

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA
QBCO SAS UBICADA EN GUADALAJARA DE BUGA PARA LA CAPACITACIÓN DE
PRACTICANTES**

Ricardo Andrés Patiño Barbosa

Universidad del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Administración De Empresas

Zarzal Valle Del Cauca

2024

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA
QBCO SAS UBICADA EN GUADALAJARA DE BUGA PARA LA CAPACITACIÓN DE
PRACTICANTES**

Ricardo Andrés Patiño Barbosa

MODALIDAD

Pasantía / Practica

Director: Jhon Walter Torres Meza

Universidad del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Administración De Empresas

Zarzal Valle Del Cauca

2024

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las mujeres más importantes de mi vida: mi madre y mi abuela. A mi madre, por su amor incondicional, su fuerza y su dedicación, que siempre han sido mi mayor inspiración. A mi abuela, por su sabiduría y por enseñarme el valor de la perseverancia.

También dedico este esfuerzo a toda mi familia, que con su apoyo y cariño me han acompañado en cada paso de este camino. Agradezco profundamente a cada uno de ustedes por estar siempre presentes y por ser mi mayor fuente de motivación.

AGRADECIMIENTOS

Al culminar este trabajo de grado, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y apoyado durante este proceso

Quiero agradecer a mi familia, por su amor incondicional y por ser mi principal fuente de inspiración. Gracias por su apoyo constante, sus consejos y por creer en mí en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.1. Misión	16
1.2. Visión	16
1.3. Propósitos.....	16
1.4. Pilares.....	17
1.5. Valores corporativos.....	17
2. DEFINICIÓN DE PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS	21
3.1. Objetivo general	21
3.2. Objetivos Específicos	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1. Estado del arte.....	24
5.2. Marco teórico conceptual.....	33
5.2.1. Capacitación de personal	33
5.2.2. Proveedores.....	37
5.2.3. Gestión de compras.....	38

5.2.4.	Gestión por procesos	42
5.3.	Marco legal	47
6.	METODOLOGÍA	49
6.1.	Enfoque de investigación	49
6.2.	Tipo de investigación	49
6.3.	Método de investigación	49
6.4.	Fuentes de recolección de información	50
6.4.1.	Fuentes primarias	50
6.4.2.	Fuentes secundarias	50
6.5.	Técnicas de recolección de información	50
6.5.1.	Observación participante	50
6.5.2.	Análisis documental	51
6.5.3.	Entrevista semiestructurada	51
6.6.	Población	51
7.	RESULTADOS	53
7.1.	Gestión de procesos	53
7.1.1.	Mapa de procesos general	53
7.1.2.	Mapa de procesos gestión de proveedores	58
7.1.3.	Mapa de proceso de compras	64
7.2.	Actividades clave del área de compras	70

7.3. Flujograma de las actividades del área de compras	81
7.4. Definición del proceso de capacitación del área de compras	87
7.5. Cronograma de actividades del proceso de capacitación.....	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
ANEXOS.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estado del arte	32
Tabla 2. Área de compras empresa QBCo	51
Tabla 3. Muestra personal área de compras empresa QBCo.....	52
Tabla 4. Cronograma de actividades	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Plantas de producción	15
Figura 2. Historia QBCo	16
Figura 3. Cuatro etapas del proceso de capacitación	36
Figura 4. Proceso de capacitación	37
Figura 5. Relación con Agentes Internos y Externos del área de compras.	39
Figura 6. Objetivos del área de compras	40
Figura 7. Ciclo de compras	41
Figura 8. Funciones del departamento de compras	41
Figura 9. Visualización de procesos	43
Figura 10. Mapa de procesos	46
Figura 11. Diagrama de flujo en la producción.....	47
Figura 12. Mapa de procesos general del área	57
Figura 13. Mapa de procesos gestión de proveedores.....	63
Figura 14. Mapa de proceso de compras.....	69
Figura 15. Imagen de referencia de una solicitud de compra de repuestos.....	71
Figura 16. Ejemplo de cotizaciones	73
Figura 17. Evaluación de cotizaciones	74
Figura 18. Generación orden de compra	76
Figura 19. Paso del proceso de compras	78
Figura 20. Proceso de compras de acuerdo con el ciclo PHVA	81

Figura 21. Flujograma del proceso de compras del área.....	86
Figura 22. Proceso de capacitación de practicantes	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Desarrollo de la práctica	95
Anexo B. Sistematización de las entrevistas	96

RESUMEN

En la empresa QBCo SAS, ubicada en Guadalajara de Buga, el área de compras enfrenta un desafío significativo: el tiempo excesivo dedicado a capacitar a nuevos colaboradores y practicantes, lo que puede causar errores críticos en la cadena de producción. Las capacitaciones deben ser precisas y eficientes, ya que el área de compras garantiza la adquisición de insumos necesarios para la operación, por ende, un proceso de compras mal gestionado, debido a una capacitación ineficaz, puede generar retrasos, aumentar costos operativos y afectar la calidad del producto, lo que impacta negativamente en la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa. Para abordar esta problemática, la investigación tuvo como objetivo caracterizar el proceso de compras para la capacitación de practicantes, se empleó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y se emplearon como técnicas de recolección de información la observación participante, análisis documental y entrevistas semiestructuradas al personal del área, logrando identificar ocho procesos clave, a partir de los cuales, se diseñó un flujograma y se definió un proceso de capacitación efectivo para aumentar la eficiencia y eficacia de esta.

Palabras clave: capacitación, compras, practicantes, proceso.

ABSTRACT

At QBCo SAS, located in Guadalajara de Buga, the purchasing area faces a significant challenge: the excessive time spent on training new employees and trainees, which can cause critical errors in the production chain. Training must be accurate and efficient, since the purchasing area guarantees the acquisition of inputs necessary for the operation; therefore, a poorly managed purchasing process, due to ineffective training, can generate delays, increase operating costs and affect product quality, which has a negative impact on customer satisfaction and the company's competitiveness. To address this problem, the research aimed to characterize the purchasing process for the training of trainees, using a descriptive qualitative approach and using as data collection techniques participant observation, documentary analysis and semi-structured interviews with personnel in the area, identifying eight key processes, from which a flowchart was designed and an effective training process was defined to increase the efficiency and effectiveness of this process.

Key words: training, purchasing, trainees, process.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Pérez (2020) una correcta gestión en el área de compras puede generar un incremento de los beneficios y rentabilidad de la organización, específicamente en las empresas industriales, esta área representa en promedio un 50% del valor de los productos vendidos, esta área tiene como objetivo adquirir en tiempo y forma las materias primas y auxiliares, materiales, suministros, equipos y servicios necesarios para que la organización mantenga sus operaciones con normalidad.

El área de compras de la empresa QBCO SAS es fundamental para su desarrollo productivo, las funciones de esta área son cruciales y requieren de una inversión significativa de tiempo, dado que este departamento es un pilar fundamental para la organización; sin embargo, debido a la carga de trabajo y la importancia de las tareas, no se dispone del tiempo necesario para capacitar adecuadamente a los nuevos colaboradores y practicantes. Ante esta situación, surge la necesidad de elaborar un flujograma que detalle las actividades realizadas en el área de compras.

Por lo anterior, la presente intervención tuvo como objetivo caracterizar el procedimiento de inducción en el área de compras de la empresa QBCo SAS ubicada en Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, para esto se identificaron las actividades clave del área para el diseño del flujograma de actividades y la definición del proceso de inducción del área.

En los capítulos siguientes se describe la historia de la organización, la definición del problema, los objetivos que enmarcan el desarrollo práctico de la intervención, la justificación que denota la importancia de brindar soluciones al problema identificado, el marco de referencia que rige la investigación, el apartado de resultados producto de la intervención y las conclusiones y recomendaciones.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El grupo QBCo SAS es una empresa que la conforman varias sub-empresas como lo son: CF QBCo, AURALAC SAS, FADEPLAST BUGA SAS, QBCO SAS y El Llano: es una compañía de múltiple categoría líder en el mercado, con un portafolio diversificado de salsas, bebidas, carnes procesadas, lácteos, mezclas secas en polvo, vinagres, margarinas y aceites comestibles, de esa forma ofreciendo un gran portafolio para sus clientes (QBCo, 2024).

Figura 1. Plantas de producción



Fuente: QBCo, 2024.

Su historia empieza en el año 1961, donde se empezó a gestar este visionario proyecto iniciado por Iván Hoyos Robledo en la ciudad de Bogotá, con la empresa “Aceitales” donde se producían y distribuían grasas y aceites comestibles, cuatro años después, bajo el nombre de Concentrados SA, el sueño de crecer se fortalecía, ampliando sus líneas productivas a líneas de alimentos balanceados para animales, a base de fibras vegetales (QBCo, 2024).

En el año 2013, con la fundación de QBCo SAS, la visión estratégica se fijó en enfocarse en el desarrollo, producción y comercialización de marcas propias para el sector de alimentos, con el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, con productos de alta calidad. Desde entonces, se convirtieron en el socio líder en el desarrollo de Marcas Propias en Colombia (QBCo, 2024).

Figura 2. Historia QBCo



Fuente: QBCo, 2024.

1.1.Misión

Ser el mejor desarrollador y productor de marcas en el mundo (QBCo, 2024).

1.2.Visión

Ser el líder indiscutible en el desarrollo de marcas propias (QBCo, 2024).

1.3. Propósitos

Generar el máximo valor a nuestros grupos de interés desarrollando y produciendo marcas por medio de procesos de manufactura flexibles y socialmente responsables de la mano de colaboradores comprometidos y felices (QBCo, 2024).

1.4. Pilares

- Calidad
- Servicio
- Costo

1.5. Valores corporativos

- Renovación
- Entrega total
- Respeto
- Confianza total
- Unidad

Para el Grupo QBCo, cada detalle es fundamental. Por esta razón, han diseñado un proceso que asegura el logro de los objetivos de negocio, desarrollando productos que se ajustan a las necesidades específicas de sus clientes. Además, acompañan a sus socios en todo el proceso de adaptación de artes y desarrollo de material de empaque (QBCo, 2024).

Los procesos de Grupo QBCo se rigen por estrictos estándares de calidad, garantizando que los productos cumplan con las normativas establecidas, su enfoque permite que las marcas obtengan la mejor relación costo/beneficio, optimizando la presencia de los productos en el mercado. El equipo de Grupo QBCo se encarga del desarrollo y producción de los productos de las marcas, permitiendo que sus clientes se concentren en el crecimiento de sus negocios (QBCo, 2024).

El grupo QBCo debido a su diversificación está involucrada en muchas categorías de productos de consumo masivo sus principales clientes son clientes que implementa un modelo de negocio HARD DISCOUNT en Colombia han desarrollado una estrategia de comercialización la cual está

enfocada en ofrecer un portafolio específico de productos a bajo costo, con niveles de calidad muy similares a marcas reconocidas con el fin de captar clientes, para lograr este objetivo han implementado diferentes prácticas. (Alvarado, 2017)

2. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

En el área de compras de la empresa QBCo SAS, ubicada en Guadalajara de Buga, se ha identificado un problema significativo relacionado con el tiempo excesivo invertido en la capacitación e inducción de nuevos colaboradores y/o practicantes para el área, lo que genera retrocesos o errores vitales para la cadena de producción en caso de que no se realicen las capacitaciones a tiempo; estas capacitaciones no solo deben ser eficientes, sino también precisas, dado que este departamento es responsable de garantizar la adquisición de insumos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Una capacitación prolongada no solo genera un desgaste en los recursos humanos y económicos, sino que también puede retrasar el inicio efectivo de los nuevos colaboradores, afectando así el rendimiento del equipo.

El proceso de compras en QBCO SAS tiene un impacto directo en toda la cadena de producción: si los insumos no se adquieren en el momento adecuado, con la calidad esperada y al costo óptimo, se generan demoras que pueden afectar la producción, el cumplimiento de plazos y la calidad del producto final. Un proceso de compras mal gestionado, como consecuencia de una capacitación ineficaz, puede desencadenar una serie de problemas que afectan no solo al área de compras, sino también a la producción, logística y, en última instancia, a la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es imperativo optimizar la capacitación para asegurar que los nuevos integrantes del equipo puedan contribuir de manera efectiva y rápida a la cadena de producción.

Si este problema no se aborda de manera oportuna, las consecuencias para QBCo SAS pueden ser graves: en el corto plazo, la eficiencia del área de compras se verá comprometida, lo que provocará retrasos en la adquisición de materiales y, por ende, en la producción, esto no solo

generará un aumento en los costos operativos debido a la necesidad de resolver problemas de última hora, sino que también puede afectar la reputación de la empresa frente a sus clientes y proveedores.

En el largo plazo, la empresa podría enfrentar mayores costos debido a la necesidad de adquirir insumos de manera urgente, perder oportunidades de negocio por retrasos en la entrega de productos y enfrentar una disminución en la calidad de los productos debido a la presión por cumplir plazos; económicamente, esto se traduciría en una pérdida de competitividad en el mercado, afectando la rentabilidad y el crecimiento sostenido de QBCO SAS.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo caracterizar el proceso de compras de la empresa QBCo S.A.S ubicada en Guadalajara de Buga para la capacitación de practicantes?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Caracterizar el proceso de compras de la empresa QBCo S.A.S ubicada en Guadalajara de Buga

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades clave del área de compras.
- Diseñar un flujograma de las actividades del área de compras.
- Definir el plan de capacitación del área de compras.

4. JUSTIFICACIÓN

Caracterizar el procedimiento de inducción en el área de compras de QBCO SAS permitirá establecer un proceso claramente definido y documentado, asegurando que todos los nuevos colaboradores reciban la misma formación y conocimiento, lo cual es crucial para mantener la coherencia en el desempeño de sus funciones; esta caracterización permite que el personal entienda rápidamente sus responsabilidades y la importancia de cada tarea dentro del contexto más amplio de la empresa. Además, un procedimiento estandarizado facilita la adaptación de los nuevos empleados, reduciendo la curva de aprendizaje y permitiendo que se integren de manera efectiva y rápida al equipo de trabajo.

La caracterización del proceso de inducción en el área de compras también identifica áreas clave de mejora dentro del departamento: al documentar y analizar cada etapa del proceso, es posible detectar inefficiencias, redundancias o pasos que pueden ser optimizados, esto no solo mejora la calidad de la capacitación, sino que también permite ajustar el proceso en función de las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado. La identificación y corrección de posibles cuellos de botella o áreas problemáticas contribuye a un proceso más ágil y eficiente, aumentando el rendimiento general del equipo de compras.

Otro de los beneficios más significativos de la caracterización del proceso de inducción es la reducción de tiempos y errores, al contar con un procedimiento claramente definido, los nuevos colaboradores pueden adquirir rápidamente las habilidades y conocimientos necesarios, lo que disminuye el tiempo necesario para que operen de manera autónoma y efectiva; esto, a su vez, minimiza la posibilidad de cometer errores comunes que podrían surgir por falta de información o

comprensión del proceso. No solo se ahorrará tiempo, sino que también se reducirán los costos asociados con la corrección de errores, aumentando la eficiencia operativa del área de compras.

El uso de un flujograma para documentar el proceso de compras es una herramienta poderosa que aporta claridad y organización. Este diagrama visual facilita la comprensión del proceso tanto para nuevos colaboradores como para el personal experimentado, ya que permite visualizar de manera clara cada etapa, sus interconexiones y los responsables de cada tarea. Un flujograma bien diseñado sirve como una guía práctica para asegurar que todas las actividades se realicen de manera coherente y eficiente, lo que no solo ayuda a prevenir errores, sino que también mejora la comunicación interna y la toma de decisiones. Además, permite detectar y corregir rápidamente cualquier desviación del proceso estándar, asegurando así la continuidad y la calidad en la gestión de compras.

5. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se aborda el estado del arte de los últimos 5 años sobre el proceso de inducción del área de compras y los flujogramas, el marco teórico-conceptual orientado al proceso de capacitación, proveedores, área de compra, procesos y diagrama de flujo de estos y el marco normativo del proceso de capacitación.

5.1.Estado del arte

Para el desarrollo del estado del arte se realizó una revisión bibliográfica de los últimos 5 años a nivel internacional, nacional, regional y local sobre los procesos del área de compra, los procesos de capacitación y los manuales de procedimientos para estas áreas.

Como primer antecedente internacional, en 2019 en Chile Bravo y Jofré realizaron una investigación sobre el "MINIMARKET TOP-TEN" centrado en la implementación de un control interno y la creación de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de sus operaciones diarias, como la compra, recepción y venta de mercancías, así como los procedimientos que debe seguir el jefe de bodega para proteger la mercadería. La metodología empleada en la investigación se basó en un análisis detallado de la información proporcionada por la empresa, utilizando conocimientos sobre control interno (Bravo & Jofré, 2019).

Los resultados de la investigación revelaron deficiencias en el control de inventarios y en el manejo de caja del MINIMARKET TOP-TEN; para mejorar el control de inventarios, se sugirió la implementación de un sistema Kardex económico o un software avanzado que registre las entradas y salidas de mercancías, además, se recomendó realizar un conteo físico mensual y compararlo con los registros del Kardex para asegurar la precisión, en cuanto al manejo de caja, se propuso que sea gestionada por una única persona confiable y responsable, y se aconsejó la utilización de un

software que registre automáticamente las transacciones y permita cuadrar la caja al final del día (Bravo & Jofré, 2019).

Por otro lado, En 2019, Méndez llevó a cabo una investigación titulada "Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa PROVESUM & CÍA., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.", el objetivo principal del estudio fue diseñar un manual que mejorara la gestión institucional de la empresa; la metodología empleada tuvo un enfoque descriptivo y propositivo, estructurado en varias fases. Inicialmente, se realizó un diagnóstico situacional de la empresa a través de un análisis FODA, el cual se basó en la recopilación de datos mediante encuestas, entrevistas y observación directa. Posteriormente, se desarrolló un marco teórico que, junto con los hallazgos del diagnóstico, fundamentó la propuesta estratégica presentada (Méndez, 2019).

