

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE  
COMPRAS DE LA CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.**

**MÓNICA MARÍA GARCÍA ACUÑA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE  
COMPRAS DE LA CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.**

**MÓNICA MARÍA GARCÍA ACUÑA**

**Monografía presentada como requisito para optar al título de Especialista  
en Alta Gerencia**

**Directora**

**MYRIAM LEONOR NIÑO**

**ALBA LUCIA CADENA SARMIENTO  
Co- Directora de Monografía**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

### ***DEDICATORIA***

Dedico este trabajo a mis padres y hermanas,  
Quienes me apoyaron incondicionalmente  
Para alcanzar este sueño  
Y a Dios por esta maravillosa  
Oportunidad de continuar creciendo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS que me dio la fortaleza y me permitió alcanzar este sueño.

Al Dr. HERNÁN PABÓN BARAJAS y al personal administrativo quienes se preocuparon por facilitar y enriquecer el desarrollo de la especialización.

A la ING. MYRIAM LEONOR NIÑO, Directora de mi trabajo de grado, por su dirección, apoyo y disposición durante el proceso.

A Alba Lucía Cadena, Co-Directora de mi trabajo de grado, por su incansable actitud de colaboración y apoyo durante la elaboración de la monografía.

A Rosana Medina, por su asesoría, asistencia y colaboración desinteresada para el logro de éste proyecto.

A Karime Vargas, por su generosidad y oportuna colaboración durante la elaboración de la monografía.

A los DOCENTES que me transmitieron su experiencia y conocimientos.

Al ING. GERMÁN AUGUSTO MONTOYA CHALA, por su apoyo incondicional y por ser mi inspiración para el logro de éste sueño.

A la Constructora Parque Central S.A. y sus directivas, quienes me prestaron toda su colaboración y apoyo en el desarrollo de éste proceso.



A mis COMPAÑEROS y COMPAÑERAS, de trabajo quienes con sus acertados aportes facilitaron la elaboración de la monografía.

A mis COMPAÑEROS y COMPAÑERAS, de postgrado quienes enriquecieron con sus aportes esta etapa de aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	17
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4. METODOLOGÍA	22
4.1 Revisión documental al interior y al exterior de la compañía.	22
4.2 Diseño de herramientas y recolección de la información	23
5. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA	26
5.1. Indicadores	25
5.2 Licencias de Construccion	26
6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	34
6.1 Identidad Empresarial	34
6.2 Servicios	37
6.3 Portafolio de Clientes	46
7. DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE COMPRAS.	50
7.1 Proceso de Compras y Contrataciones	50
7.2. Diagrama de Flujo	60
8. ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	63
8.1 Formulario 1: Relación Actividades del Proceso de Planeación y Logística de Compras	63

8.2 Formulario 2: Mejora del proceso de Planeación y Logística de Compras	69
8.3 Formulario 3: Análisis de Datos Formatos del Proceso de Planeación y Logística de Compras de los Proyectos Ejecutados Año 2007	71
9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	80
9.1 Modificaciones al Procedimiento de Compras Proponentes	71 74
9.2 Políticas y Normas Generales	87
9.3 Cotización	89
9.4 Montos y Niveles de Autorización	90
9.5 Poder de Negociación.	90
9.6 Comité de Compras	91
9.7 Indicadores	96
9.8 Modificación de Formatos	97
9.9 Diagrama de Flujo Propuesta de Mejora	97
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura No.1. IB total y PIB construcción (serie desestacionalizada) Los de 1997 (Contribución del Sector de la Construcción en el PIB.	27
Figura No.2 PIB de Construcción (serie desestacionalizada) variación anual meses 1997 - 2007	28
Figura No.3 Contribución del Sector de la Construcción en el PIB.	29
Figura No.4 Variación Anual del PIB 1994 - 2007.	29
Figura No.5 PIB de construcción, edificaciones y obras civiles, variación anual 1997 - 2007.	30
Figura No.6 Variación Anual Real del PIB 1994 - 2007.	31
Figura No.7 Variación del PIB Acumulado 2006 - 2007.	32
Figura No.8 Área licenciada e iniciada de edificaciones - Variación Anual 2000 - 2007.	33
Figura No.9 Portafolio de Clientes.	46
Figura No.10 Diagrama de Flujo Procedimiento del Proceso de Compras Inicial.	60
Figura No.11 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Milena Pico.	64
Figura No.12 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Sulma Ahogado.	65
Figura No.13 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Nancy Pérez.	66
Figura No.14 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras del Ing. Jesús Eduardo Salazar.	67
Figura No.15 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso De Compras Ing. Mónica María García A.	68

Figura No.16	Análisis de Cumplimiento del Formato F02 Acta de Selección de Proponentes.	72
Figura No.17	Análisis de Cumplimiento del Formato F05 Cuadro Comparativo.	74
Figura No.18	Análisis de Cumplimiento del Formato F07 Acta de Negociación.	75
Figura No.19	Análisis de Cumplimiento del Formato F16 Seguimiento al Desempeño.	76
Figura No.20	Análisis de Cumplimiento del Formato F20 Evaluación de Solicitantes a Ingresar al RUP.	77
Figura No.21	Análisis de Cumplimiento del Formato F23 Acta de Adjudicación.	78

## LISTA DE TABLAS

Tabla No.1 Documentos Requeridos para Solicitudes de Cotización	59
Tabla No.2 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Milena Pico.	64
Tabla No.3 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Sulma Ahogado.	65
Tabla No.4 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Nancy Pérez.	66
Tabla No.5 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras del Ing. Jesús Salazar.	67
Tabla No.6 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Mónica María García A.	68
Tabla No.7 Análisis de Cumplimiento del Formato F02 Acta de Selección de Proponentes.	71
Tabla No.8 Análisis de Cumplimiento del Formato F04 Acta de Comité de Compras.	73
Tabla No.9 Análisis de Cumplimiento del Formato F05 Cuadro Comparativo	73
Tabla No.10 Análisis de Cumplimiento del Formato F07 Acta de Negociación.	74
Tabla No.11 Análisis de Cumplimiento del Formato F16 Seguimiento al Desempeño	76
Tabla No.12 Análisis de Cumplimiento del Formato F20 Evaluación de Solicitantes a Ingresar al Registro Único de proponentes.	77
Tabla No.13 Análisis de Cumplimiento del Formato F23 Acta de Adjudicación.	78
Tabla No.14 : Documentos Requeridos para Solicitudes de Cotización (Propuesto).	88
Tabla No.15 : Niveles de Autorización	90

## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO 1. Formulario 1. RELACION ACTIVIDADE DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS
- ANEXO 2. Formulario 2. MEJORA DE PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS
- ANEXO 3. ANÁLISIS DE DATOS FORMATOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS AÑO 2007
- ANEXO 4. ORGANIGRAMA GENERAL CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.
- ANEXO 5. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
- ANEXO 6. EVALUACIÓN DE SOLICITANTES A INGRESAR AL REGISTRO DE PROPONENTES
- ANEXO 7. ACTA DE SELECCIÓN DE PROPONENTES
- ANEXO 8. CUADRO COMPARATIVO
- ANEXO 9. SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DE PROVEEDORES
- ANEXO 10. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE SOLICITANTES A INGRESAR AL REGISTRO DE PROPONENTES
- ANEXO 11. DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTA DE MEJORA

## RESUMEN

### TITULO:

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS DE LA CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.\*

### AUTOR:

MÓNICA MARÍA GARCÍA ACUÑA\*\*

### PALABRAS CLAVES:

COMPRAS, PROCESO, PROVEEDORES, COTIZACIONES, NEGOCIACIÓN.

### DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

En el último año la organización CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A. ha incrementado el número de proyectos a ejecutar y se ha visto enfrentada a satisfacer las necesidades de los clientes en tiempos muy ajustados, invitando a los mismos proveedores a proyectos simultáneos ocasionando incumplimiento en entregas y retrasos en las programaciones de obra; motivo por el cual está interesada en trabajar en equipo con sus clientes y proveedores para propiciar estrategias conjuntas de integración que le permitan administrar sus recursos y obtener las mayores utilidades posibles, para lo cual plantea revisar el procedimiento de Planeación y logística de compras que representa una ruta crítica en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes identificando fortalezas y debilidades con el fin de garantizar productos rentables y de gran calidad que mantengan un alto grado de recordación y permitan a la organización ingresar en nuevos mercados y clientes.

Es así, que este documento está orientado a la identificación de fortalezas y debilidades del procedimiento actual con el objetivo de proponer estrategias y/o recomendaciones que mejoren el proceso y garanticen la flexibilidad para enfrentar los nuevos retos que propone el mercado.

---

\* Monografía de grado

\*\* Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Directora: Myriam Leonor Niño.- Ingeniera Industrial.

## SUMMARY

**TITLE :**

IMPROVING THE PLANNING PROCESS AND LOGISTICS PROCUREMENT OF BUILDER PARQUE CENTRAL S.A.\*

**AUTOR :**

MÓNICA MARÍA GARCÍA ACUÑA\*\*

**KEYS WORDS :**

PURCHASES, PROCESS, SUPPLIERS, QUOTES, BUSINESS

### DESCRIPTION

In the past year the organization THE BUILDER PARQUE CENTRAL S.A has increased the number of projects to be executed and has been confronted to satisfy the needs of customers in tight times, inviting the same suppliers for simultaneous projects causing failures and delays in deliveries and work schedules; this motivated the interest in works with their teamwork and their customers and suppliers to foster joint strategies for integration to enable it to manage its resources and obtain the highest possible profits which allow the Planning and logistics' Procedure, representing a critical path in compliance of the commitments made with clients, identifying strengths and weaknesses in order to ensure profitable products and high quality to maintain a high degree of remembrance and enable the organization to enter new markets and customers.

It is very important to know that the organization' directives are aware of the weaknesses of the process and they are totally committed with to the results of the evaluation the Planning and logistics' procedure.

Thus, this document is aimed at identifying strengths and weaknesses of the current procedure with the aim of proposing strategies and recommendations to improve the process and ensure the flexibility to meet the new challenges that suggests the market.

---

\* Monograph

\*\* Faculty of Engineerings Physical Mechanical, School of Industrial and Managerial Studies, Specialization in High Management, Director: Hernán Pabón Barajas – Industrial Engineering

## INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones dedicadas al desarrollo de proyectos de ingeniería, ya sea para las actividades de construcción o para las actividades de consultoría, existe una preconcepción del término sistema de gestión de la calidad; se cree que es sólo la realización de actividades de control de calidad o ensayos de laboratorio, o que se refiere únicamente a las actividades de revisión de documentos antes de ser entregados al cliente; pero, la gestión de la calidad abarca mucho más que el simple hecho de verificar el cumplimiento de los requisitos del cliente: consiste en procurar que la organización funcione de manera armónica en relación con las actividades de planeación, ejecución y control, asegurando que el sistema establecido en la organización sea viable y sostenible en el tiempo.

El éxito de los sistemas de gestión se concentra en una visión global de la organización, que permita concebir cada uno de los procesos que integran el sistema como elementos esenciales para su desarrollo; razón por la cual, los rasgos característicos de cada proceso en su interacción con los otros procesos o propiedades emergentes dan como resultado, la sinergia corporativa necesaria para que el sistema sea capaz de mantener su existencia en el tiempo y adaptarse continuamente a los cambios y desafíos presentados en el entorno Colombiano.

Lo anterior, cobra gran importancia en la medida en que la gerencia de las organizaciones que fundamentan su misión en procesos logísticos debe realizar procesos de interiorización y análisis para garantizar que el sistema

de gestión se convierta en una herramienta fundamentales para lograr el éxito de los proyectos desarrollados por la organización.<sup>1</sup>

Mediante el uso de herramientas apropiadas, los directivos de las organizaciones pueden enfocar gran parte de sus esfuerzos en revisar y reformular los procesos de Planeación y Logística de Compras, con miras a optimizar todos los recursos disponibles y proveer al personal de herramientas que garanticen el mejoramiento continuo del proceso y la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Es por ello, y ante los desafíos de la CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A. al incrementar el número de proyectos a ejecutar en el último año, que en el presente documento se formula una propuesta de mejoramiento, que involucra a funcionarios de la constructora, clientes y proveedores para propiciar estrategias conjuntas de integración que permitan optimizar el cumplimiento, la calidad y el tiempo de respuesta.

---

<sup>1</sup> ISO 9001 Empresas de Ingeniería Civil. "CAICEDO NAVARRETE Nydia, LONDOÑO ISAZA Jorge. Icontec. 2004".

