN PERTINENTE	
APLICA	
NO APLICA	X

ADIESTRAMIENTO DE LA TAREA	
APLICA	X
NO APLICA	
INSTALACIONES ASOCIADAS A LA TAREA	
INADECUADAS	X
ADECUADAS	
COMUNICACIÓN	
NO FLUIDA	X
FLUIDA	

Fuente: Autor del proyecto

FORMATO DE OBSERVACIÓN PLANEADA			
EMPRESA	SR WOK	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	1 AÑO
AREA	COMPRAS	FECHA OBSERVACIÓN	16 DE MARZO 2020
PERSONA OBSERVADA	AUXILIAR SALUD OCUPACIONAL		
OBSERVADOR	PRACTICANTES DE COMPRAS		

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Desconocimiento sobre el correcto procedimiento para ejecutar una solicitud de compra, llevandola a constantes errores y tareas repetitivas, atrasando de forma general la ejecución del mismo.

CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO

PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	
APLICA	
NO APLICA	X
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
DEFICIENTES	
EFICIENTES	X
CAPACITACIÓN PERTINENTE	
APLICA	
NO APLICA	X

ADIESTRAMIENTO DE LA TAREA	
APLICA	
NO APLICA	X
INSTALACIONES ASOCIADAS A LA TAREA	
INADECUADAS	
ADECUADAS	X
COMUNICACIÓN	
NO FLUIDA	X
FLUIDA	

Elaborado por: Autor del proyecto.

Anexo 3. Formato orden de compra Sr Wok

ORDEN DE COMPRA

DIAZ Y RESTREPO S.A.S

900.013.167-2

CARRERA 37 No 10 - 303 B20

ACOPI YUMBO

VALLE DEL CAUCA

Tel: 4952030 Fax:

FECHA	SERIE	NÚMERO
01/12/2020	IP	14870

PROVEEDOR N°. 181

VEGAS SUMINISTROS EMPRESARIALES S
VEGAS SUMINISTROS

CRA 4 27 30 BRR JORGE ISAAC

CALI

VALLE

ENTREGAR EN LA CARRERA 37 No 10 - 303
ACOPI YUMBO BODEGA 20 AL SR JULIAN
OROZCO MUELLE 2 A LAS 3 PM

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Und	PRECIO	DTO %	IMPORTE
--------	-------------	----------	-----	--------	-------	---------

32006	CINTA GRUESA					
-------	--------------	--	--	--	--	--

BASE IMP.	%	I.V.A.	%	REC.EQUIV.
	19			

FORMA DE PAGO: CREDITO A 30 DIAS

TRANSPORTE:

PORTES: Pagados

DATOS BANCARIOS: 153.927\$

029009669

TOTAL BRUTO:	
IMPUESTOS:	
TOTAL \$:	

Fuente: Área de compras – Sr Wok.

Anexo 4. Formato requisición de compra



REQUISICION DE COMPRA

Cod: FO-04

F: MAR 2019

V: 01

Quien solicita:

Fecha de solicitud:

DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD COMERCIAL	PRECIO	FECHA DE ENTREGA	PROVEEDOR	ENVIAR CORREO AL PROVEEDOR	OBSERVACION (COLOR, TAMAÑO, USO, FOTOGRAFIA, DETALLES ESPECIFICOS)

ELABORADO POR

AUTORIZADO POR

Fuente: Área de compras – Sr Wok