Las conclusiones de la investigación subrayan la importancia de la apertura y la colaboración del personal administrativo y operativo para obtener información precisa durante el diagnóstico, la metodología, sustentada en una exhaustiva investigación bibliográfica, ofreció una base teórica sólida que apoyó el desarrollo del trabajo, el manual de procedimientos diseñado fortalece la estructura organizacional de PROVESUM & CÍA., al proporcionar herramientas y directrices clave para fomentar un crecimiento empresarial eficiente y competitivo, además, la validación del manual permitió comprobar su aplicabilidad (Méndez, 2019).

En este mismo país, en el 2019 Caín y Chucho realizaron una investigación centrada en la empresa Max Rack Cía. Ltda., ubicada en Quito, con el objetivo de diseñar un manual para el manejo de inventarios; este manual buscó mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y examinar cómo se relaciona con los procesos de compras, almacenamiento y ventas dentro de la empresa.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas y observación de campo para describir situaciones y comportamientos dentro de la empresa, específicamente, se trató de un estudio correlacional que exploró la relación entre el manejo de inventarios y la gestión de otros procesos clave como compras, almacenamiento y ventas; se aplicó un diseño transeccional para la recolección y análisis de datos en un periodo determinado, y un enfoque descriptivo que permitió caracterizar y detallar las prácticas actuales de manejo de inventarios (Caín y Chucho, 2019).

El diseño del manual propuesto tuvo como objetivo mejorar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones en la empresa, el marco teórico y metodológico proporcionó la base necesaria para entender la importancia de los inventarios y la creación de manuales, asegurando la recolección de datos confiables y el desarrollo efectivo del manual, el análisis situacional identificó tanto fortalezas y oportunidades, como debilidades y amenazas para la empresa, subrayando la necesidad de abordar estos últimos, especialmente en términos de satisfacer las demandas de los consumidores y fortalecer su posición en el mercado de autopartes (Caín y Chucho, 2019).

De la misma manera, el estudio realizado por Albán en 2020 en Ecuador se centró en la creación de un manual de procesos para la gestión del talento humano en las pymes comerciales de Guayaquil, la investigación combinó un enfoque etnográfico, que involucró la observación directa de grupos y la realización de entrevistas para comprender su comportamiento social, con un estudio de base participativo que recopiló datos tanto descriptivos como cuantitativos. Esta metodología permitió identificar problemas y realizar ajustes en la gestión del talento humano dentro de estas empresas, lo que condujo al desarrollo de un modelo estructurado que optimiza los procesos y aporta beneficios económicos (Albán, 2020).

El análisis de la investigación reveló que la implementación de un manual de procesos es esencial para mejorar la gestión del talento humano, un factor clave para aumentar la competitividad

y productividad de las pymes, se constató que la gestión del talento humano en estas empresas estaba mal estructurada, limitada a prácticas básicas como la contratación y capacitaciones breves, sin un proceso de inducción formalizado, además, se subrayó la importancia de que las pymes adopten modelos exitosos de gestión de talento humano para mejorar sus operaciones y alcanzar sus objetivos económicos; finalmente, se propuso la creación de un manual sistematizado para que el personal de gestión de talento humano pueda seguir directrices claras, lo que facilitaría un manejo más integral y eficiente de las actividades en estas empresas (Albán, 2020).

Como ultimo antecedente internacional, la investigación realizada por Sicha en 2020 en Perú se centró en la elaboración de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en la empresa "Fernández Cevallos S.A.", el objetivo principal de este manual era optimizar recursos, analizar el crédito, negociar con proveedores, y mejorar el control de inventarios y la recepción de materiales. Para ello, se utilizó una metodología mixta que integró enfoques cualitativos y cuantitativos, con un diseño no experimental, prospectivo y transversal de carácter descriptivo, la investigación se enfocó principalmente en un análisis cualitativo y se basó en una muestra finita y no probabilística de tres personas seleccionadas por conveniencia (Sicha, 2020).

Las técnicas empleadas incluyeron el análisis documental, entrevistas y observación directa, utilizando fichas documentales, preguntas específicas y observación en el lugar de trabajo, los resultados indicaron que la empresa carece de una normativa legal actualizada que respalde adecuadamente los procesos de compras, tanto desde el punto de vista comercial como ambiental, así como de políticas internas claras. Asimismo, se identificaron deficiencias en la gestión de compras, atribuidas principalmente a la falta de claridad en la identificación de responsabilidades dentro del proceso de adquisición, además, la investigación evidenció la ausencia de funciones claramente definidas para las adquisiciones, lo que ha resultado en errores en la compra de

mercancías. En consecuencia, la falta de procedimientos claros en el departamento de compras ha generado conflictos y confusión entre los colaboradores encargados (Sicha, 2020).

La investigación realizada en 2019 en Santa Marta, Colombia, se centró en el diseño de manuales de procedimientos de control interno para el área de compras e inventarios de la empresa DISTRIBUIDORA CHALO'S S.A.S, el objetivo principal fue crear un sistema de control interno que permitiera evaluar y gestionar eficazmente estas áreas críticas, para ello, se empleó una metodología descriptiva y aplicada, comenzando con un análisis exhaustivo de los procesos de inventario y los controles internos ya existentes en la empresa. Este análisis tenía como propósito identificar las deficiencias en los procesos de compra e inventario (Ortiz, Solón y Vela, 2019).

La investigación reveló que, en la DISTRIBUIDORA CHALO'S S.A.S., el control de inventarios se manejaba de manera informal, basado principalmente en la intuición del gerente y sin la implementación de modelos o políticas formales; esta falta de formalidad en los controles resultó en una inadecuada identificación de riesgos y en la ausencia de medidas de control eficaces, como resultado, se concluyó que la metodología actual era insuficiente para las necesidades de la empresa (Ortiz, Solón y Vela, 2019).

En respuesta a estas deficiencias, se propuso una caracterización detallada de los procesos, lo que permitiría a la gerencia establecer controles internos más adecuados, además, se recomendó la creación de manuales de procedimientos basados en el modelo COSO ERM, junto con la actualización del sistema contable para asegurar un registro preciso y oportuno de los movimientos de mercancía; otras recomendaciones incluyeron la implementación de controles más estrictos para mejorar las actividades y la detección de errores, la realización de auditorías periódicas en todos los procesos de inventario, y el uso de indicadores de rotación de inventario para optimizar el servicio al cliente, finalmente, se subrayó la importancia de seguir los procedimientos establecidos en los

manuales para garantizar la efectividad de los controles y el cumplimiento de las políticas empresariales (Ortiz, Solón y Vela, 2019).

En 2019, en Facatativá, Colombia, se llevó a cabo una investigación titulada "Elaboración de un Manual de Control Interno para Optimizar Procesos Administrativos y Contables para la Empresa IMPOMEX de Colombia LTDA." El objetivo principal del estudio fue desarrollar un manual de control interno que permitiera mejorar los procesos administrativos y contables de la empresa, la metodología empleada fue de carácter descriptivo, enfocada en analizar y detallar las situaciones, costumbres y actitudes existentes, proporcionando una descripción de las actividades, objetos, procesos y personas involucradas (Cardozo, 2019).

Para resolver las confusiones sobre los reportes internos, se actualizó el organigrama de la empresa y se estandarizaron las actividades con el fin de mejorar los resultados, además, se desarrolló un manual de funciones y procedimientos con el objetivo de optimizar la administración del talento humano, la investigación también reveló la falta de políticas internas, un programa de salud ocupacional y procesos efectivos de selección y capacitación, adicionalmente, se identificaron deficiencias en la logística, específicamente en la gestión del coordinador de bodega, lo que provocó problemas en las entregas y contribuyó a un ambiente laboral estresante y desmotivador, agravado por un liderazgo autocrático (Cardozo, 2019).

Por otro lado, la investigación realizada en la empresa Salem Distribución S.A.S. de Ibagué, Tolima, en 2020, se centró en evaluar el sistema de control interno en sus áreas de compras y tesorería. Para llevar a cabo esta evaluación, se adoptó una metodología en fases, comenzando con la elaboración y aprobación de la propuesta, la recolección de datos se realizó a través de la solicitud de documentación legal, encuestas y recopilación de procedimientos existentes; posteriormente, se elaboró y entregó un manual detallado que abarcaba funciones, procesos y procedimientos, seguido

de la formulación de conclusiones y recomendaciones destinadas a mejorar los objetivos a corto plazo de la empresa (Galindo, 2020).

Los hallazgos del estudio indicaron una notable falta de documentación formal en los procesos y procedimientos de las áreas de compras y tesorería, lo que contribuye a una gestión informal y desorganizada, en el área de compras, se detectó un retraso significativo en el proceso, que puede oscilar entre 12 y 18 días debido a demoras en la entrega de productos, en cuanto a tesorería, se observó la ausencia de planificación presupuestaria, falta de asignación adecuada de caja menor y ausencia de seguros para el manejo de efectivo, lo que lleva a gastos innecesarios y riesgos financieros (Galindo, 2020).

Entre las recomendaciones propuestas se incluyó la reducción del tiempo de solicitud y aprobación de compras a un plazo de 7 días, así como la evaluación periódica de proveedores para asegurar la calidad y puntualidad en las entregas; también se sugirió la adquisición de pólizas de seguro para el efectivo y la implementación de una adecuada documentación de todos los egresos y movimientos en tesorería, además, se recomendó la documentación exhaustiva de manuales de procesos y la implementación de estrategias de seguimiento a través de auditorías (Galindo, 2020).

Como antecedente regional, en 2022, en Palmira, Colombia, se desarrolló un manual de procesos y procedimientos para el control interno en el área de compras de la empresa ANTÓN BISTRÓ, utilizando la metodología COSO I, el objetivo principal fue mejorar la eficiencia en las operaciones de compras mediante un enfoque estructurado que integrara tanto perspectivas cuantitativas como cualitativas; la investigación incluyó un análisis detallado del proceso de compras, identificando los riesgos asociados y evaluando la gestión actual de compras y pagos (Cuenca, 2022).

De acuerdo con los resultados, ANTÓN BISTRÓ, ha experimentado un notable crecimiento gracias a su oferta gastronómica innovadora, no obstante, el éxito de la empresa ha estado acompañado de una gestión informal del proceso de compras, lo cual puede comprometer la calidad de los productos y, en consecuencia, el servicio al cliente; el estudio concluyó que la empresa enfrenta deficiencias organizativas significativas que requieren atención inmediata para asegurar su estabilidad y permanencia en el mercado, las fallas en el área de compras pueden deteriorar la calidad de los productos y el servicio, destacando la necesidad urgente de mejorar el control interno (Cuenca, 2022).

Como antecedente local, en el año 2020, en Guadalajara de Buga, se elaboró una propuesta para optimizar el área de compras de la empresa Avícola Santa Rita SAS, la investigación empleó un enfoque deductivo, basado en el método de Méndez, que consiste en derivar conclusiones específicas a partir de principios generales, en este caso, se aplicaron conceptos de mejora continua para abordar las deficiencias en un área específica de la empresa y fortalecer otros procesos internos (García, 2020).

Los hallazgos de la investigación destacaron varias áreas de mejora: el análisis teórico, que incluyó principios como la mejora continua y la creación de flujogramas de procesos, estaba alineado con los objetivos del estudio, en el diagnóstico se identificaron debilidades en el área de compras, como la falta de un manual estructurado, control presupuestario y cumplimiento de plazos, a pesar de que la empresa es de gran tamaño, para esto se aprobó un plan de mejora, que incluyó la definición de actividades, indicadores de desempeño y responsabilidades, además de un esquema para caracterizar los procesos, lo cual garantiza un suministro adecuado de bienes y servicios (García, 2020).

Las anteriores revisiones se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Estado del arte

Año	País	Autor	Título	Objetivo
2019	Chile	Paola Bravo Rivera, Javiera Jofré Carrasco	Control interno y manual de procedimientos Minimarket Top-Ten.	Realizar un control interno al “MINIMARKET TOP-TEN” conocer su funcionamiento interno y con esto poder crear un manual de procedimientos el cual se pueda implementar y servir de apoyo al MINIMARKET a realizar actividades diarias como la Compra, Recepción y Venta de Mercaderías; además de los procedimientos que debe seguir el Jefe de Bodega para proteger la mercadería.
2019	Ecuador	Méndez González Katherine Mishell	Manual De Procedimientos Administrativos Y Financieros Para La Empresa Provesum & Cía. Ubicada En La Ciudad De Ibarra, Provincia De Imbabura.	Diseñar un Manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa PROVESUM & CÍA. ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, para mejorar la gestión institucional
2019	Ecuador	Lady Johana Cain Yungan, Dayana Rocio Chucho Morochó	Diseño Del Manual Para El Manejo De Inventarios Y Su Relación En La Gestión De Los Procesos De Compras, Almacenamiento Y Ventas Para La Empresa Max Rack Cía. Ltda., En La Ciudad De Quito.	Diseñar un manual para el manejo de inventarios de la empresa Max Rack Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, que contribuya al manejo eficiente de los inventarios y determine la relación en la gestión de los procesos de compras, almacenamiento y ventas en la empresa.
2020	Ecuador	Jessica Paola Alban Nuñez	Manual De Procesos Para La Gestion Del Talento Humano De Las Pymes Comerciales De La Ciudad De Guayaquil	Elaborar un manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.
2020	Perú	Sicha Vega, Joice Yamile	“Elaboración De Un Manual De Procedimientos Para Mejorar La Gestión De Compras En “Fernández Cevallos S.A.”, Duran-Ecuador-Piura-Perú 2019”	Elabrar un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras mediante la optimización de recursos, análisis de crédito, negociación con proveedores, control de inventarios y recepción de materiales.
2019	Colombia, Santa Marta	Aimee Ortiz Montenegro, Elkin Dario Rolon Sarmiento, Yenis Rocio Vera Taborda	Diseño De Los Manuales De Procedimientos De Control Interno En El Área De Compras E Inventarios De La Distribuidora Chalo’S S.A.S	Diseñar de un sistema de control interno de procedimientos que permitan evaluar y controlar la gestión del área de compras e inventarios de la DISTRIBUIDORA CHALO’S S.A.S.
2019	Colombia, Facatativá	Dayan Michelle Cardozo Gomez	Elaboracion De Un Manual De Control Interno Para Optimizar Procesos Administrativos Y Contables Para La Empresa Impomex De Colombia Ltda.	Elaborar un manual de control interno para optimizar procesos administrativos y contables para la empresa IMPOMEX DE COLOMBIA LTDA.
2020	Colombia, Tolima	Margery Galindo Salazar	Evaluación Del Sistema De Control Interno Del Área	Evaluar el sistema de control interno del área de compras y tesorería de la empresa

			De Compras Y Tesorería De La Empresa Salem Distribución S.A.S. De La Ciudad De Ibagué	Salem Distribución S.A.S. de la ciudad de Ibagué
2020	Guadalajara de Buga	Leidy Alejandra García Toquica	Propuesta De Mejoramiento En El Área De Compras De La Empresa Avicola Santa Rita Sas De La Ciudad De Guadalajara De Buga	Formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa AVICOLA SANTA RITA SAS de la ciudad de Guadalajara de Buga
2022	Colombia, Palmira	Marcela Cuenca Vidarte	Manual de procesos y procedimientos para el control interno en el Área de Compras bajo la metodología COSO I para la empresa ANTÓN BISTRÓ	Realizar un manual de procesos y procedimientos en el área de compras buscando la eficiencia en las diferentes operaciones que acontecen en la empresa ANTÓN BISTRO, bajo la metodología COSO I.

Fuente: Elaborado con base en los autores citados.

5.2.Marco teórico conceptual

En este apartado se describen conceptos como la capacitación de personal, mapa de procesos y flujogramas de información, teorizando en la gestión por procesos.

5.2.1. *Capacitación de personal*

En relación con la capacitación en las organizaciones, López Montalvo et al. (2021), citados por Pérez y Alfonso (2023), afirman que la capacitación implica el incremento del conocimiento y las habilidades de un empleado para el desempeño de un puesto específico, este proceso debe ser visto como una inversión en lugar de un gasto.

Por su parte, Susomrith et al. (2019), citados por Pérez y Alfonso (2023), destacan que la capacitación es un proceso de corto plazo con beneficios a largo plazo; los programas de capacitación bien implementados mejoran el conocimiento, las competencias y el rendimiento laboral del empleado, contribuyendo así a elevar la calidad y la productividad de la organización.

El concepto de capacitación ha evolucionado con el tiempo; anteriormente, se veía como una forma de adaptar a los empleados a sus roles específicos y desarrollar la fuerza laboral en función de los puestos que ocupaban; hoy en día, la capacitación se entiende como una herramienta para mejorar el desempeño laboral, enfocándose en desarrollar las competencias necesarias para que los empleados sean más productivos, creativos e innovadores, contribuyendo así a los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008).

A diferencia del desarrollo de las personas, que se centra en el futuro y en las habilidades necesarias para futuros roles, la capacitación está orientada al presente y mejora las habilidades para el desempeño inmediato del trabajo. Ambos procesos implican aprendizaje, que es un cambio en el comportamiento a través de la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades (Chiavenato, 2008).

Los programas de capacitación suelen abordar diferentes aspectos: proporcionar información sobre la organización y sus políticas, desarrollar habilidades específicas para el puesto, fomentar nuevas actitudes para mejorar las relaciones laborales y elevar el nivel de abstracción para una toma de decisiones más amplia. Estos programas a menudo combinan varios tipos de cambios de comportamiento, buscando transformar actitudes reactivas en proactivas e innovadoras para mejorar el trabajo en equipo y la creatividad (Chiavenato, 2008).