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aumento en el número de megaproyectos conseguidos en el año 2007, por la constructora, y por consiguiente los compromisos adquiridos para la óptima entrega de los mismos, ha ocasionado que la Constructora Parque Central S.A. procese y atienda un mayor número de requisitos solicitados por los clientes (Empresa que contrata a la constructora para edifique su proyecto sea este construcción de hipermercados, centros comerciales, bodegas, etc.) de manera simultánea, concentrándose y esforzándose por garantizar la calidad de sus productos y el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos.

La anterior situación, exigió al máximo la capacidad de la cadena productiva y de los proponentes para participar en los diferentes proyectos cumpliendo con los requisitos solicitados para cada producto y/o servicio a contratar. A pesar de la búsqueda de nuevos proponentes utilizando otras fuentes como Internet, páginas amarillas, etc. la poca experiencia de las nuevas firmas en la construcción de hipermercados, centros comerciales, bodegas, etc. en tiempos muy ajustados originó el incumplimiento en las entregas, retrasando los procesos constructivos. De igual forma, la aprobación de manera simultánea de los diferentes proyectos congestionó el proceso de planeación y logística de compras evidenciando entre otros inconsistencias en la información registrada en el RUP (Registro Único de Proponentes), incumplimiento en los programas de licitaciones, invitaciones a los mismos proponentes para los diferentes proyectos saturando su capacidad de contratación; motivo por el cual el objetivo del presente documento se fundamenta en presentar a las directivas de la organización una propuesta de mejoramiento del

proceso que garantice el cumplimiento de los requisitos exigidos y la satisfacción tanto del cliente como de la organización.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el momento de coyuntura por el cual atraviesa la Constructora Parque Central S.A; se hace imperioso revisar y reformular el proceso de planeación y logística de compras considerando que la actividad principal de la constructora es el desarrollo de los proyectos de ingeniería (construcción de hipermercados, centros comerciales, bodegas, etc.) que realiza mediante compra o subcontrato; lo que en la administración moderna se define como “relación de negocios” que no es otra cosa que la contratación de los servicios de una empresa ajena, para la ejecución de algunos procesos, aquí la constructora es propietaria del proceso y lo controla, es decir, le dice al proveedor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el proveedor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. También adquiere productos y servicios de proveedores externos en lugar de utilizar los recursos internos, en lo anterior, la constructora concentra un altísimo porcentaje de las actividades necesarias para la ejecución total de los proyectos.

Al aumentar al doble, el número de negocios conseguidos por la constructora (El cliente le delega la administración del proyecto), obviamente se presentó la exigencia para el área de compras al tener que atender varios proyectos y un sinnúmero de actividades paralelas, evidenciando inconvenientes en los tiempos de licitación, de entrega del producto, falta de claridad en el servicio a contratar, ausencia de nuevos proponentes, registro único de proponentes desactualizado, entre otros; convirtiendo el proceso y las actividades realizadas en el área de compras en un cuello de botella en la ruta crítica establecida para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el cliente.

Por lo tanto, se consideró relevante y prioritario hacer un diagnóstico de los procedimientos actuales en el área que se encuentra bajo presión (compras), dicho procedimiento inicia con los requerimientos del proyecto contratado por el cliente y finalizado con la adjudicación del producto, bien y/o servicio a contratar. Al hacer el diagnóstico se incluyen y analizan todos los pasos del proceso administrativo con el fin de construir una propuesta que ayude a planear y a fijar procesos claros indicando aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados, reasignación de funciones, tiempos para realizar las distintas actividades que permitan el mejoramiento del proceso de licitación, y garantice la contratación de proveedores que ofrezcan las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio, cantidad y fechas de entrega que originen la reducción en tiempos y costos para cada proyecto.

Para ello, se hace preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la constructora requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor, la calidad y la rapidez de ofrecimiento de los productos, bienes o servicios que de la empresa.

En la Constructora Parque Central S.A, se requiere agilidad en el establecimiento de relaciones de negocios y contratación y al mismo tiempo, se instruye al contratado en como desempeñar una tarea, se hace seguimiento a los resultados que se quieren y el suplidor desarrolla los procesos para su obtención.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta que contenga la mejora del proceso de planeación y logística de compras de LA CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A. a través del diagnóstico, análisis e identificación de fortalezas y debilidades de las actividades establecidas, a fin de que se conviertan en herramienta para la toma de decisiones y garanticen el cumplimiento de las especificaciones de los clientes y de la organización.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Fomentar el mejoramiento continuo a partir de los aportes que cada funcionario sugiera al proceso.
- ✓ Evaluar los criterios utilizados para la selección de proveedores en el procedimiento de planeación y logística de compras y elaborar una propuesta que permita mejorar el procedimiento de selección de proveedores.
- ✓ Identificar fortalezas y debilidades con el objetivo de plantear un diagnóstico real del proceso de planeación y logística de compras.
- ✓ Analizar los indicadores de gestión aplicados al proceso y plantear modificaciones que sean una alerta y una herramienta para la toma de decisiones garantizando el mejoramiento continuo del proceso.

## 4. METODOLOGÍA

El Proceso de Compras y Contrataciones hace parte de los procesos operativos de La Constructora Parque Central S.A. que incluye los procesos de Planeación y Logística de Compras, Contratos y Pagos.

Dentro de la metodología utilizada para desarrollar la propuesta de mejora, se hizo necesario el diagnóstico y análisis de los procesos desarrollados en el área de Planeación y Logística de Compras, para dar cumplimiento al objetivo de este documento.

- Universo de estudio: todos los proyectos realizados en el año 2007.
- La metodología se va a aplicar por etapas, en las fases que presentamos a continuación:

### 4.1 Revisión documental al interior y al exterior de la compañía.

Para iniciar esta etapa, se hizo preciso como primera medida hacer un balance de los resultados del sector del entorno de la construcción en Colombia debido a que es el sector económico en el que desarrolla la actividad principal la CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.

Una vez, se tiene recopilada esta información, se realizan acciones tendientes a agrupar todas las actividades que se interrelacionan en el proceso de planeación y compras con una visión general clara, completa, rigurosa y actualizada y se hace esencial la revisión de los siguientes registros que aplican al Proceso de Planeación y Logística de Compras.

#### Registros:

- Acta de Selección de Proponentes GC-P01-DPLC-F02.
- Acta de Comité de Compras GC-P01-DPLC-F04.
- Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05.
- Acta de Negociación GC-P01-DPLC-F07.
- Seguimiento al Desempeño de Proveedores GC-P01-DPLC-F16.
- Evaluación de Solicitantes a Ingresar al Registro de Proponentes GC-P01-DPLC-F20.
- Acta de Adjudicación GC-P01-DPLC-F23.

Adicionalmente se tuvo en cuenta una revisión bibliográfica del tema “logístico” con artículos de Internet referentes al proceso de compras para las empresas constructoras, literatura referida a los procesos entre empresa y proveedores y se tomaron y analizaron los resultados sobre la totalidad de las obras ejecutadas en el último año (Noviembre de 2006 a Noviembre de 2007).

#### **4.2 Diseño de herramientas y recolección de la información**

Se diseñó de acuerdo al procedimiento una serie de encuestas y entrevistas que permitieron seleccionar y organizar la información actual del proceso. No se hizo preciso realizar un proceso de muestreo pues se procesó el 100% de la información obtenida en un año de gestión de la empresa, comprendido entre –noviembre 2006 y noviembre 2007.

Para la recolección de la información se utilizó la siguiente variedad de instrumentos:

#### **4.2.1 Diseño de Formularios de Recolección y Entrevistas Directas.**

Una vez cumplidas las anteriores etapas, se procedió a realizar entrevistas directas a los funcionarios responsables de los procesos con el objeto de intercambiar información y consolidar la recabada en el paso anterior. Para el desarrollo de esta herramienta se diseñaron 3 formularios que fueron utilizados para la recolección de la información.

- **Formulario 1:** RELACION ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACION Y LOGISTICA DE COMPRAS. **Ver Anexo 1.**
  
- **Formulario 2.** MEJORA DE PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS. **Ver Anexo 2.**
  
- **Formulario 3.** ANÁLISIS DE DATOS FORMATOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS AÑO 2007. **Ver Anexo 3.**

#### **4.2.2 Procesamiento de la Información**

En esta fase se procesó, sistematizó y organizó la información y la base de datos no solo de la información recolectada en los formularios sino de la documentación existente en la Constructora.

#### **4.2.3 Análisis de la información y estructuración de la propuesta**

Con la información lista y organizada se procede a realizar el análisis y se elabora la propuesta de mejoramiento que se integra con las conclusiones propias del tema en estudio.

#### **4.2.4. Conclusiones**

Una vez realizadas todas las etapas previas, se estructuraron las conclusiones y las recomendaciones que buscan dar solución el problema presentado en la presente investigación.

## 5. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

En el primer semestre del 2007, la economía nacional creció a un ritmo muy positivo, de 7.5% anual frente al mismo período del año anterior. En igual lapso el sector de la construcción según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE<sup>2</sup>, en el área de edificaciones creció a un ritmo de 7.2% anual que indica una estabilización gradual tanto de la demanda agregada como del propio sector.

Por el lado de la oferta, en el primer semestre del 2007, se registró un crecimiento balanceado entre los distintos segmentos de la economía, las actividades económicas relacionadas con la construcción, la industria, el comercio, el transporte y los servicios financieros crecieron a tasas superiores al 10% anual, al comparar sus respectivos comportamientos con los presentados en el mismo período de 2006.

En el sector de la construcción el crecimiento estuvo cercano al 16%, apoyado en las variaciones presentadas por las edificaciones y las obras civiles que crecieron 7.2% y 28% anual, respectivamente.

El PIB de la construcción en los primeros seis meses del año 2007, superó los \$3 billones (a precios constantes de 1994), de los cuales el 55% correspondió al PIB de las edificaciones y el 45% restante a la actividad registrada en las obras civiles.

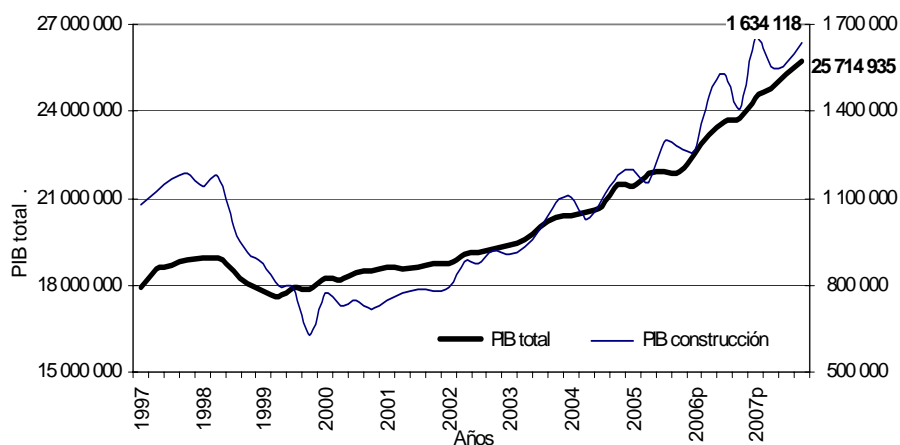
---

<sup>2</sup> [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): Construcción y vivienda, comunicado de prensa IV trimestre de 2007.

En el cuarto trimestre de 2007, el Producto Interno Bruto –PIB– del sector de la construcción (serie desestacionalizada) totalizó 1 634 118 millones de pesos constantes de 1994, lo cual equivale al 6,35% del PIB de la economía colombiana, que fue 25 714 935 millones de pesos.

**Figura No.1 PIB total y PIB construcción (serie desestacionalizada) pesos de 1997 (Contribución del Sector de la Construcción en el PIB.**

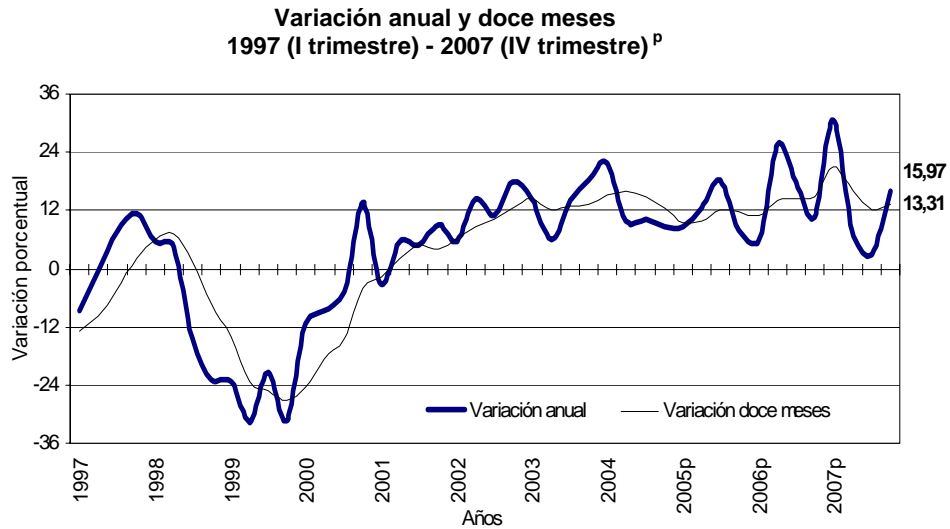
**PIB total y PIB construcción (serie desestacionalizada) Pesos de 1997 (I trimestre) - 2007 (IV trimestre)**