Las empresas invierten en la capacitación del personal para identificar y potenciar las habilidades y conocimientos de cada empleado, lo que les proporciona una ventaja competitiva. En lugar de optar por cursos generales o especialistas en todas las áreas, se enfoca en actualizar específicamente las áreas y temas relevantes.

La capacitación no solo mejora el desempeño en el trabajo actual, sino que también es un factor motivador al demostrar que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y el futuro profesional de los empleados; este proceso es sistemático, planificado y continuo, y busca preparar e integrar a los recursos humanos para mejorar su desempeño en el presente y en futuros roles, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno (Montiel, 2015).

La capacitación se dirige al perfeccionamiento técnico, mejorando la calidad del trabajo, el servicio al cliente y la resolución de problemas; para ser eficaz, debe estar organizada para solucionar problemas y alcanzar objetivos empresariales; el coordinador de capacitación debe estar motivado y transmitir esa motivación a los aprendices, desarrollando sus habilidades en armonía con sus motivaciones y la cultura organizacional (Montiel, 2015).

En respuesta a las demandas tecnológicas, las empresas implementan programas de capacitación para optimizar el desempeño y motivación de los empleados, facilitar procesos y preparar al personal para asumir mayores responsabilidades; esto ayuda a reducir costos y alcanzar las metas organizacionales y personales (Montiel, 2015).

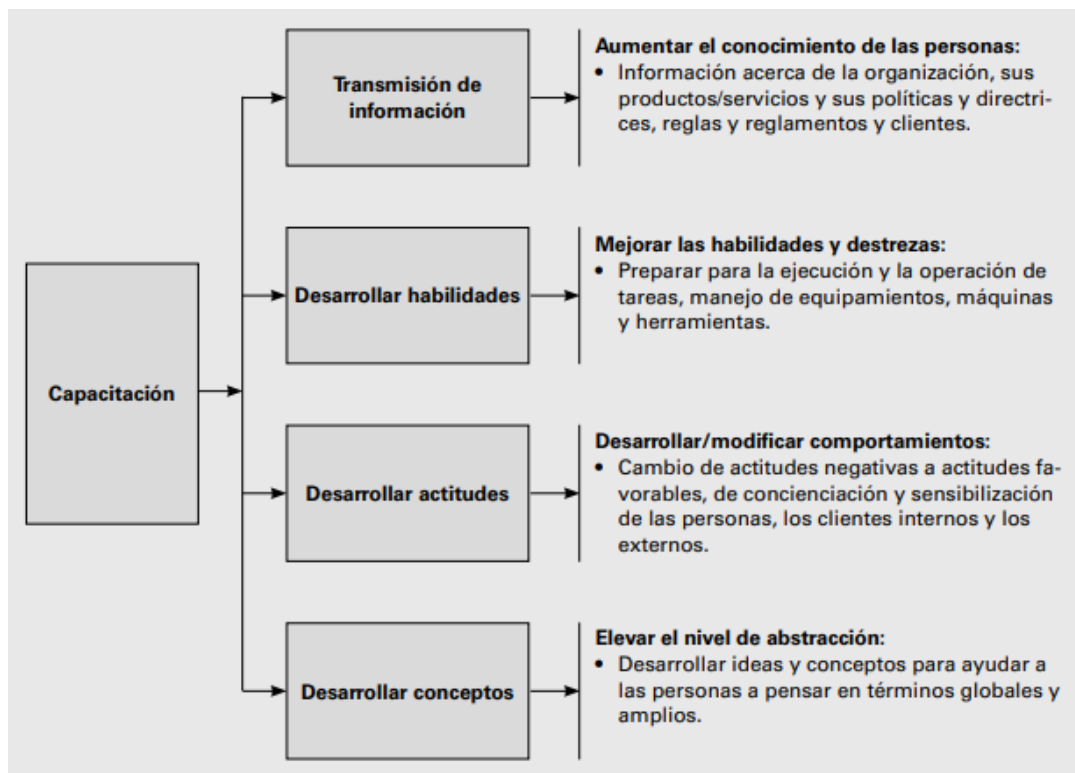
Según Chiavenato (2008), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro etapas principales:

1. **Diagnóstico:** Identificar las necesidades de capacitación actuales, pasadas o futuras.
2. **Diseño:** Crear el proyecto o programa de capacitación para abordar las necesidades detectadas.
3. **Implantación:** Ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. **Evaluación:** Revisar y evaluar los resultados obtenidos de la capacitación.

Este ciclo implica diagnosticar la situación, decidir la estrategia adecuada, implementar acciones y controlar los resultados; la capacitación no se limita a ofrecer cursos e información, sino que busca mejorar el desempeño organizacional a través del desarrollo continuo de los empleados; para ello, es fundamental fomentar una cultura interna que apoye el aprendizaje y el cambio (Chiavenato, 2008).

Sin embargo, es importante tener cuidado con el proceso de capacitación, ya que podría convertirse en un círculo vicioso si no se ajusta a las nuevas demandas; en la era del conocimiento y la innovación, es crucial no solo mantener sino también agregar valor continuamente para asegurar la supervivencia y competitividad de la organización (Chiavenato, 2008). En la figura 3 y 4 se analizan en detalle las cuatro etapas del proceso de capacitación.

Figura 3. Cuatro etapas del proceso de capacitación



Fuente: Chiavenato (2008).

Figura 4. Proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño	Decisión en cuanto a la estrategia Programación de la capacitación: • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar	Implantación o acción • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: — Gerente de línea — Asesoría de recursos humanos — Por ambos — Por terceros	Evaluación y control • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: Chiavenato (2008).

5.2.2. Proveedores

De acuerdo con Carreno (2017), citado por Toloza (2022), la cadena de suministro está compuesta por proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el cliente final; cada uno de estos actores desempeña un papel específico en el proceso, y la gestión de estos roles depende de la estructura organizacional de la empresa. Las áreas internas de la empresa son responsables de la relación, control, planificación, estrategias y acciones relacionadas con cada miembro de la cadena, lo que afecta la eficiencia y funcionamiento general del proceso.

Los proveedores, definidos por la RAE como persona o empresa que suministra o abastece de todo lo necesario para un propósito (RAE, 2021), están vinculados al primer proceso de la cadena de suministro: el aprovisionamiento; este proceso no solo implica la obtención de materias primas para la producción, sino también la adquisición de otros elementos necesarios para el funcionamiento de la organización (Toloza, 2022).

Los proveedores se pueden clasificar en función del tipo de insumo que ofrecen, que puede ser bienes (como materias primas, repuestos, y papelería) o servicios (como seguridad, transporte, y limpieza), siendo esta una de las categorizaciones más básicas y comunes (Toloza, 2022).

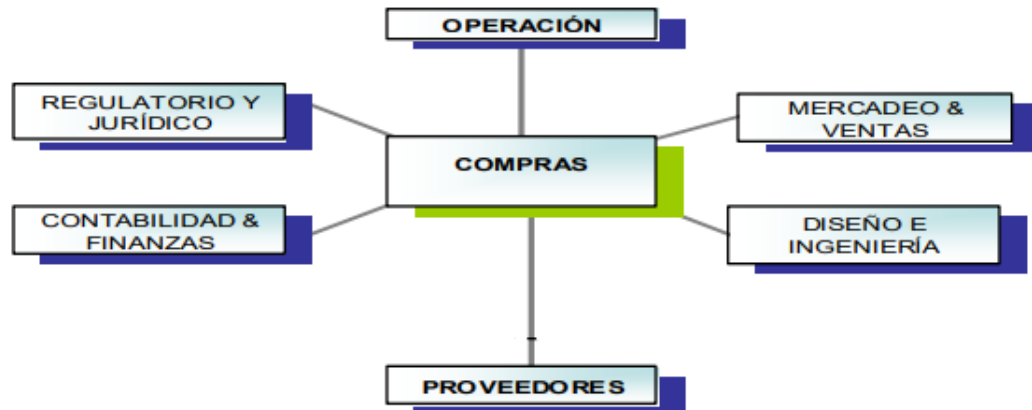
Los proveedores juegan un papel crucial en cualquier empresa, ya que no es posible que la empresa obtenga por sí sola todas las materias primas y elementos necesarios para sus procesos; la globalización de los mercados hace que algunos productos solo estén disponibles a través de proveedores internacionales; así, la empresa depende de los proveedores para llevar a cabo sus operaciones; por lo tanto, es fundamental buscar eficiencia en la gestión de proveedores mediante estrategias y métodos que minimicen el impacto en la cadena de suministro en caso de eventos imprevistos (Toloza, 2022).

5.2.3. Gestión de compras

La gestión de compras es responsable de adquirir los materiales y servicios necesarios para la organización, seleccionar y negociar con proveedores, y asegurar la recepción de los productos; para el equipo de compras, la calidad, el tiempo de entrega y el costo de los productos y servicios son aspectos cruciales que afectan directamente la operación de la empresa (Martínez, 2005).

Dado su impacto en la operación, la gestión de compras debe desarrollar estrategias y planes que se alineen con la política y los objetivos de la empresa, buscando el equilibrio óptimo entre costo, calidad y tiempo de entrega; el área de compras mantiene relaciones tanto con otras áreas internas de la organización como con los proveedores externos; actúa como un vínculo entre la empresa y los proveedores, manejando requerimientos de materiales o servicios, asesoría regulatoria y jurídica, planeación de mercadeo y ventas, y control contable y financiero (Martínez, 2005).

Figura 5. Relación con Agentes Internos y Externos del área de compras.



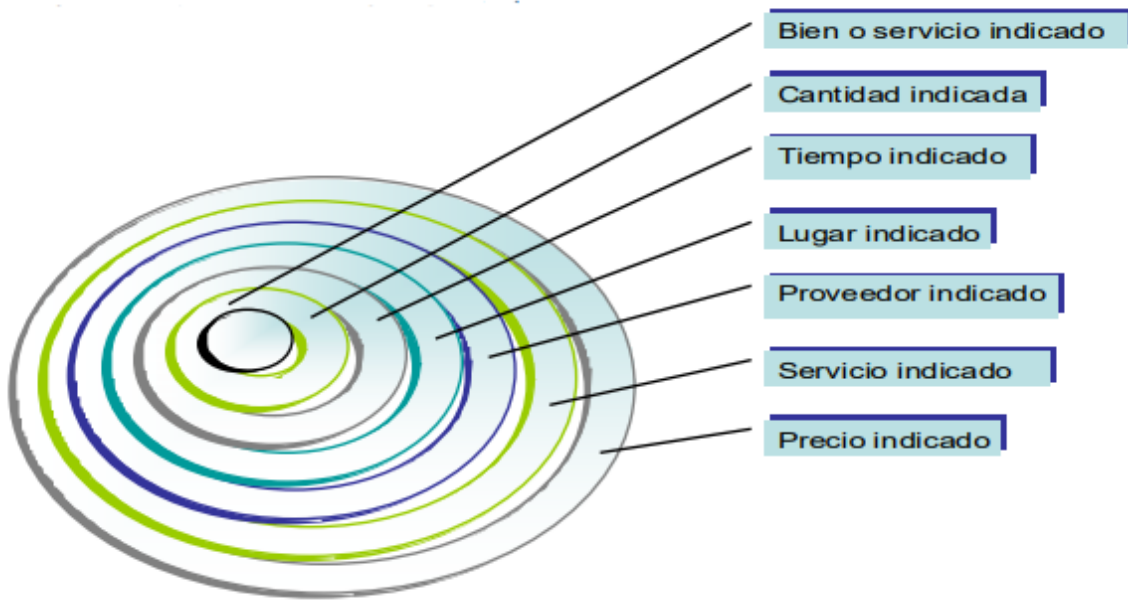
Fuente: Martínez, 2005.

Dada la relevancia del departamento de compras y su interacción con múltiples áreas dentro de la empresa, los objetivos que debe alcanzar son variados y, a menudo, pueden estar en conflicto entre sí; por esta razón, es crucial que el departamento de compras encuentre un equilibrio adecuado y realice compensaciones estratégicas para lograr una combinación óptima de resultados (Martínez, 2005).

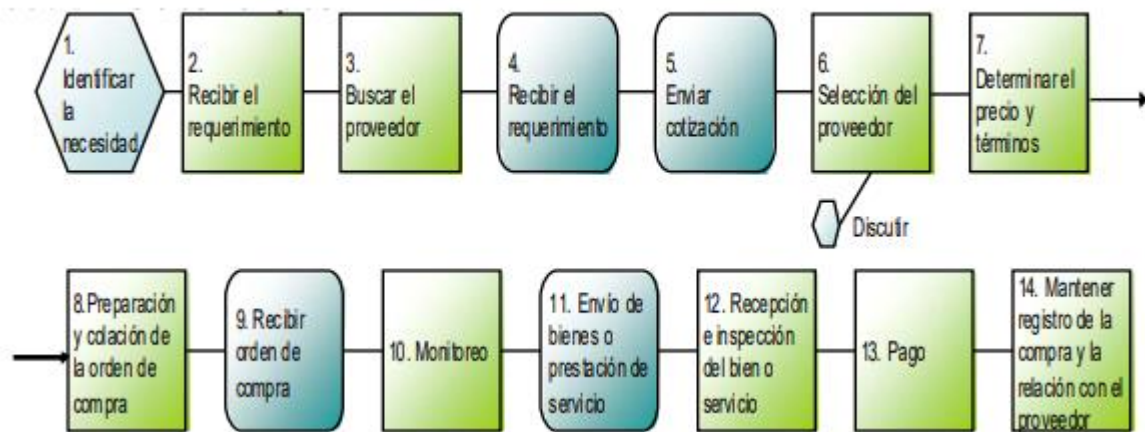
Esto significa que el departamento debe gestionar y priorizar diferentes metas, como la reducción de costos, la garantía de calidad, la puntualidad en las entregas y la satisfacción del cliente, para alinear todos estos aspectos con los objetivos generales de la empresa. Encontrar este equilibrio implica tomar decisiones difíciles y a veces comprometerse en ciertos puntos para maximizar el valor total para la organización. La capacidad para manejar estos trade-offs de manera efectiva es esencial para optimizar el desempeño del área de compras y contribuir al éxito general de la empresa.

Dada la relevancia del departamento y su interacción con diferentes áreas de la empresa, sus objetivos son variados y, en ocasiones, están en conflicto; por ello, es crucial que el departamento de compras encuentre un equilibrio adecuado y haga ajustes estratégicos para alcanzar la combinación más efectiva de resultados (Martínez, 2005).

Figura 6. Objetivos del área de compras

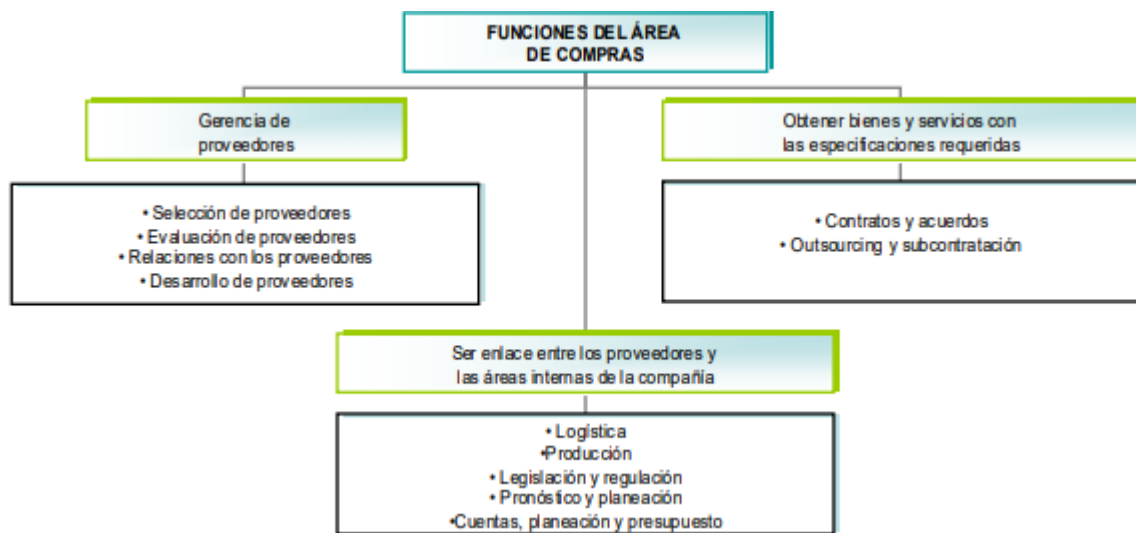


Fuente: Martínez, 2005.

Figura 7. Ciclo de compras

Fuente: Martínez, 2005.

En la figura siguiente se muestra una visión general de las principales funciones del departamento de compras en cualquier organización, las cuales se desglosan en actividades específicas.

Figura 8. Funciones del departamento de compras

Fuentes: Martínez, 2005.

5.2.3.1. Gestión de proveedores.

Según Martínez (2005), la gestión de proveedores se centra en coordinar las necesidades de la empresa compradora con las operaciones de los proveedores; este proceso incluye varios aspectos clave:

- 1. Selección de proveedores:** El objetivo es identificar proveedores que puedan suministrar los bienes y servicios necesarios, cumpliendo con los requisitos específicos de la empresa.
- 2. Supervisión de proveedores:** Este aspecto se enfoca en asegurar que los proveedores cumplan con sus compromisos y en proporcionar retroalimentación sobre su desempeño.
- 3. Relaciones con los proveedores:** Busca establecer y mantener relaciones positivas con los proveedores, basadas en la duración del contrato, para fomentar la cercanía, armonía, flexibilidad y colaboración.
- 4. Desarrollo de proveedores:** Se refiere a la creación de asociaciones a largo plazo con un número reducido de proveedores, promoviendo la cooperación y fortaleciendo las relaciones en la cadena de suministro.

5.2.4. Gestión por procesos

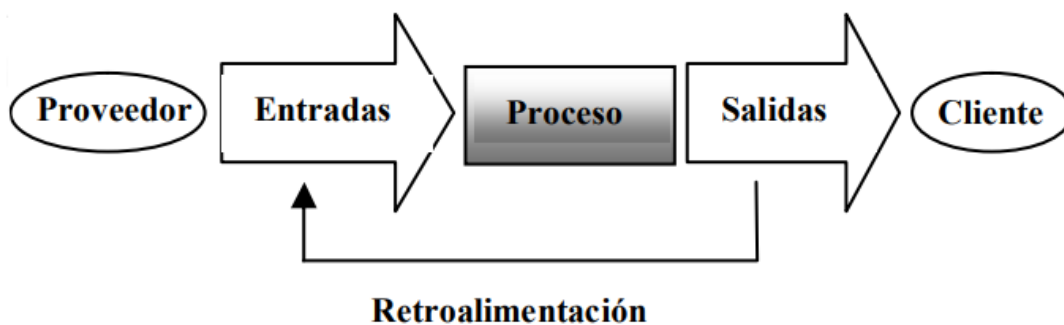
José Acevedo (2001), citado por Valdés (2009), sugiere que un proceso puede definirse de las siguientes maneras:

- Un conjunto de tareas conectadas lógicamente para alcanzar un resultado específico.
- Una serie de actividades que reciben una o más clases de entradas y generan salidas valiosas para un cliente.

- Una actividad o conjunto de actividades que se realizan en una secuencia de etapas con el objetivo de lograr un propósito particular.

Los procesos pueden visualizarse como se muestra en el siguiente diagrama, donde se identifican tres elementos clave: una entrada (o input), que proviene de un proveedor; un productor, responsable de transformar esa entrada en una salida o producto (output), añadiendo valor a las entradas; y un cliente (interno o externo) que recibe el producto o servicio final; las entradas son recursos del entorno externo, que incluyen productos o resultados de otros procesos (Valdés, 2009).

Figura 9. Visualización de procesos



Fuente: Valdés, 2009.

Según Torres, et al. (2019), la Gestión por Procesos representa una evolución de la gestión tradicional hacia un enfoque basado en la calidad; este nuevo método se centra en transformar las entradas en salidas, con el objetivo de mejorar continuamente; se asegura de que tanto las actividades individuales como las grupales alcancen los resultados esperados y aporten valor a los productos o servicios que se ofrecerán al cliente.

Según la Universidad Champagnat (2002), citada por Torres, et al. (2019) las características de la Gestión por Procesos demuestran cómo ha evolucionado para transformar la organización sin alterar su estructura fundamental:

- Examina las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos dentro de la organización.
- Identifica las necesidades del cliente externo y orienta a la empresa para satisfacerlas.
- Comprende las diferencias entre la mejora centrada en procesos y la mejora centrada en departamentos o funciones.
- Asigna responsabilidades específicas a cada proceso.
- Establece indicadores de rendimiento y objetivos de mejora para cada proceso.
- Evalúa la capacidad de cada proceso para cumplir con los requisitos establecidos.

Todas las organizaciones buscan obtener resultados favorables, y para lograrlo es crucial gestionar de manera efectiva tanto los procesos como los recursos; la implementación de este nuevo Sistema de Gestión requiere el uso de herramientas y metodologías que faciliten la dirección y el control de la empresa.

Según Pérez (2010), citado por Torres, et al. (2019) un proceso se compone de los siguientes elementos:

- **Entrada (input):** Productos con características específicas que cumplen con los estándares establecidos, como una factura del proveedor con la información necesaria.

- **Secuencia de Actividades:** Conjunto de acciones que requieren recursos específicos para garantizar una ejecución correcta desde el principio y entregar el resultado al siguiente eslabón del proceso administrativo.

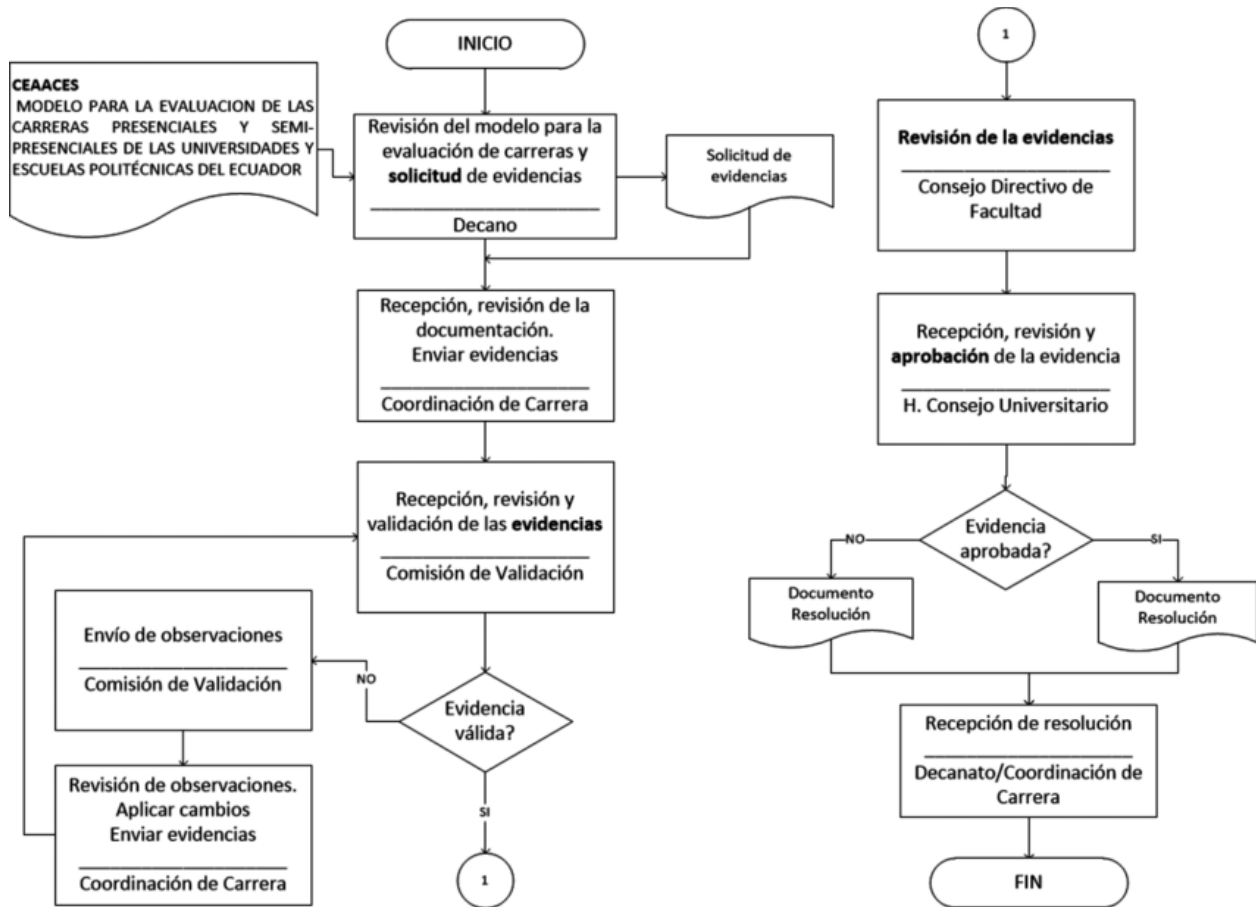
- **Salida (output):** Producto que cumple con la calidad requerida por el estándar del proceso y está destinado a un usuario o cliente, ya sea interno o externo; el output final de un proceso sirve como entrada para el siguiente proceso en la cadena de valor.

- **Indicadores de Funcionamiento:** Medidas del desempeño del proceso y del nivel de satisfacción del usuario, así como resultados del producto generado por el proceso.

5.2.4.1. Mapa de Procesos.

De acuerdo con Fernández (2010), citado por Torres, et al. (2019), el mapa de procesos es una herramienta que ilustra las interrelaciones entre los diferentes procesos dentro de una organización; aunque los procesos a menudo fluyen horizontalmente a través de estructuras funcionales tradicionales, su funcionamiento suele ser más evidente para el cliente que para los empleados internos. El mapa de procesos proporciona una representación gráfica y detallada que describe, identifica y clasifica todos los procesos y actividades de la empresa, utilizando la cadena de valor para optimizar su posicionamiento y mostrar cómo los procesos operativos, de apoyo y de gestión interactúan al compartir necesidades, recursos, datos e información (Torres, 2019).

Figura 10. Mapa de procesos

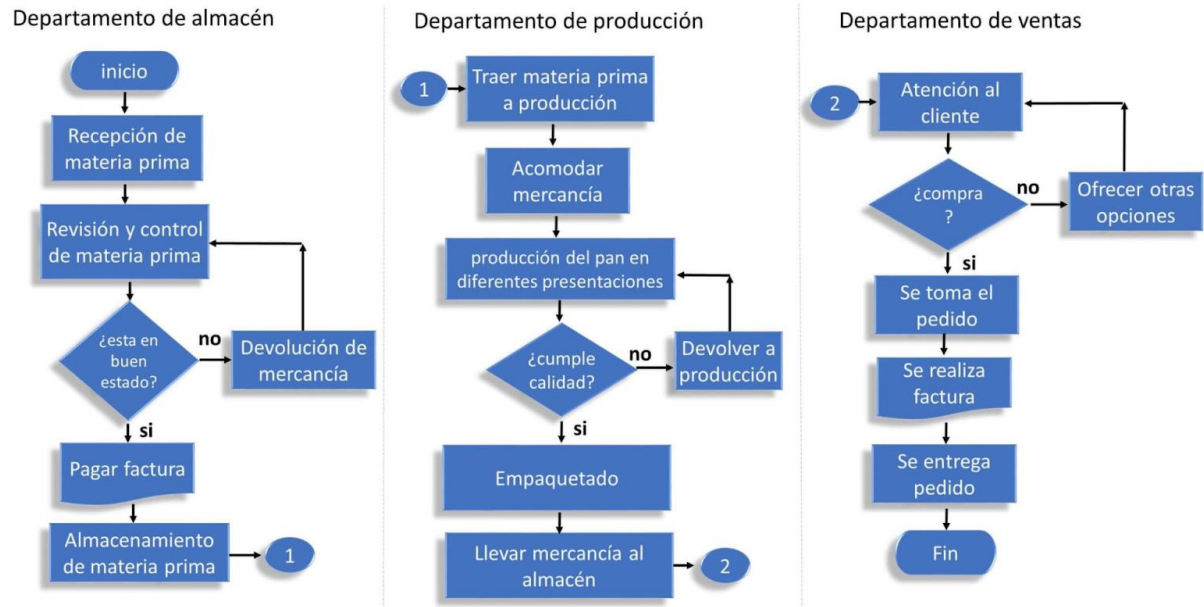


Fuente: Flores et al., 2014.

5.2.4.2. Flujograma de información.

Según Bravo (2009), citado por Torres, et al. (2019), el flujograma de información es un modelo que detalla y representa las actividades de un proceso; proporciona información exhaustiva sobre diversos aspectos del proceso, como el flujo y la secuencia temporal de las actividades, los mensajes utilizados para la comunicación (documentos, comunicaciones electrónicas u orales), las acciones realizadas por roles específicos, y la estructura representada por columnas; esta representación gráfica muestra situaciones y relaciones mediante símbolos y ayuda a identificar oportunidades para mejorar los procesos (Torres, 2019).

Figura 11. Diagrama de flujo en la producción



Fuente: Riquelme, 2021.

5.3.Marco legal

El decreto 1127 de 1991 establece que el empleador debe desarrollar los programas necesarios para cumplir con lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, estos programas deben estar orientados a llevar a cabo actividades recreativas, culturales, deportivas o de formación, abarcando también temas de salud ocupacional; su objetivo es fomentar la integración de los trabajadores, así como mejorar la productividad y las relaciones laborales (Función Pública, s.f).

De la misma manera, el Código Sustantivo del Trabajo define las responsabilidades de los empleadores respecto a la capacitación y formación de sus empleados, garantizando que reciban la formación adecuada para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva, además, al inicio de un vínculo

laboral, el contratado tiene el derecho a recibir capacitación para atender adecuadamente los requerimientos del puesto (Cancillería, 2024).

Sobre el proceso de gestión de compra, este se encuentra regulado por el Código de Comercio y el Estatuto del Consumidor y la ley 1480 de 2011 que tiene como metas proteger, promover y asegurar el ejercicio libre y efectivo de los derechos de los consumidores, además de salvaguardar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos (Función Pública, 2011).

6. METODOLOGÍA

En este apartado se expone el desarrollo metodológico requerido para la intervención práctica.

6.1.Enfoque de investigación

El enfoque cualitativo permite analizar situaciones naturales, buscando dar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con el significado que las personas le otorgan, esta abarca el estudio, uso y recolección de información de manera empírica mediante los estudios de caso, experiencias personales, historias de vida, entrevistas, observación e interacciones que describen los momentos habituales y problemáticos con sus respectivos significados (Molano, Valencia y Apraez, 2021). Este enfoque permitirá analizar, desde la observación participante, los procesos que se desarrollan en el área de compras para recolectar esta información para el procedimiento de inducción.

6.2.Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, esta no busca identificar las causas o relaciones entre sucesos, por el contrario, busca describir la experiencia desde el punto de vista de los sujetos; no busca interpretar y se mantiene cercano a los datos recopilados; en este se debe detallar el contexto, ya que, al tener un enfoque cualitativo, se deben ofrecer detalles que permitan comprender los hallazgos, ya que este tipo de resultados no se pueden generalizar en un mismo grado, siendo necesario tener claridad sobre quienes son las personas de las cuales se está recolectando la información (Valle, 2022).

6.3.Método de investigación

El método es inductivo ya que no inicia a partir de leyes o principios generales, este tipo de investigación se enfoca a recolectar datos particulares para después realizar generalizaciones (aunque no es el objetivo final). Se espera, mediante el análisis participante, la recolección de datos

suficientes para el proceso de inducción de personal en el área de compras, el cual, podría aplicarse en otras empresas del mismo rubro de esta.

6.4.Fuentes de recolección de información

Las fuentes de recolección de información son de primera mano (primarias) extraídas por el autor de la investigación y de segunda mano (secundarias) extraídas de otros autores e investigaciones publicadas en repositorios y en línea.

6.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son el personal del área de compras (tabla 2), mediante la observación participante y las entrevistas semiestructuradas.

6.4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son los repositorios en línea, artículos, libros, revistas, noticias, entre otras, e investigaciones relacionadas con el proceso de compra y la inducción de personal en este tipo de áreas.

6.5.Técnicas de recolección de información

A continuación, se detallan las tres técnicas de recolección de información empleadas: observación participante, análisis documental y entrevistas semiestructuradas

6.5.1. Observación participante

La observación participante es la base de los métodos de investigación conductual y social, este se basa en observar a las personas detallando y analizando cada palabra, comportamiento y pensamiento de la población que desea investigar de manera subjetiva (Molano, Valencia y Apraez, 2021).

6.5.2. *Análisis documental*

El análisis documental permite entender mejor que se ha investigado acerca del objetivo de la investigación, como se ha investigado y cuales son los conceptos clave para abordarlo (Valle, 2022).

6.5.3. *Entrevista semiestructurada*

De acuerdo con Valle (2022) este instrumento permite preguntar a las personas aspectos como opiniones, creencias, concepciones y estados subjetivos, en específico, la semiestructurada es más flexible ya que le permite al investigador volver a preguntar para aclarar ideas, a la vez que se establece una conexión.

6.6. Población

La población de la investigación es conformada por 8 puestos y 12 personas del área de compras (tabla 2).

Tabla 2. Área de compras empresa QBCo

Puesto	Cantidad
Gerente Corporativo de Negociaciones	1
Jefe de compras planta Buga	1
Negociador Senior proyectos	1
Negociador Senior en Material de empaque	1
Negociador Senior CapEx	1
Analista de Big Data Compras	1
Auxiliares de compras	3
Practicantes de compras	3
Total	12

Fuente: autor de la investigación.

6.6.1. Muestra

La muestra se conforma por 5 personas del área de compras que cuentan con más de 1 año de experiencia en esta área en la empresa (tabla 3).

Tabla 3. Muestra personal área de compras empresa QBCo

Puesto	Cantidad
Jefe de compras planta Buga	1
Negociador Senior en Material de empaque	1
Negociador Senior CapEx	1
Analista de Big Data Compras	1
Auxiliares de compras	1
Total	5

Fuente: autor de la investigación.

7. RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos durante el desarrollo de la práctica empresarial en la empresa QBCo.

7.1. Gestión de procesos

La gestión de procesos es esencial para optimizar la eficiencia, reducir costos y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el área de compras abarca dos procesos estratégicos y dos procesos operativos orientados a la gestión de compras y de proveedores.

7.1.1. *Mapa de procesos general*

El área de compras orienta sus actividades a la gestión de proveedores (adquisición, mantenimiento, compras, devoluciones, comunicación, entre otras).