**PIB de construcción (serie desestacionalizada)**

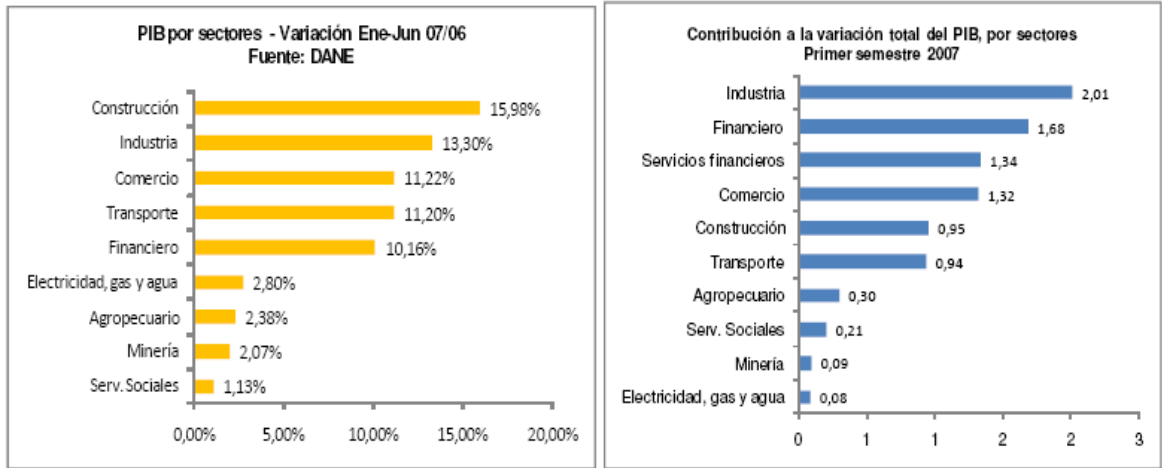
Al comparar el cuarto trimestre de 2007 y el mismo período de 2006, el PIB del sector de la construcción creció el 15,97%.

**Figura No.2 PIB de Construcción (serie desestacionalizada) variación anual y 12 meses  
1997 - 2007.**



En relación con los resultados obtenidos en el mismo período del 2006, el crecimiento del PIB de las obras civiles impulsó de manera importante el comportamiento del sector, ya que su crecimiento superó el 28% anual. Por otro lado, las ejecuciones en edificaciones representaron un aumento significativo de 7.2% anual.

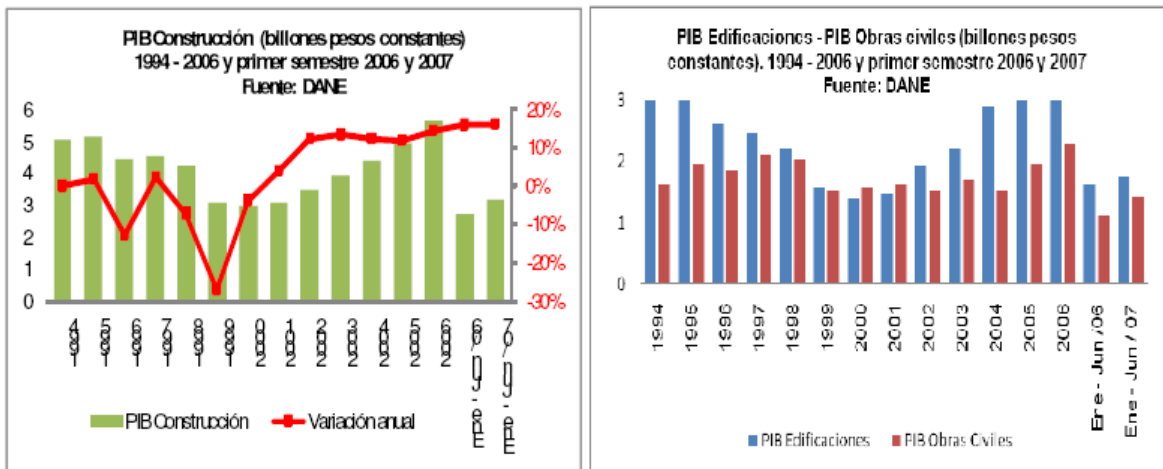
**Figura No.3 Contribución del Sector de la Construcción en el PIB.**



Fuente: DANE

Los resultados para el segundo trimestre de 2007 frente al mismo período del año anterior señalan una leve contracción del sector edificador de vivienda (-1.69% anual). Éste resultado refleja una disminución en el área culminada de edificaciones.

**Figura No.4 Variación Anual del PIB 1994 - 2007.**



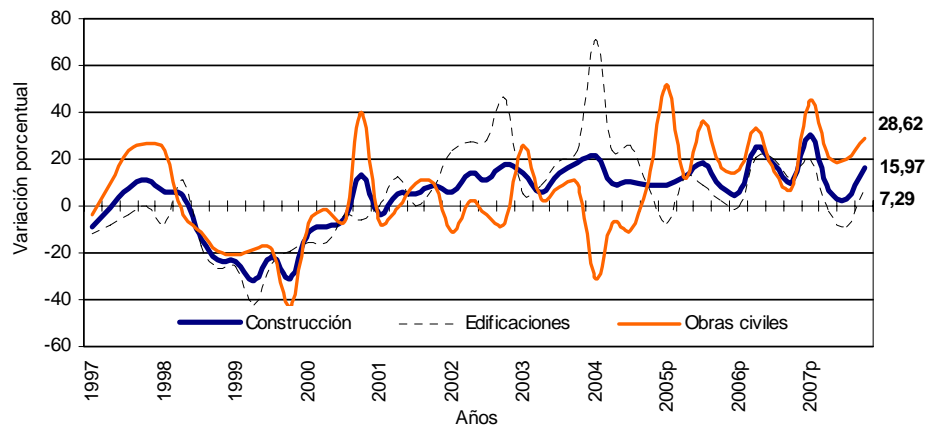
Fuente: DANE

Si se tienen en cuenta los demás indicadores asociados con el sector, se observa una variación positiva frente al segundo trimestre del 2006. Entre éstas variables cabe destacar el aumento del 13% anual (entre enero y agosto de 2007) en los despachos de cemento al mercado interno.