Dentro de los procesos estratégicas, se encuentra dos principales: la definición de la política de compras y relaciones con los proveedores y la evaluación y selección estratégica de proveedores, el primer proceso se refiere al diseño de las directrices que guiarán todas las actividades de compras, incluye:

- **Objetivos de la política de compras:** Definir metas relacionadas con la reducción de costos, mejora de la calidad de los suministros, y aseguramiento de la entrega puntual.
- **Normativas y procedimientos:** Estandarizar procesos de compra para asegurar que todas las adquisiciones se realicen de manera eficiente, ética y conforme a la legislación.
- **Relaciones con proveedores:** Definir cómo se establecerán las relaciones con proveedores, buscando alianzas estratégicas a largo plazo que favorezcan la estabilidad del suministro y la calidad de los productos.

El segundo proceso tiene como objetivo identificar, seleccionar y mantener relaciones con proveedores clave, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Incluye:

- **Identificación de proveedores potenciales:** A través de investigación de mercado, recomendaciones o evaluaciones previas.
- **Criterios de selección:** Evaluar aspectos como el precio, calidad de los productos, capacidad de entrega, reputación, flexibilidad, y solvencia económica.
- **Evaluación continua:** Involucra revisar periódicamente el desempeño de los proveedores en base a su cumplimiento de las especificaciones técnicas, calidad de productos entregados, puntualidad y condiciones de pago acordadas.

En los procesos operativos se encuentran dos principales: la gestión de compras (desde la identificación de necesidades hasta la recepción de productos) y la evaluación y seguimiento de proveedores.

El primero es el proceso principal dentro del área de compras y abarca una serie de subprocesos:

- **Identificación de necesidades:** La solicitud de compras comienza cuando las áreas de mantenimiento o producción detectan una necesidad, la cual es registrada formalmente en sistemas como UNOEE o SCR.
- **Solicitud de cotizaciones:** El área de compras envía solicitudes a proveedores preseleccionados para obtener las mejores ofertas en términos de precio, calidad y tiempo de entrega.
- **Evaluación de ofertas:** Se comparan las cotizaciones recibidas de diferentes proveedores en función de criterios como precio, tiempo de entrega y calidad.

- **Aprobación del presupuesto:** El área financiera valida la disponibilidad del presupuesto para proceder con la compra.
- **Generación de la orden de compra:** Documento formal que autoriza al proveedor seleccionado a suministrar los productos requeridos.
- **Recepción de productos:** Se verifica que los productos entregados coincidan con la orden de compra en términos de cantidad y calidad, y se registra la entrada en el sistema de inventarios.

El segundo proceso se enfoca en asegurar la calidad y fiabilidad de los proveedores a lo largo del tiempo:

- **Evaluación del desempeño:** Monitoreo continuo del proveedor para garantizar que los productos y servicios suministrados sigan cumpliendo con las expectativas en términos de calidad, cumplimiento de plazos y condiciones comerciales.
- **Auditorías y visitas a proveedores:** Realizar auditorías periódicas o inspecciones para verificar la capacidad productiva y estándares de calidad del proveedor.
- **Retroalimentación y mejora:** Generar informes de evaluación que sirvan para retroalimentar al proveedor y asegurar la mejora continua en el suministro.

Dentro de los procesos de soporte se tienen 3: los sistemas de información para el control de compras (UNOEE, SCR), la gestión documental y auditoría de procesos y por último, las finanzas para la aprobación de presupuestos y pagos a proveedores.

El uso de sistemas de información es clave para gestionar de manera eficiente el proceso de compras. Estos sistemas permiten facilitar la solicitud de compra, realizar el seguimiento de

pedidos, tener una visibilidad completa de las órdenes de compra abiertas, pendientes y cerradas; registrar cada etapa del proceso de compra, desde la solicitud inicial hasta la recepción del producto, asegurando transparencia y facilitando la auditoría, además de proporcionar datos clave para analizar el desempeño de compras, identificar patrones de consumo y detectar oportunidades de ahorro.

El segundo proceso de soporte asegura que todos los documentos y registros asociados al proceso de compras estén organizados, accesibles y en cumplimiento con las normativas vigentes, en este se almacena y organiza los documentos generados durante el proceso de compras (solicitudes de compra, órdenes de compra, cotizaciones, contratos, facturas, etc.), se garantiza que todos los documentos y procedimientos cumplan con las regulaciones y normativas locales e internacionales, además de realizar auditorías internas y externas para verificar que los procedimientos de compras se estén llevando a cabo de acuerdo con la política interna de compras y las mejores prácticas.

El tercer proceso de soporte juega un papel clave de soporte en el proceso de compras, este se encarga de revisar y aprobar los presupuestos solicitados por el área de compras, asegurando que las compras se realicen dentro de las capacidades económicas de la empresa, también gestiona pagos para asegurar que los pagos a proveedores se realicen conforme a los términos acordados, incluyendo la validación de facturas, conciliación con órdenes de compra y aseguramiento de que el pago sea emitido en el plazo estipulado.

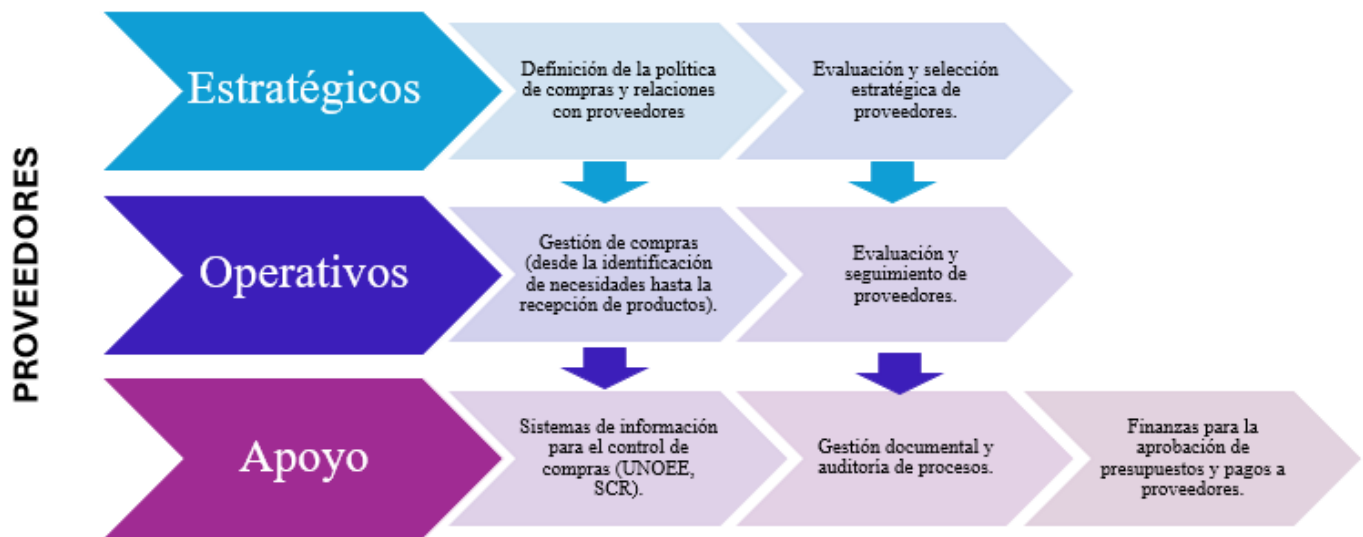
De acuerdo con lo anterior, se tiene la siguiente relación entre los procesos:

- **Procesos Estratégicos:** Definen las reglas y directrices para todo el ciclo de compras, creando un marco que guía las actividades operativas y de soporte.

- **Procesos Clave:** Representan las actividades operativas que impulsan el funcionamiento de la cadena de compras, desde la identificación de necesidades hasta la entrega de productos y la evaluación continua de proveedores.
- **Procesos de Soporte:** Facilitan el correcto desarrollo de los procesos clave, proporcionando las herramientas tecnológicas, el control documental y el apoyo financiero necesario para garantizar la eficiencia y el cumplimiento del proceso de compras.

En la siguiente figura se resume en un mapa de procesos la gestión general del área.

Figura 12. Mapa de procesos general del área



Fuente: autor de la investigación.

7.1.2. Mapa de procesos gestión de proveedores

Los procesos de la gestión de proveedores se enfocan en las relaciones con los proveedores, asegurando que cumplan con los requisitos de la empresa en términos de calidad, tiempo de entrega, y costos. Este proceso incluye actividades clave desde la selección inicial hasta la evaluación continua del desempeño de los proveedores.

En las entradas del proceso de gestión se tienen dos: la solicitud de repuestos y la necesidad de nuevos proveedores o reevaluación de los actuales:

- **Solicitud de repuestos:** La identificación de la necesidad de adquirir repuestos por parte del área de mantenimiento o producción desencadena el proceso. Esta solicitud se formaliza y se registra en un sistema de gestión.
- **Necesidad de nuevos proveedores o reevaluación de los actuales:** Surge cuando los proveedores actuales no cumplen con los requisitos establecidos, hay cambios en la demanda o nuevas necesidades técnicas que requieren la búsqueda de alternativas en el mercado.

Dentro de las actividades del proceso se encuentra la selección de proveedores, la evaluación inicial de proveedores, la solicitud y comparación de cotizaciones, el monitoreo del desempeño del proveedor, la evaluación continua y la gestión de contratos y negociaciones

Selección de Proveedores: Este es el primer paso operativo, y su objetivo es identificar proveedores potenciales que puedan suministrar los productos o servicios requeridos de acuerdo con las especificaciones técnicas y comerciales. Las actividades incluyen:

- **Investigación de mercado:** Búsqueda activa de nuevos proveedores que cumplan con los requisitos de la empresa.

- **Solicitud de información preliminar:** Se solicita a los proveedores potenciales información sobre su capacidad técnica, certificaciones, historial de cumplimiento, y condiciones comerciales.

Evaluación Inicial de Proveedores: Se realiza una evaluación preliminar de los proveedores potenciales para asegurar que puedan cumplir con las expectativas. Los criterios de evaluación inicial incluyen:

- **Capacidad técnica:** Verificar si el proveedor tiene los recursos y habilidades técnicas para cumplir con las especificaciones del producto.
- **Historial de cumplimiento:** Revisión de referencias, experiencia previa y capacidad para entregar productos dentro del plazo estipulado.
- **Condiciones financieras:** Evaluación de la solvencia económica del proveedor para asegurar su estabilidad financiera y su capacidad de mantener un suministro constante.

Solicitud y Comparación de Cotizaciones: Una vez que los proveedores han sido identificados y evaluados preliminarmente, se les solicita que presenten sus cotizaciones formales para los productos o servicios requeridos. El proceso incluye:

- **Solicitud de cotizaciones:** Envío de especificaciones técnicas y comerciales detalladas a los proveedores preseleccionados.
- **Comparación de ofertas:** Evaluación de las cotizaciones recibidas en términos de:
 - **Precio:** Comparar el costo unitario de los productos para asegurar la competitividad.
 - **Tiempo de entrega:** Verificar si los plazos propuestos cumplen con los tiempos de mantenimiento o producción necesarios.

- **Condiciones de pago:** Revisar las condiciones ofrecidas por cada proveedor para evaluar la flexibilidad financiera y los beneficios comerciales.

Monitoreo del Desempeño del Proveedor: Una vez que se ha completado una compra, es crucial monitorear continuamente el desempeño del proveedor para asegurar que cumpla con las expectativas. Este monitoreo se realiza en dos momentos:

- **Durante la entrega:** Verificación en tiempo real de que el proveedor está cumpliendo con el cronograma de entrega acordado.
- **Después de la compra:** Evaluación del proveedor en términos de:
 - **Cumplimiento de plazos:** Si el proveedor entregó a tiempo.
 - **Calidad del producto:** Revisión de que los productos cumplen con las especificaciones técnicas y de calidad.
 - **Atención al cliente:** Calidad del soporte y atención proporcionada por el proveedor durante el proceso de compra y postventa.

Evaluación Continua: Este es un proceso periódico de evaluación que se realiza para decidir si los proveedores actuales siguen cumpliendo con las expectativas o si es necesario buscar alternativas. Las actividades incluyen:

- **Revisión histórica del desempeño:** Análisis de métricas clave, como cumplimiento de plazos, calidad y costos en compras anteriores.
- **Decisiones de continuidad:** Basándose en la evaluación continua, se decide si se renueva o se renegocia el contrato con el proveedor, o si es necesario buscar nuevos proveedores.

Gestión de Contratos y Negociaciones: En esta etapa, el enfoque está en asegurar que los términos de la relación con el proveedor estén alineados con los objetivos comerciales de la empresa. Incluye:

- **Negociación de términos de contrato:** Negociación de precios, condiciones de entrega, garantías, condiciones de pago y penalizaciones en caso de incumplimiento.
- **Formalización de acuerdos:** Firmar contratos con términos claramente definidos para evitar malentendidos y asegurar la protección de ambas partes.

En la salida del proceso se encuentran dos resultados: proveedores aprobados y con buen desempeño y relaciones comerciales consolidadas:

- **Proveedores aprobados y con buen desempeño:** Al final del proceso, la empresa cuenta con una lista de proveedores que han sido aprobados y que cumplen con los requisitos de desempeño, calidad y costos.
- **Relaciones comerciales consolidadas:** Establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo con proveedores confiables, lo que facilita la estabilidad en el suministro y mejora la colaboración para obtener mejores términos y condiciones en futuras compras.

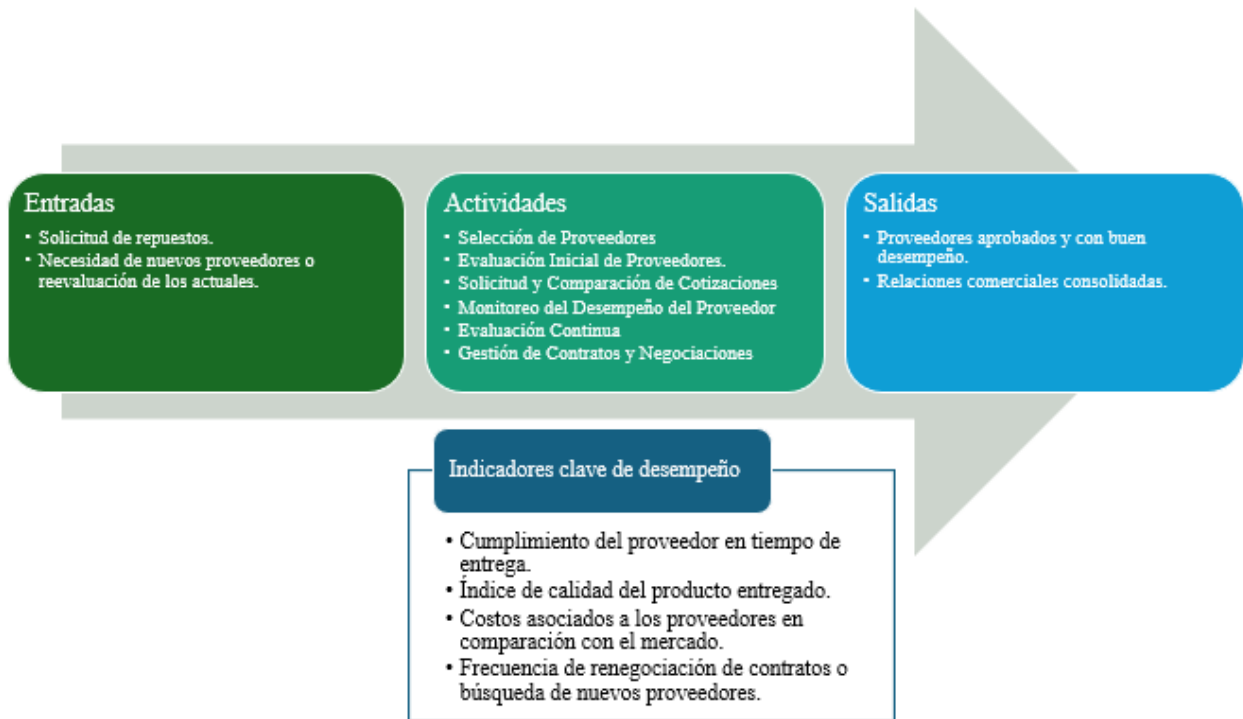
Para evaluar la efectividad del proceso de gestión de proveedores, se utilizan los siguientes Indicadores Clave de Desempeño (KPI):

- **Cumplimiento del proveedor en tiempo de entrega:** Mide el porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo acordado. Un alto índice de cumplimiento indica que el proveedor es confiable en términos logísticos.

- **Índice de calidad del producto entregado:** Evalúa la calidad de los productos suministrados por el proveedor. Esto incluye la conformidad con las especificaciones técnicas y la ausencia de defectos en los productos recibidos.
- **Costos asociados a los proveedores en comparación con el mercado:** Analiza los precios ofrecidos por los proveedores en relación con los precios promedio del mercado. Esto permite evaluar la competitividad de los proveedores.
- **Frecuencia de renegociación de contratos o búsqueda de nuevos proveedores:** Indica la estabilidad y confiabilidad de los proveedores actuales. Una alta frecuencia de renegociación o búsqueda de nuevos proveedores puede señalar problemas de cumplimiento o calidad por parte de los proveedores actuales.

El proceso de gestión de proveedores es esencial para garantizar la calidad, el cumplimiento de plazos y la optimización de costos en las compras de la empresa, la correcta selección, evaluación y gestión de proveedores asegura relaciones comerciales sólidas y beneficiosas a largo plazo; el uso de indicadores de desempeño permite medir y mejorar continuamente la eficiencia de los proveedores, garantizando que la empresa se mantenga competitiva en el mercado. Lo anterior se resume en la siguiente figura.

Figura 13. Mapa de procesos gestión de proveedores



Fuente: autor de la investigación.

7.1.3. Mapa de proceso de compras

El proceso de gestión de compras abarca todas las etapas desde la identificación de la necesidad hasta el cierre formal de la compra, este proceso asegura que se adquieran los productos o servicios correctos en el momento adecuado y al costo óptimo, cumpliendo con los requerimientos de calidad, tiempo y especificaciones técnicas.

En las entradas del proceso se tiene la solicitud de repuestos por parte del área de mantenimiento y las especificaciones técnicas y condiciones de compra:

- **Solicitud de repuestos por parte del área de mantenimiento:** El área de mantenimiento identifica una necesidad de repuestos o materiales para asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones.
- **Especificaciones técnicas y condiciones de compra:** El área de mantenimiento proporciona información técnica y condiciones específicas para que el área de compras pueda buscar los productos adecuados en el mercado.

Dentro de las actividades del proceso se tiene: la identificación de la necesidad, revisión de opciones de compra, solicitud y evaluación de cotizaciones, aprobación de presupuesto, generación de órdenes de compra, recepción del producto, pago al Proveedor

Identificación de la Necesidad: El área de mantenimiento es responsable de detectar la necesidad de repuestos o materiales. Este proceso se inicia con la formalización de la solicitud en el sistema de gestión, como **UNOEE** o **SCR**.

- **Registro de solicitud:** Se registra la solicitud de compra detallada, que incluye el tipo de repuesto, la cantidad requerida, las especificaciones técnicas y el plazo en que se necesita.

- **Trazabilidad y control:** El sistema de gestión permite dar seguimiento a cada solicitud y asegurar la correcta priorización de las compras.

Revisión de Opciones de Compra: El área de compras inicia el proceso de investigación de mercado para identificar proveedores potenciales que puedan cumplir con las especificaciones técnicas. Este paso incluye:

- **Investigación de proveedores:** Búsqueda de proveedores que ofrezcan productos compatibles con las necesidades de la empresa.
- **Evaluación preliminar de opciones:** Comparación de proveedores en términos de precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.

Solicitud de Cotizaciones: Una vez identificados los proveedores potenciales, se envían solicitudes de cotización formales. Las cotizaciones deben contener información clave como el precio, el tiempo de entrega y las condiciones de pago.

- **Especificaciones claras:** El área de compras se asegura de que las especificaciones técnicas y condiciones comerciales sean claras para evitar malentendidos.
- **Envío de solicitudes:** Se envían las solicitudes a varios proveedores para obtener una gama de opciones.

Evaluación de Cotizaciones:

Cuando se reciben las cotizaciones de los proveedores, el área de compras las evalúa cuidadosamente para seleccionar la mejor opción. Los criterios de evaluación incluyen:

- **Precio:** Comparación de los costos ofrecidos por los diferentes proveedores.

- **Calidad:** Verificación de que los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- **Cumplimiento de especificaciones:** Revisión de que las cotizaciones estén alineadas con las necesidades técnicas iniciales.
- **Tiempo de entrega:** Análisis del plazo propuesto por los proveedores para evitar retrasos operativos.
- **Condiciones de pago:** Comparación de términos financieros para asegurar flexibilidad y beneficios comerciales.

Aprobación del Presupuesto: Una vez seleccionada la cotización más adecuada, el área de compras somete la propuesta al departamento de finanzas o a la gerencia para la aprobación del presupuesto necesario.

- **Revisión del costo total:** Se revisan todos los costos involucrados, incluidos impuestos, transporte y otros cargos adicionales.
- **Aprobación del presupuesto:** Se obtiene la aprobación formal antes de continuar con la compra.

Generación de la Orden de Compra: Con el presupuesto aprobado, se procede a generar una orden de compra oficial, que es un documento contractual que formaliza la adquisición de los repuestos.

- **Detalles de la orden:** La orden de compra incluye información sobre el proveedor, los productos, las cantidades, el precio, el tiempo de entrega y las condiciones de pago.

- **Envío al proveedor:** La orden se envía al proveedor seleccionado, generalmente en formato PDF y por correo electrónico.

Recepción del Producto: El proveedor realiza la entrega de los repuestos en el almacén de la empresa. El área de almacén es responsable de verificar que los productos recibidos coincidan con las especificaciones indicadas en la orden de compra.

- **Verificación de cantidad y calidad:** El área de almacén revisa que las cantidades entregadas sean correctas y que la calidad de los productos cumpla con lo especificado.
- **Generación de entrada en almacén (EA):** Una vez verificados, se registra la recepción en el sistema de inventarios, actualizando el stock y cerrando el proceso logístico.

Pago al Proveedor: Después de que los productos han sido recibidos y verificados, el departamento financiero procede a realizar el pago al proveedor de acuerdo con las condiciones previamente acordadas.

- **Facturación:** El proveedor emite la factura electrónica, que es comparada con la orden de compra y el registro de entrada para asegurar que todo esté en orden.
- **Pago:** Se procesa el pago al proveedor, completando la transacción financiera.

Cierre del Proceso: El último paso consiste en archivar y auditar todos los documentos relacionados con la compra. Esto es crucial para garantizar la trazabilidad y cumplir con las políticas de auditoría interna.

- **Archivo de documentos:** Se archivan la solicitud de compra, la orden de compra, la factura y cualquier otro documento relevante.

- **Cierre formal:** Se considera cerrado el proceso de compra una vez que se ha realizado el pago y toda la documentación está debidamente archivada.

Al finalizar, se tienen tres salidas del proceso: producto entregado conforme a las especificaciones, proveedor pagado, y cierre formal del proceso de compra:

- **Producto entregado conforme a las especificaciones:** Se asegura que el producto adquirido cumpla con los estándares de calidad, cantidad y plazo de entrega.
- **Proveedor pagado:** El proveedor recibe el pago acordado tras haber cumplido con los términos del contrato.
- **Cierre formal del proceso de compra:** El ciclo se completa cuando toda la documentación ha sido archivada y auditada.

Para asegurar la eficiencia del proceso de compras, se utilizan los siguientes indicadores clave de desempeño (KPI):

- **Tiempo total del proceso de compra:** Mide el tiempo que transcurre desde la solicitud inicial hasta el cierre formal del proceso. Un tiempo de compra reducido indica mayor eficiencia.
- **Cumplimiento del tiempo de entrega de los proveedores:** Mide la capacidad de los proveedores para entregar los productos en el plazo acordado, lo que impacta en la continuidad de las operaciones.
- **Variación entre el presupuesto aprobado y el gasto real:** Analiza la diferencia entre el presupuesto estimado y el gasto final. Una menor variación indica un mejor control de costos.

- **Nivel de satisfacción del área de mantenimiento:** Evalúa la percepción del área de mantenimiento sobre la calidad y el cumplimiento de los tiempos de entrega de los repuestos solicitados.

El proceso de gestión de compras es crítico para asegurar el suministro adecuado de repuestos y materiales, optimizando los tiempos, costos y calidad de los productos. Un flujo eficiente en cada una de las etapas, desde la identificación de la necesidad hasta el pago y cierre, garantiza que las operaciones no se vean interrumpidas, que los proveedores sean confiables y que los recursos de la empresa se utilicen de manera óptima; los indicadores clave de desempeño permiten medir la eficacia del proceso y mejorar continuamente la gestión de compras, lo anterior se resume en la siguiente figura.

Figura 14. Mapa de proceso de compras



Fuente: autor de la investigación.

7.2.Actividades clave del área de compras

De acuerdo con la observación participante desarrollada durante los 6 meses de la práctica empresarial, y las entrevistas desarrolladas a la muestra del área de compras, las actividades clave que se desarrollan son:

1. Identificación de la Necesidad:

Este es el primer paso en el proceso de compra, donde se detecta y se formaliza la necesidad de adquirir repuestos. La solicitud proviene del usuario del área de mantenimiento, quien utiliza sistemas específicos como UNOEE ¹o SCR² para registrar la necesidad. Este sistema permite un control estructurado y la trazabilidad del pedido.

Características de la Solicitud de Compra de Repuestos:

- **Nº Item:** Este es un código único que identifica cada artículo o material en la base de datos. Facilita la gestión y seguimiento de inventarios, asegurando que se soliciten los repuestos correctos.
- **Descripción del Item:** Aquí se proporciona una descripción detallada del repuesto solicitado, incluyendo características técnicas esenciales, como dimensiones, materiales, o especificaciones de marca, para garantizar que el proveedor entienda claramente qué se necesita.
- **U.M (Unidad de Medida):** Define cómo se cuantificará el producto, como, por ejemplo, piezas, kilogramos, litros, etc., lo cual es crucial para la correcta recepción y verificación del pedido.

UNOEE : es el software ERP utilizado en QBCo
SCR: es una solicitud de compra de repuestos

- **Cantidad Solicitada:** Especifica la cantidad exacta de cada repuesto requerido, con base en la necesidad operativa del área de mantenimiento.
- **Fecha de Entrega:** Establece una fecha objetivo para la recepción del repuesto, alineada con las necesidades de mantenimiento para evitar paradas no programadas o retrasos operativos.

Figura 15. Imagen de referencia de una solicitud de compra de repuestos

Item	Extensiones	Descripción	Detalle	Desc. U.M.	Bodega	U.M.	Cant. solicitada	Cant. ordenada	Cant. pendiente	Fecha entrega	Est
0034851		REFRIGERANTE		LIBRA	RA	LB	2,00	0,00	2,00	05/02/2024	Aprob

Fuente: autor de la investigación.

2. Revisión de Opciones de Compra:

Una vez recibida formalmente la solicitud de compra (SCR), el área de compras inicia la búsqueda de proveedores potenciales. Este proceso implica solicitar y comparar diferentes ofertas, asegurándose de que los productos cumplan con las especificaciones técnicas requeridas, y que el precio, tiempo de entrega, y condiciones de pago sean aceptables.

Consideraciones Importantes:

- **Ficha Técnica:** Es crucial que los repuestos cumplan con las especificaciones técnicas detalladas en la solicitud.
- **Precio Unitario:** Se evalúa el costo por unidad de los repuestos para asegurar la competitividad y rentabilidad de la compra.
- **Tiempo Estimado de Entrega:** El proveedor debe ser capaz de cumplir con la fecha de entrega estipulada para evitar impactos en la operación.
- **Forma de Pago:** Las condiciones de pago deben ser claras y favorables, alineadas con la política financiera de la empresa.

3. Solicitud de Cotizaciones:

En este paso, se envía una solicitud formal a los proveedores preseleccionados, pidiéndoles que presenten sus cotizaciones para los repuestos requeridos. Este proceso permite al área de compras comparar diferentes opciones y seleccionar la más adecuada.

Figura 16. Ejemplo de cotizaciones

COTIZAR SCR 7998



Practicante Compras 2
 Para ☐ gerencia@ecoaguaselect.com
 CC ☒ Daniel Franco Viafara








12/10/2023

Buen día,

Estimado proveedor, por favor de su ayuda cotizando:

SCR-00007998	35060	TUBO CUARZO REF QSO-950PARA VIQUA VP950	1
SCR-00007998	31935	LAMPARA S950RL-HO VIQUA	2

Quedo atento, muchas gracias.

Cordialmente,

Fuente: autor de la investigación.

Proceso Detallado:

- **Envío de Solicitudes:** Se hace llegar a los proveedores una solicitud detallada que incluye las especificaciones de los repuestos, la cantidad requerida, y las condiciones esperadas de entrega y pago.
- **Recepción de Cotizaciones:** Los proveedores responden con sus ofertas, las cuales incluyen detalles como precio, tiempo de entrega, condiciones de pago, y, en algunos casos, alternativas equivalentes.

4. Evaluación de Cotizaciones:

Una vez recibidas las cotizaciones, estas son evaluadas para determinar cuál es la mejor opción en términos de precio, calidad, cumplimiento de especificaciones, y tiempo de entrega. Si alguna cotización no cumple con los criterios establecidos, se descarta y se buscan alternativas.

Criterios de Evaluación:

- **Precio:** Se busca la opción más económica que cumpla con los requerimientos técnicos.
- **Calidad:** Se asegura que el repuesto ofrecido sea de la calidad necesaria para cumplir con los estándares de la empresa.
- **Cumplimiento de Especificaciones:** Verificación de que la cotización se alinee con la solicitud original en términos de características técnicas.
- **Tiempo de Entrega:** Se prioriza a los proveedores que puedan cumplir con el plazo de entrega requerido para evitar interrupciones en la operación.

Figura 17. Evaluación de cotizaciones



DUCATUS INGENIERIA S.A.S.
 Lubricantes, repuestos e insumos agrícolas
 NIT 901.130.182-8
 Cra 1 T30-120 Apto 302 B/ Las Flores Palmira-Valle del Cauca

COTIZACION
A-0573

Atendiendo su amable solicitud estamos enviando cotización de los productos requeridos, para nosotros es un placer poner nuestra compañía a su servicio.

NIT	CLIENTE	CONTACTO	FECHA	CIUDAD
800.012.375-0	QBCO S.A.	RICARDO PATIÑO	31-ene-2024	BUGA
TELEFONO	DIRECCION	E-MAIL	DESCUENTO	
3148098512	KM 1 CTR CENTRAL BUGA-TULUA	practicompras2@qbco.biz		

ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	CANT	UNIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
1	SHELL	GADUS S3 V 220 C 2 1/18	18	Kilo	\$56.183	\$1.011.294
2	SHELL	AEROSHELL 5 1/17	17	Kilo	\$130.124	\$2.212.108
3	XX	XX				
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
X						

OBSERVACIONES:

SUBTOTAL 1	\$3.223.402
DTO	\$0
SUBTOTAL 2	\$3.223.402
I.V.A 19%	\$612.446
VALOR TOTAL	\$ 3.835.848

ATENTAMENTE

 ESPERANZA CANDELO
 TEL: 316 5337857
 GERENTE COMERCIAL

CONDICIONES COMERCIALES
 FORMA DE PAGO CREDITO 60 DIAS, FECHA FACTURA
 TIEMPO DE ENTREGA SEIS DIAS HABILES SEGUN OC
 VALIDEZ DE LA OFERTA 15 DIAS
 LUGAR DE ENTREGA EN SUS INSTALACIONES BUGA
 FLETE INCLUIDO SI x NO ____

Correo electronico: esperanza.candelo@ducatus.com.co
Telefono: 2828515

FR-0001

Fuente: autor de la investigación.

5. Aprobación del Presupuesto:

Después de evaluar las cotizaciones, se selecciona la más conveniente en función del costo y el tiempo de entrega. Una vez elegido el proveedor, se procede a la aprobación del presupuesto necesario para realizar la compra.

Proceso de Aprobación:

- **Evaluación Final:** Revisión final del costo total, incluyendo cualquier gasto adicional como impuestos o transporte.
- **Generación de Orden de Compra:** Una vez aprobado el presupuesto, se emite la orden de compra formal que autoriza la adquisición del repuesto.

6. Generación de la Orden de Compra:

La orden de compra es un documento oficial que formaliza la adquisición de los repuestos. Contiene información clave y se envía al proveedor para confirmar el pedido.

Características de la Orden de Compra:

- **Proveedor:** Detalla la empresa a la que se le asigna la compra, incluyendo su nombre, contacto, y dirección.
- **Comprador:** Identifica al responsable del área de compras que ha aprobado y gestionado la orden de compra.
- **Documento de Referencia:** Vincula la orden de compra con la solicitud original, lo que facilita el seguimiento y la auditoría del proceso.

- **Entrega de la Orden:** La orden se envía al proveedor en formato PDF, generalmente por correo electrónico, lo que asegura una rápida comunicación y confirmación del pedido.

Figura 18. Generación orden de compra

ORDEN DE COMPRA REPUESTOS							
QBCO S.A.S. NIT 800012375-0 Dirección: KM 1 VIA BUGA TULUA Guadalajara De Buga Teléfono: 2384452 Fax:				Número: 001-02 -00025331 Fecha: 28/11/2023			
Proveedor: 890942346-4 INDUSTRIAL DE RETENEDORES Y CAUCH Contacto: INDUSTRIAL DE RETENEDORES Y CAUCH Dirección: CR 54 29 C 47 Ciudad: Medellín Teléfono: 3510790 Fax: 3510790				Comprador: 1110484494-1 MURILLO ANA CAROLINA Forma de pago: 60 CREDITO 60 DIAS Moneda: COP Docto Referencia: SCR 8031			
Item	Bodega U.M.	Cantidad	Precio unit.	IVA %	Descuentos	Valor total	
0026470 EMPAQUE 97X125X34 CABEZAL TORRE AGUA SUC	RA UNI	5,0000	\$50.000,0000	19,00	\$0,0000	\$250.000,00	
Sol.: 00008031		Fecha entrega: 07/12/2023					
0020630 DIAFRAGMA 240X1.3 MM VALVULA CRE.	RA UNI	6,0000	\$85.000,0000	19,00	\$0,0000	\$510.000,00	
Sol.: 00008031		Fecha entrega: 07/12/2023					
Referencias: 0020630							
Total bruto		Dcto x linea	Dcto global	Sub Total	Vlr. Impuestos	Total	
\$760.000,00		\$0,00	\$0,00	\$760.000,00	\$144.400,00	\$904.400,00	
Observación: COT 11823							
rpatino		amurillo		Recibido			
Elaborado por		Aprobado					

Fuente: autor de la investigación.

7. Recepción del Producto/Servicio:

El proveedor entrega los repuestos o servicios solicitados. A la recepción, el área de almacén genera una entrada en almacén (EA), que es un registro oficial que confirma la recepción de los bienes y que estos cumplen con las especificaciones.

Proceso de Recepción:

- **Verificación:** El área de almacén verifica que los productos recibidos coincidan con lo especificado en la orden de compra, tanto en cantidad como en calidad.

- **Generación de EA:** Se registra la entrada de los repuestos en el sistema de inventario, lo que actualiza las existencias y cierra la parte logística del proceso de compra.