Al comparar el cuarto trimestre de 2007 con el mismo período de 2006, el comportamiento del subsector obras civiles presentó una variación positiva del 28,62%. Por su parte, el subsector edificaciones aumentó el 7,29%.

**Figura No.5 PIB de construcción, edificaciones y obras civiles, variación anual 1997 - 2007.**

**PIB de construcción, edificaciones y obras civiles (serie desestacionalizada)  
Variación anual  
1997 (I trimestre) - 2007 (IV trimestre) <sup>P</sup>**

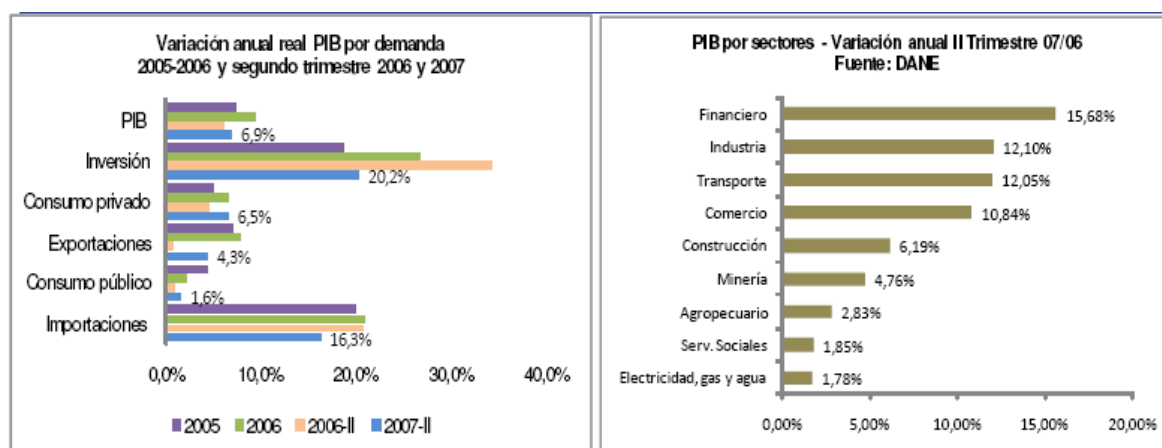


Lo anterior demuestra un aterrizaje suave de la actividad edificadora tal y como había sido pronosticado por la Cámara Colombiana de la Construcción,

CAMACOL<sup>3</sup> y sus analistas cuando afirmaron “además de centros comerciales, de los cuales se construye uno cada 23 días en Colombia, el mercado ha vuelto a mostrar una leve mejoría en locales, bodegas y oficinas, entre otros”<sup>4</sup>.

Éste desempeño es consistente con el escenario proyectado de estabilización gradual tanto de la demanda agregada como del propio sector a tasas de crecimiento menores en el mediano plazo.

**Figura No.6 Variación Anual Real del PIB por demanda 2005 - 2007.**



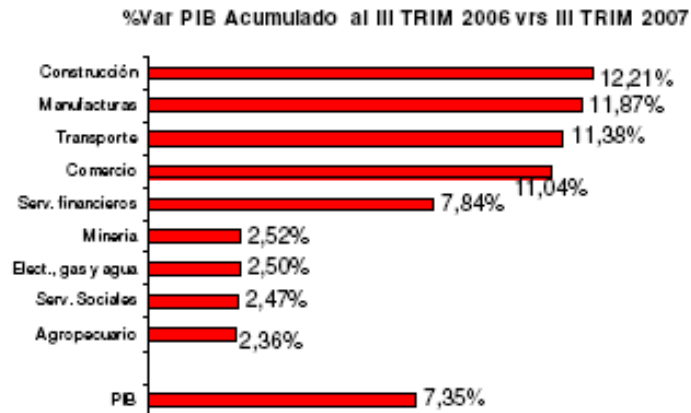
Fuente: DANE

<sup>3</sup> [www.camacol.org.co](http://www.camacol.org.co). Informes Económicos, Licencias aprobadas de construcción. Proyecciones 2008. Informe económico, 31 de marzo de 2008.

<sup>4</sup> [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com) Especial sobre construcción de comercio y otros usos. 09/03/2007.

## 5.1 Indicadores

Figura No.7 Variación del PIB Acumulado 2006 - 2007.

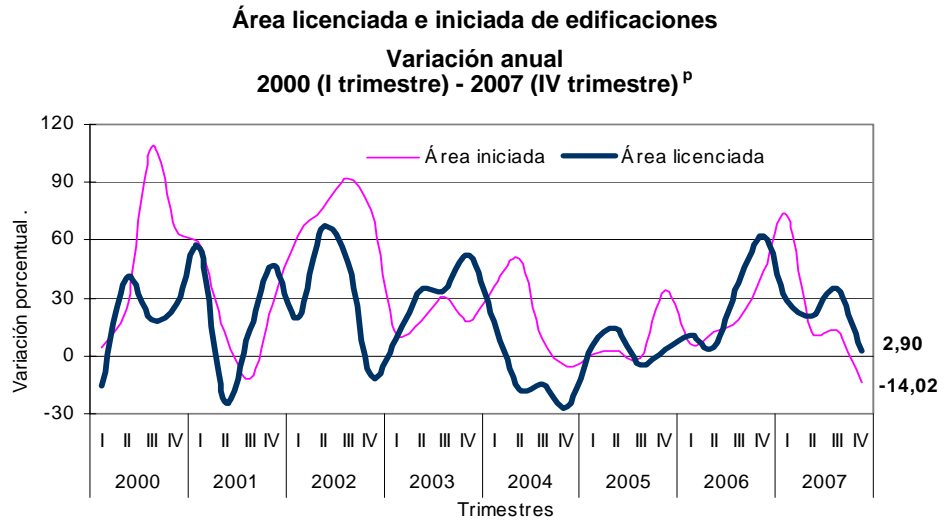


El sector de la construcción según FEDESARROLLO siguió siendo el de mayor crecimiento a septiembre de 2007 con un 12.21%, y después se encuentran los sectores como manufacturas, transporte y comercio.