8. Pago al Proveedor:

Una vez que los repuestos han sido recibidos y verificados, se procede al pago al proveedor. La orden de compra cambia de estado a "cumplido", lo que permite que se emita y procese la factura electrónica correspondiente.

Proceso de Pago:

- **Facturación:** El proveedor envía la factura electrónica, la cual es comparada con la orden de compra y la EA para confirmar que todo esté en orden.
- **Pago:** Se realiza el pago según las condiciones acordadas, completando así el ciclo financiero de la compra.

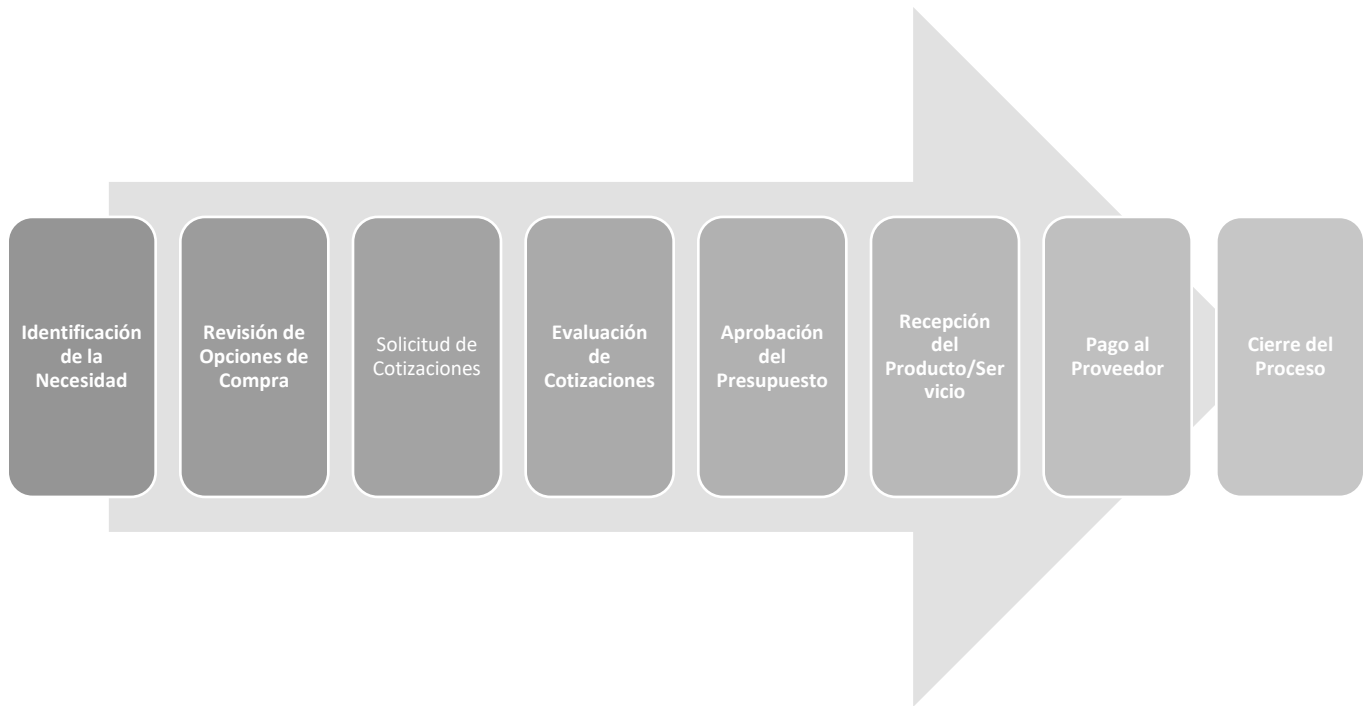
9. Cierre del Proceso:

Finalmente, se archivan todos los documentos relacionados con la compra, como la solicitud, la orden de compra, la factura, y la EA. Este archivo es importante para auditorías futuras y para la trazabilidad del proceso.

Archivo y Auditoría:

- **Documentación:** Se asegura que todos los documentos estén completos y correctamente archivados.
- **Cierre Formal:** El proceso de compra se considera cerrado una vez que se ha realizado el pago y se ha archivado toda la documentación.

Figura 19. Paso del proceso de compras



Fuente: autor de la investigación

Este paso a paso se organizó de acuerdo con el ciclo PHVA:

Planear (P): En esta etapa, se planifican todas las actividades necesarias para garantizar una compra eficiente, alineada con las necesidades operativas de la empresa:

- **Identificación de la Necesidad:** Se detecta y formaliza la necesidad de adquirir repuestos. El área de mantenimiento registra la solicitud en los sistemas (UNOEE o SCR). La solicitud incluye el número del ítem, la descripción, la unidad de medida, la cantidad solicitada y la fecha de entrega esperada.
- **Revisión de Opciones de Compra:** Se revisan proveedores potenciales, considerando factores como especificaciones técnicas, precios, tiempos de entrega y formas de pago.

- **Solicitud de Cotizaciones:** Se envían solicitudes formales a los proveedores preseleccionados, detallando las especificaciones del repuesto, cantidad requerida, condiciones de pago y entrega.

Hacer (H): En esta etapa se ejecuta el plan establecido, es decir, la gestión efectiva del proceso de compra:

- **Recepción de Cotizaciones:** Los proveedores envían sus ofertas detalladas, que incluyen precios, tiempos de entrega, condiciones de pago y posibles alternativas técnicas.
- **Evaluación de Cotizaciones:** Se evalúan las cotizaciones recibidas, priorizando las que ofrezcan el mejor balance entre precio, calidad, cumplimiento de especificaciones y tiempo de entrega.
- **Aprobación del Presupuesto:** Se selecciona la cotización más conveniente, se revisa el costo total y se aprueba el presupuesto necesario para la compra.
- **Generación de la Orden de Compra:** Se emite y envía al proveedor la orden de compra formal que autoriza la adquisición de los repuestos. Este documento incluye la información del proveedor, comprador, la referencia de la solicitud y la confirmación del pedido.

Verificar (V): En esta fase, se verifica que el proceso se esté ejecutando según lo planeado y que los resultados sean los esperados:

- **Recepción del Producto/Servicio:** Se verifica que los productos entregados por el proveedor coincidan con lo especificado en la orden de compra en términos de cantidad y calidad. Se genera una **Entrada en Almacén (EA)** para registrar oficialmente la recepción del producto y actualizar el inventario.

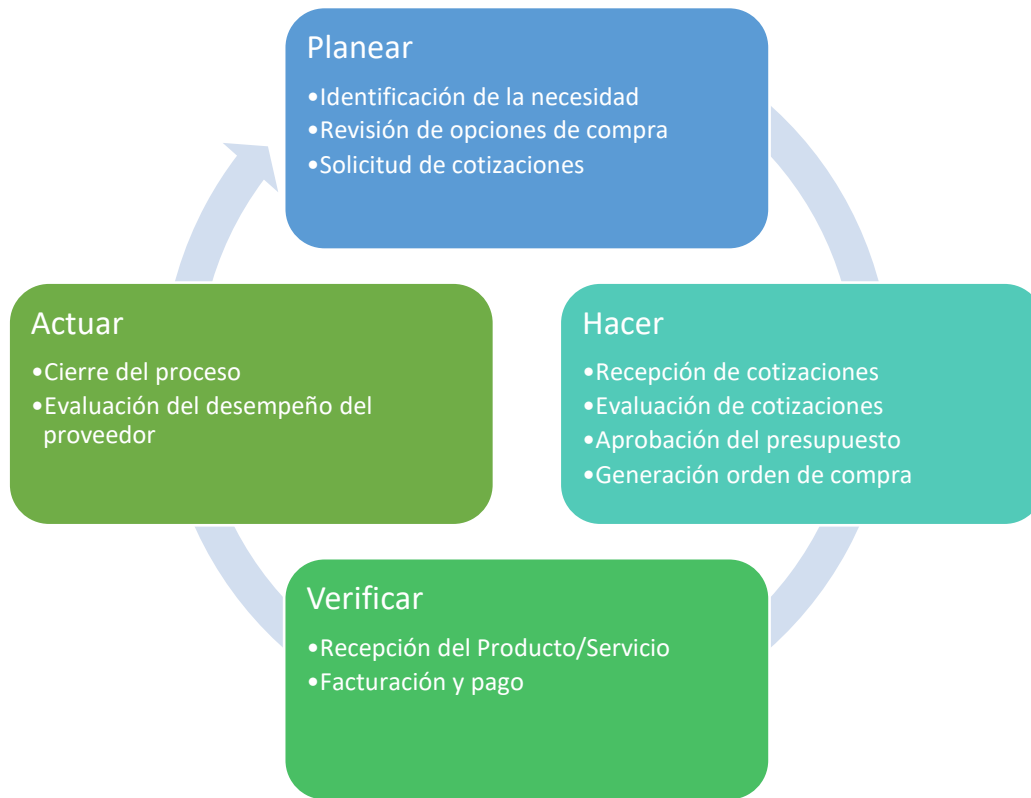
- **Facturación y Pago:** Se verifica que la factura electrónica del proveedor coincida con la orden de compra y la EA. Tras la verificación, se procede al pago según las condiciones previamente acordadas.

Actuar (A): Finalmente, en esta etapa se toman medidas correctivas o de mejora para asegurar la optimización del proceso a futuro:

- **Cierre del Proceso:** Una vez realizado el pago, se archivan todos los documentos relacionados con la compra, como la solicitud de repuestos, la orden de compra, la factura y la EA. Este archivo es importante para auditorías futuras y para garantizar la trazabilidad del proceso.
- **Evaluación del Desempeño del Proveedor:** Se evalúa el cumplimiento del proveedor en términos de calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago, para retroalimentar y mejorar futuras compras.

Este enfoque en el ciclo PHVA asegura que el proceso de compra sea planificado, ejecutado, controlado y mejorado de forma continua, minimizando errores y optimizando la gestión del área de compras, esto se resume en la siguiente figura.

Figura 20. Proceso de compras de acuerdo con el ciclo PHVA



Fuente: autor de la investigación.

7.3. Flujograma de las actividades del área de compras

Según López (2014), los flujogramas son una manera de representar de manera gráfica las secuencias dentro de un proceso, con el fin de describir como interactúan cada una de las etapas de este. De acuerdo con lo expuesto en el subcapítulo anterior, se plantea el siguiente flujograma de actividades:

1. Identificación de la Necesidad: Este es el punto de partida del proceso, el área operativa o de mantenimiento detecta la necesidad de adquirir repuestos, materiales o servicios, y formaliza esta solicitud en el sistema de gestión correspondiente, como UNOEE o SCR. La identificación debe ser

precisa, incluyendo especificaciones técnicas, cantidades requeridas y el plazo deseado para la entrega.

- **Entrada:** Necesidad detectada por el área solicitante (mantenimiento, producción, etc.).
- **Salida:** Solicitud de compra generada formalmente.

2. Revisión de Opciones de Compra: Tras la recepción de la solicitud, el área de compras debe analizar y decidir sobre las posibles opciones de compra, en esta etapa se busca identificar a los proveedores potenciales que puedan cumplir con los requerimientos especificados.

- **Decisión:** El área de compras evalúa si hay proveedores existentes o si se necesita buscar nuevos. Si se decide proceder, se identifican las opciones de proveedores, considerando aspectos como calidad, precios, plazos de entrega y condiciones de pago.

3. Solicitud de Cotizaciones: Una vez que se seleccionan los posibles proveedores, se envían solicitudes de cotización formales. Esta es una tarea crítica, ya que las cotizaciones serán comparadas en función de varios factores, como precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones comerciales.

- **Acción:** Se envían las solicitudes de cotización a los proveedores preseleccionados.
- **Salida:** Recepción de cotizaciones por parte de los proveedores.

4. Evaluación de Cotizaciones: Al recibir las cotizaciones, el área de compras debe tomar una decisión basada en una **evaluación comparativa**. Se consideran aspectos como el precio, la calidad del producto, el cumplimiento de especificaciones y el tiempo de entrega.

- **Decisión:** Se evalúan las diferentes propuestas y se elige el proveedor que ofrece la mejor relación entre costo, calidad y tiempo de entrega.

- **Acciones adicionales:** Si ninguna cotización es adecuada, el área de compras puede decidir solicitar nuevas cotizaciones o negociar mejores términos con los proveedores.

5. Aprobación del Presupuesto: Una vez seleccionada la mejor cotización, el área de compras debe solicitar la **aprobación del presupuesto**. En esta etapa, el departamento de finanzas o la gerencia revisa y valida los costos asociados con la compra.

- **Decisión:** Si el presupuesto es aprobado, se puede generar la orden de compra. Si no es aprobado, el proceso vuelve a la etapa de evaluación para buscar alternativas o reducir costos.
- **Salida:** Presupuesto aprobado para la adquisición.

6. Generación de la Orden de Compra: Con el presupuesto aprobado, se genera una **orden de compra** formal que se envía al proveedor seleccionado. Este documento incluye los detalles del pedido, como cantidades, precios, condiciones de entrega y términos de pago.

- **Acción:** Creación y envío de la orden de compra al proveedor.
- **Salida:** Orden de compra enviada y confirmada por el proveedor.

7. Recepción del Producto: El proveedor entrega los productos o servicios solicitados según las condiciones acordadas. En esta fase, el área de almacén o recepción verifica que los productos cumplan con las especificaciones detalladas en la orden de compra.

- **Acción:** Inspección de la cantidad y calidad del producto. Si hay alguna discrepancia o defecto, se informa al proveedor para su corrección.
- **Salida:** Productos recibidos y validados.

8. Pago al Proveedor: Una vez confirmada la recepción y la conformidad de los productos, el departamento financiero procede con el **pago al proveedor**. El pago se realiza conforme a los términos acordados (pago a 30, 60 días, entre otros).

- **Acción:** Procesamiento de la factura y pago al proveedor.
- **Salida:** Proveedor pagado.

9. Cierre del Proceso: El último paso es el **cierre del proceso**, que implica archivar todos los documentos relacionados con la compra (solicitud, cotización, orden de compra, factura, etc.) y auditar el proceso si es necesario. Esta fase asegura la trazabilidad del proceso para futuros análisis o auditorías.

- **Acción:** Archivo de toda la documentación y actualización de registros.
- **Salida:** Proceso de compra formalmente cerrado.

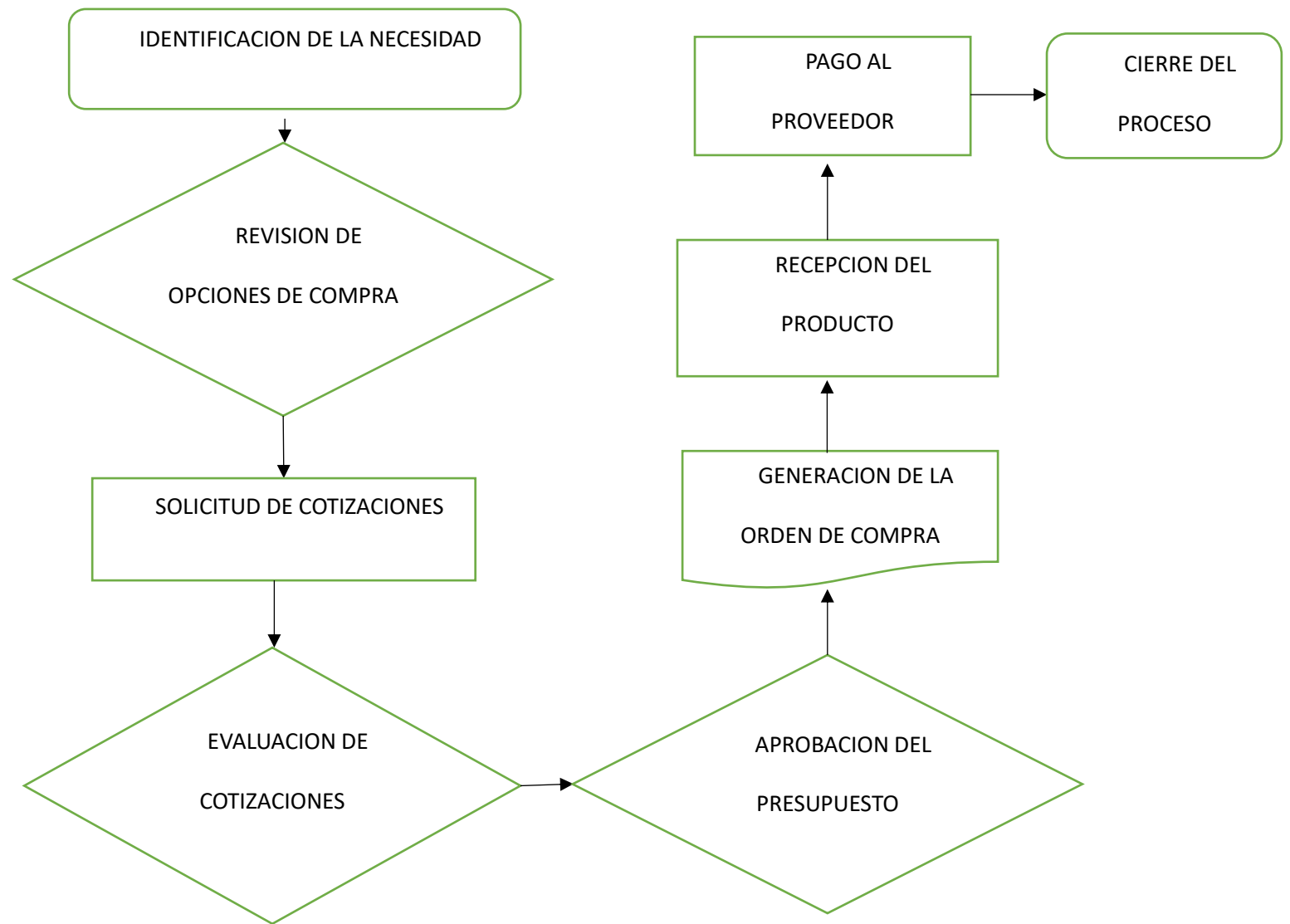
Resumen de los pasos del flujograma

1. **Identificación de la Necesidad:** Se inicia con la formalización de una solicitud de compra.
2. **Revisión de Opciones de Compra:** Se identifican y seleccionan proveedores potenciales.
3. **Solicitud de Cotizaciones:** Se solicitan cotizaciones a los proveedores preseleccionados.
4. **Evaluación de Cotizaciones:** Se elige la mejor oferta basada en precio, calidad y tiempo de entrega.
5. **Aprobación del Presupuesto:** Se obtiene la aprobación del presupuesto para la compra.
6. **Generación de la Orden de Compra:** Se formaliza la orden de compra con el proveedor.