## 5.2 Licencias de Construcción

Durante el cuarto trimestre de 2007, las licencias de construcción aprobadas registraron incremento del 2,90% respecto al mismo período de 2006. Por su parte, el área nueva o iniciada obtenida a partir del Censo de Edificaciones registró disminución del 14,02% (gráfico 2.1).

**Figura No.8 Área licenciada e iniciada de edificaciones - Variación Anual 2000 - 2007.**



## **6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **6.1 IDENTIDAD EMPRESARIAL**

#### **6.1.1 Historia**

Constituida por el Grupo Empresarial Bavaria hace 18 años; la Constructora Parque Central S.A., desarrolló la primera etapa del proyecto de Renovación Urbana más importante del país en el Centro Internacional de Bogotá denominado "PARQUE CENTRAL BAVARIA".

En 1997, gracias a la fusión con la Constructora Colombiana S.A., fortalece y amplía su objeto social a construcciones industriales, comerciales e institucionales permitiendo su participación en importantes proyectos como el diseño, construcción y gerencia de más de 32 hipermercados Carrefour en el país, así como el mantenimiento y desarrollo de obras civiles en 15 plantas cerveceras de Bavaria S.A.

Durante más de 7 años, la actividad principal fue la construcción estaciones de comunicaciones para RCN, Caracol Televisión, Celumovil, el edificio de la facultad de ciencias básicas y tecnologías de la Universidad del Quindío y el diseño, construcción y gerencia del Centro Comercial Santa Ana en Bogotá, de Jardín Plaza en la ciudad de Cali entre otros.

La certificación en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 obtenida en el año 2001, ha permitido la optimización de todos los procesos, que redundan en beneficios económicos, de calidad y de oportunidad para los clientes.

De igual forma el modelo de gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18001, es muestra del compromiso social e integral con sus trabajadores.

Ver Anexo 4. Organigrama General de la Empresa.

### 6.1.2 Misión

La Constructora Parque Central S.A. dentro de su participación en el desarrollo económico y social del país, establece como su misión, la generación de valor para el crecimiento y sostenimiento de la compañía dentro del mercado de la construcción, desarrollando productos de calidad, diferenciadores y rentables, por medio de un equipo humano motivado y capacitado, garantizando así la satisfacción del cliente.

### 6.1.3 Visión

La visión de la Constructora esta orientada a:

- **Rentabilidad:** Lograremos obtener una rentabilidad del 20% sobre el capital Empleado en los próximos cuatro años.
- **Calidad:** Mantener nuestro Sistema de gestión de la Calidad debidamente certificado, enfocado al mejoramiento continuo de los procesos y a la satisfacción integral de nuestros clientes.
- **Diversidad de Clientes:** Mantendremos un portafolio de producto y servicios para llegar a nuevos clientes.

- **Estructura, Organización y Recursos Humanos:** Integraremos un recurso humano con altas cualidades personales y profesionales, comprometido con la organización dentro de una estructura administrativa plana, flexible y ágil en la toma de decisiones.
- **Seguridad Industrial:** Desarrollaremos actividades que garanticen plena identificación y control de factores de riesgo de accidentes, con el fin de aumentar la productividad y optimizar el entorno laboral.

#### **6.1.4 Política De Calidad**

La Constructora Parque Central S.A. como partícipe del mercado en consultorías, estudios, diseños, construcción, mantenimiento y remodelación de edificaciones industriales, comerciales, residenciales, institucionales, obras de urbanismo y plantas de tratamiento de aguas residuales, ofrece productos rentables y de excelente calidad a los clientes; a través de un equipo humano comprometido con la organización, que permite diseñar estrategias que conllevan al mejoramiento continuo, desarrollo de nuevos productos, consolidación de nuevos clientes y al bienestar y seguridad de los trabajadores y visitantes.

### **6.1.5 Objetivos de la Política de Calidad**

- Lograr nuevos clientes y desarrollar nuevos productos, cumpliendo estándares de calidad, salud ocupacional, requisitos legales y otros aplicables a la Organización.
- Mantener la satisfacción del cliente a través del mejoramiento continuo.
- Ejecutar proyectos rentables para la Organización y para el cliente.
- Mantener un equipo humano motivado y capacitado.

## **6.2 SERVICIOS**

Los servicios que ofrece la compañía son:

### **6.2.1 Diseño**

La Constructora Parque Central S.A. realiza directamente diseños; sin embargo, en caso que el cliente lo requiera, se encuentra en capacidad de subcontratar los diseños técnicos y arquitectónicos a que haya lugar, coordinándolos a través del departamento de diseño técnico y departamento de diseño arquitectónico respectivamente.

Sin embargo, siempre que se requiera elaborar un diseño técnico o arquitectónico se realiza un plan de trabajo - cronograma, que involucra las

etapas de revisión, verificación y validación, con plena coordinación de la normatividad, el trámite de licencias y contratos de consultores externos y diseñadores técnicos.

#### **6.2.1.1 Cumplimiento de normas en el diseño**

El departamento de diseño constata en todas las etapas del diseño, el cumplimiento de las normas que son debidamente establecidas por las entidades oficiales y privadas, es decir, que los diseños siempre deben ir referenciados a las exigencias de normatividad independientemente que se requiera o no la gestión del trámite de Licencias.

No en todos los casos de la ejecución del diseño se requiere realizar trámites de obtención de Licencias. Estas están determinadas principalmente por los siguientes eventos:

- Según lo requiera el cliente explícitamente.
- En que la contratación por parte del cliente lo involucre adicional al diseño y la construcción.
- En que la función de Constructora Parque Central S.A. sea de Gerencia de Proyecto y de esta forma deba entregarse al constructor los permisos a que haya lugar.

Debe tenerse en cuenta que existen licencias para cada tipo de desarrollo como: Licencias de urbanismo, licencias de construcción, permisos con entidades ambientales y todo el tipo de trámites ante las empresas de servicios públicos, que aunque no reciben el nombre de "licencias", si

cumplen la función de permitir continuar el desarrollo en el diseño o en la etapa de construcción. Igualmente el tipo de desarrollo, residencial, comercial, industrial u otro, determina el proceso a seguir.