7. **Recepción del Producto:** Se verifica y recibe el producto solicitado.
8. **Pago al Proveedor:** Se procesa el pago tras la recepción del producto.
9. **Cierre del Proceso:** Se archivan los documentos y se cierra formalmente el proceso de compra.

Este flujo estructurado asegura que cada compra se realice de manera eficiente, controlada y con trazabilidad completa, lo anterior se expone en la siguiente figura.

Figura 21. Flujograma del proceso de compras del área



Fuente: autor de la investigación.

7.4. Definición del proceso de capacitación del área de compras

El proceso de capacitación se desarrolló de acuerdo con las 4 etapas clave expuestas por Chiavenato (2008).

1. Transmisión de Información:

Objetivo: Aumentar el conocimiento de los practicantes sobre el proceso de compras, políticas internas, y las herramientas que se utilizan.

- **Contenido:**

- **Introducción al Proceso de Compras:**

- Explicación detallada de cada fase del proceso de compras, desde la identificación de la necesidad hasta el cierre del proceso.

- **Sistemas y Herramientas Utilizadas:**

- Capacitación en el uso de sistemas como UNOEE y SCR para la gestión de solicitudes de compra.

- **Políticas y Procedimientos Internos:**

- Revisión de las políticas de compras, directrices de selección de proveedores, y normativas financieras.

- **Métodos:**

- **Sesiones Informativas y Presentaciones:** Uso de diapositivas y guías escritas para explicar cada paso del proceso.

- **Manual de Procedimientos:** Entrega de un manual detallado que los participantes puedan consultar.

2. Desarrollar Habilidades:

Objetivo: Mejorar las destrezas técnicas y operativas necesarias para ejecutar eficientemente el proceso de compras.

- **Contenido:**

- **Gestión de Solicitudes de Compra:**

- Prácticas sobre cómo registrar, revisar y gestionar solicitudes de compra en los sistemas designados.

- **Evaluación de Proveedores y Cotizaciones:**

- Talleres sobre cómo analizar y comparar cotizaciones, y seleccionar la opción más adecuada.

- **Generación y Gestión de Órdenes de Compra:**

- Ejercicios prácticos para la creación de órdenes de compra, incluyendo la vinculación con solicitudes previas y la comunicación con proveedores.

- **Métodos:**

- **Simulaciones Prácticas:** Simulaciones del proceso completo desde la solicitud hasta la orden de compra.
- **Talleres con Casos Reales:** Uso de ejemplos reales o casos de estudio para practicar la toma de decisiones.

3. Desarrollar Actitudes:

Objetivo: Reforzar comportamientos que aseguren un enfoque positivo y ético en la gestión de compras.

- **Contenido:**

- **Concienciación sobre la Importancia de la Ética en el Área de Compras:**

- Discusión sobre la importancia de la integridad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión de compras.

- **Actitudes Proactivas y de Servicio al Cliente:**

- Formación en cómo mantener una actitud proactiva para anticipar necesidades y solucionar problemas, y cómo gestionar las relaciones con proveedores y clientes internos de manera eficaz.

- **Métodos:**

- **Dinámicas Grupales:** Actividades en equipo que fomenten la reflexión y discusión sobre la ética en compras.

- **Role-Playing:** Ejercicios de simulación de escenarios de compra que involucren desafíos éticos y de servicio al cliente.

4. Desarrollar Conceptos:

Objetivo: Elevar el nivel de comprensión conceptual para que los participantes puedan pensar de manera estratégica y global.

- **Contenido:**

- **Conceptualización de Estrategias de Compras:**

- Formación sobre cómo desarrollar estrategias de compras que alineen las necesidades operativas con los objetivos organizacionales.

- **Pensamiento Global en la Gestión de Compras:**

- Introducción a conceptos más amplios como la gestión de la cadena de suministro y la integración de la sostenibilidad en el proceso de compras.

- **Métodos:**

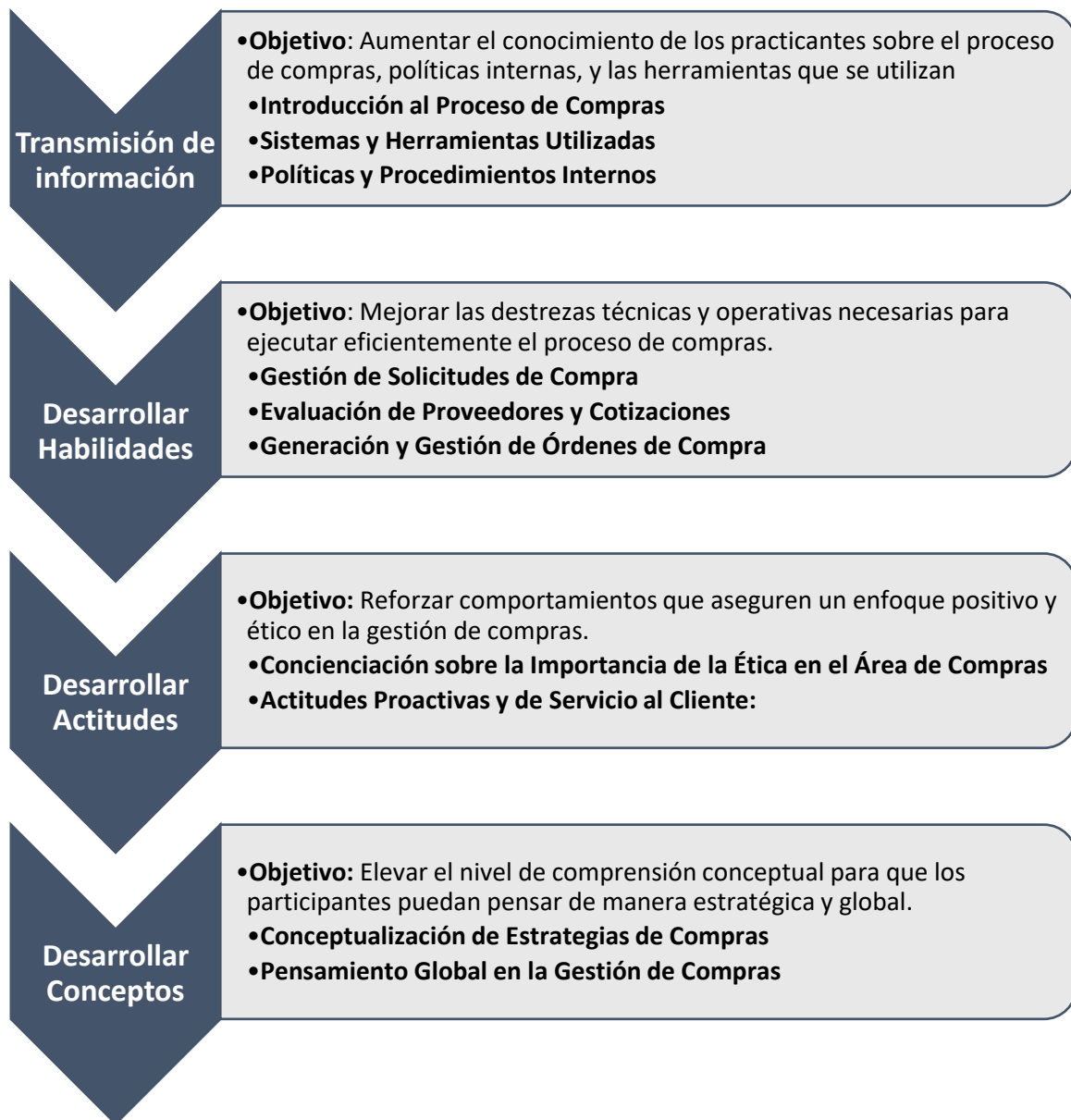
- **Sesiones de Discusión:** Análisis de casos estratégicos y discusión en grupo sobre las mejores prácticas.
 - **Proyectos de Integración:** Asignación de proyectos grupales que requieran aplicar conceptos estratégicos en escenarios simulados o reales.

Implementación de la Capacitación:

1. **Duración:** En módulos durante un período de 2 a 4 semanas, con 2 sesiones semanales debido a la modalidad de contrato (contrato de aprendizaje por seis meses).
2. **Evaluación:** Se implementarán evaluaciones al final de cada módulo para asegurar la comprensión de los temas y la aplicación práctica de los conceptos.
3. **Recursos:** Se proveerán manuales, guías, y acceso a plataformas en línea para prácticas continuas supervisadas.

Este programa no solo garantiza que los practicantes adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias en un periodo corto, sino que también fomenta el desarrollo de una actitud ética y un pensamiento estratégico, esenciales para una gestión de compras efectiva y responsable, lo anterior se resume en la siguiente figura.

Figura 22. Proceso de capacitación de practicantes



CONCLUSIONES

De acuerdo con lo recopilado en el proceso de investigación, la principal debilidad identificada era el considerable desgaste de tiempo que implicaba explicar, paso a paso, las actividades propias de la función de comprador a los practicantes, además, la cantidad de tareas a transmitir es tan grande que, si las explicaciones no son lo suficientemente detalladas, los nuevos colaboradores tienden a olvidar rápidamente la información proporcionada.

Para subsanar esta situación, se logró identificar las actividades clave del área de compras, siendo 8 procesos priorizados para garantizar la eficiencia y efectividad en la adquisición de estos, con esta información se pudo diseñar un flujograma de las actividades de esta área y se logro definir el proceso de capacitación de acuerdo con los pasos expuestos por Chiavenato (2008).

Se concluye que el área de compras para una empresa del sector de producción es fundamental, ya que esta le permite adquirir de manera eficaz y eficiente los insumos, repuestos o servicios para poder mantener su producción, evitando demora en las entregas de pedidos, perdida de productos y clientes y el mantenimiento de la calidad.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se le recomienda al Área de Compras de la empresa QBCo realizar un manual detallado del proceso de compras para apoyar el proceso de capacitación de personal, a la empresa QBCo se le recomienda caracterizar sus procesos con el objetivo de mejorar la capacitación e inducción de personal en todas sus áreas.

En segundo lugar, se recomienda a los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede seccional Zarzal, el realizar prácticas empresariales para reafirmar sus conocimientos teóricos y ponerlos en práctica.

Finalmente, a la Universidad del Valle se le recomienda generar proyectos integradores que permitan el desarrollo de estudios de caso para apoyar el crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas en materia administrativa, para que puedan ser competitivas en su sector y alargar su ciclo de vida.

ANEXOS

Anexo A. Desarrollo de la práctica



Fuente: autor de la investigación.

Anexo B. Sistematización de las entrevistas

Proceso	Subproceso	Actividades Clave	Indicadores Clave de Desempeño (KPI)
Procesos Operativos	Gestión de compras	- Identificación de necesidades.	- Tiempo total del proceso de compra.
		- Solicitud y evaluación de cotizaciones.	- Variación entre presupuesto y gasto.
		- Aprobación del presupuesto. - Generación de la orden de compra. - Recepción de productos.	
	Evaluación y seguimiento de proveedores	- Evaluación continua del desempeño.	- Cumplimiento en tiempo de entrega.
		- Auditorías y visitas a proveedores.	- Calidad del producto entregado.
		- Retroalimentación y mejora continua.	
Gestión de Proveedores	Selección de proveedores	- Investigación de mercado.	- Cumplimiento en tiempo de entrega.
		- Solicitud de información preliminar.	- Frecuencia de renegociación de contratos.
	Evaluación continua del desempeño de proveedores	- Evaluación inicial de proveedores (capacidad técnica, historial, condiciones financieras).	
		- Monitoreo continuo del cumplimiento de plazos y calidad.	- Cumplimiento en tiempo de entrega.
	Gestión de contratos y negociaciones	- Retroalimentación y decisiones de continuidad o renegociación.	
Gestión de Compras	Identificación de necesidades y revisión de opciones	- Negociación de precios, condiciones de entrega, y condiciones de pago.	- Calidad de productos entregados.
		- Formalización de acuerdos contractuales.	
	Solicitud y evaluación de cotizaciones	- Registro de solicitud de compra en sistemas de gestión (UNOEE, SCR).	- Satisfacción del área solicitante.
		- Investigación de mercado y comparación de opciones de compra.	
	Generación de orden de compra y recepción del producto	- Envío de solicitudes a proveedores.	- Tiempo total del proceso de compra.
		- Evaluación en términos de precio, calidad, tiempo de entrega, y condiciones de pago.	
	Generación de orden de compra y recepción del producto	- Emisión de orden de compra.	- Cumplimiento del tiempo de entrega de proveedores.
		- Verificación de cantidades y calidad en la recepción del producto.	- Calidad del producto.
		- Registro en el sistema de inventarios.	

Pago al proveedor

- Validación de la factura y comparación con la orden de compra.
- Procesamiento del pago.
- Archivo de la documentación.

- Variación entre presupuesto aprobado y gasto final.

Fuente: autor de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, J. (2020). *MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3526/1/T-ULVR-3097.pdf>
- Alvarado, S. (2017). *El formato de “descuento fuerte” en Colombia*. Universidad de los Andes. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/02/21/el-formato-dedescuento-fuerte-en-colombia/>
- Bravo, P., & Jofré, J. (2019). *Control interno y manual de procedimientos Minimarket Top-Ten*. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/3556/6/Bravo%20Rivera%20-%20Jofr%c3%a9%20Carrasco.pdf>
- Caín, L., & Chucho, D. (2019). *"DISEÑO DEL MANUAL PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRAS,*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13550/1/12T01329.pdf>
- Cancillería. (s.f). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/codigo_sustantivo_trabajo.pdf
- Cardozo, D. (2019). *ELABORACION DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES PARA LA EMPRESA IMPOMEX DE COLOMBIA LTDA*. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3206/ELABORAC>

I%c3%93N%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PAR
A%20OPTIMIZAR%20PROCESOS.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano. Tercera edición*. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 978-970-10-7340-7.

Cuenca, M. (2022). *Manual de procesos y procedimientos para el control interno en el Área de Compras bajo la metodología COSO I para la empresa ANTÓN BISTRÓ*. Obtenido de <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/fba81318-938b-4cb4-aeb1-173d8f77fd6d/content>

Flores, A., Lavín, J., Alvarez, E., & Calle, Z. (2014). *Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Diagrama-de-flujo-Elaborado-por-los-autores-Definido-el-proceso-y_fig1_280732201

Función Pública. (2011). *LEY 1480 DE 2011*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Función Pública. (s.f). *DECRETO 1127 DE 1991*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76914>

Galindo, M. (2020). *EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE COMPRAS Y TESORERÍA DE LA EMPRESA SALEM DISTRIBUCIÓN S.A.S. DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/4caed67d-8420-44c0-9228-3e96baa7da67/content>

García, L. (2020). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA AVICOLA SANTA RITA SAS DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA.*

Obtenido de

<https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/1812/T00031440.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LOPEZ, M. P. (2014). *EXPERIMENTANDO EL FLUJOGRAMA* . Bogota DC: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA .

Martínez, D. (2005). *Desarrollo de proveedores: procesos, oportunidades y mecanismos para una empresa estatal, caso Ecopetrol S.A.* Obtenido de

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c67fe9a-58fc-432d-a8b1-ae05b59c75ea/content>

Mendéz, K. (2019). "*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA PROVESUM & CÍA. UBICADA.* Obtenido de

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10145/2/02%20ICA%201623%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Molano, M., Valencia, A., & Apraez, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber Vol. 1 - No. 1 / e-ISSN 2805-7511* , 18-27.

Montiel, K. (2015). *Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Capacitación y Desarrollo del Personal.* Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/84460738.pdf>

Ortiz, A., Rolón, E., & Vera, Y. (2019). *DISEÑO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE COMPRAS E INVENTARIOS DE LA*

- DISTRIBUIDORA CHALO'S S.A.S.* Obtenido de
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/deb01542-62ea-4e7f-8a86-16a3374fe6bc/content>
- Pérez, A. (24 de Abril de 2020). *La importancia de la Función de Compras*. Obtenido de
<https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- Pérez, K. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo. versión On-line ISSN 2310-340X*.
- Riquelme, M. (2021). *Ejemplos de Diagrama de Flujo*. Obtenido de
https://www.webyempresas.com/ejemplos-de-diagrama-de-flujo/#google_vignette
- Sicha, J. (2020). *Elaboración de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de compras en "Fernández Cevallos S.A.* Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59333/Sicha_VJY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tolosa, J. (2023). *La Importancia de la Gestión de Proveedores en el Área de Compras de AjeColombia*. Obtenido de
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/44285/2022jenifertolosa.pdf?sequence=1>
- Valle, A. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. *Biblioteca Nacional del Perú. Primera edición digital. ISBN: 978-612-48875-0-5, 1-57*.