### **6.2.2 Construcción**

- **Trámites y construcción:** Dentro de esta fase la Constructora Parque Central S.A. se encarga de tramitar el concepto de uso del suelo, las licencias de urbanismo, construcción, ambientales, demolición, y en general, todas las licencias y los permisos requeridos para el desarrollo de la obra con excepción de trámite de licencias y permisos de telecomunicaciones.

La Constructora Parque Central S.A., administra y supervisa la construcción de las obras realizadas por los contratistas y subcontratistas, para lo cual atiende todos los parámetros establecidos por el cliente y/o Contratante.

- **Durante la ejecución:**

- **Compras y contratación:** Preparar los pliegos para la solicitud de cotizaciones tendientes a la selección de contratistas y subcontratistas, que incluye como mínimo, las especificaciones técnicas de cada labor a realizar, una carta de invitación, las normas del concurso, los planos, diseños, especificaciones, planillas, plazos y minuta del contrato, todo conforme a las indicaciones del contratante, bajo el entendido de que solamente en aquellos aspectos que no hubiere definido el Contratante podrá la Constructora Parque Central S.A., señalar en forma autónoma las condiciones aplicables, siempre

con miras a cumplir con las especificaciones y presupuestos de la Obra.

- **Cronograma:** Elaborar el cronograma para la realización de compras y contrataciones una vez definidas las especificaciones.
  - **Presupuesto de obra:** Elaborar el presupuesto y control presupuestal de la obra.
- **Gerencia de la obra:** Las principales acciones de la gerencia están enfocadas a:
- Coordinar todos los estudios técnicos requeridos para el desarrollo del proyecto.
  - Administrar y supervisar las obras en ejecución a cargo de los Subcontratistas y contratistas seleccionados, verificando el cumplimiento de las obligaciones fiscales, legales, laborales, de seguridad social y las demás previstas en la legislación Colombiana y en los contratos correspondientes con los trabajadores.
  - Verificar que los materiales, equipos y servicios utilizados en la obra sean de óptima calidad, y tomar las medidas necesarias para que dicha calidad se mantenga a todo lo largo del desarrollo de la obra. Las verificaciones a las que se hace referencia implican (i) que la constructora se asegure de que los materiales, equipos y servicios cumplan con las especificaciones técnicas definidas por el contratante, (ii) que la constructora solicite pruebas y ensayos de conformidad con

las normas técnicas aplicables y con las pruebas de funcionamiento usuales para las máquinas y equipos que se contraten.

- Supervisar los trabajos realizados por los contratistas y subcontratistas, verificando los sistemas de construcción utilizados, el cumplimiento de las especificaciones técnicas, de acabados y de los plazos previstos en cada uno de los contratos celebrados.
- Resolver cualquier duda que los contratistas y subcontratistas tengan con relación a la obra y mantener canales de comunicación permanentes.
- Analizar los cronogramas de los contratistas y subcontratistas verificando que se ajusten al cronograma, a la planeación general de la obra y al programa de gastos e inversiones acordado, tomando las medidas pertinentes, según el caso, para cumplir con la programación prevista, y presentarlos al contratante para su aprobación final.
- Participar activamente en todas las reuniones y/o comités que el contratante considere necesario realizar en relación con el Proyecto.
- Participar en la entrega de las obras y trabajos a cargo de los contratistas y subcontratistas, formulando las observaciones del caso por escrito antes de su aceptación por parte del contratante, exigiendo las modificaciones y ajustes a que haya lugar para que los trabajos respectivos se ajusten a las especificaciones de la Obra.

- Realizar periódicamente comités técnicos de obra de los cuales se deberá elaborar un acta producto de la grabación de todos los temas tratados en el mismo.

### **6.2.3 Gerencia Integral de Proyectos.**

El alcance de la Gerencia Integral de obra es el Siguiente:

**6.2.3.1 Gestión técnica:** La gestión técnica de la gerencia de proyectos esta contemplada en las siguientes fases:

#### **1. Primera fase: Estudio General del Proyecto.**

Comprende la recopilación y análisis de las normas urbanísticas y de planeación que resulten aplicables para el desarrollo del Proyecto, el suministro de información al contratante sobre posibles restricciones de uso del suelo y en general, todo sobre circunstancias que puedan afectar, desde el punto de vista técnico y urbanístico, la expedición de los permisos y licencias para el desarrollo del Proyecto.

También se encarga de la coordinación, administración y supervisión de todos los estudios técnicos preliminares que se requieran, incluyendo básicamente levantamientos topográficos, estudios de suelos, de cimentaciones y análisis de cargas. A su vez de la elaboración de la zonificación general de áreas dentro del lote, de acuerdo a los requerimientos del Contratante. Igualmente se desarrolla la morfología del lote con la aplicación de la normatividad vigente para el mismo en cuanto a cesiones, afectaciones, aislamientos, predialización y demás condicionantes técnicas y legales que puedan afectar la conformación del mismo.

## **2. Segunda fase: Diseños y Estudios Técnicos.**

- Diseños arquitectónicos: Elaboración del estudio arquitectónico, que incluye el diseño de plantas, perfiles y fachadas necesarias para el desarrollo del Proyecto.
- Diseños técnicos: Elaboración del estudio de suelos, diseño estructural, diseño de instalaciones eléctricas, diseño de instalaciones hidráulicas, diseño de la red contra incendio y diseño de extracción mecánica.
- Elaboración de cronograma de los diseños.
- Otros estudios: Los otros estudios que requiera el proyecto tales como diseño geométrico de vías, plan de manejo ambiental y de impacto ambiental, tráfico y demás estudios y diseños no discriminados en el presente contrato serán coordinados por el contratista y su costo será a cargo del contratante.

## **3. Tercera fase: Trámites y Construcción:**

Dentro de esta fase el contratista se encargará de tramitar el concepto de uso del suelo, las licencias de urbanismo, construcción, demolición, de ser el caso, y en general, todas las licencias y los permisos requeridos para el desarrollo de la construcción con excepción de trámite de licencias y permisos de telecomunicaciones. Asimismo, los sub-contratistas y todos los demás contratistas de la obra ejecutarán directamente las labores de

construcción que sean de su cargo. El contratista administrará y supervisará la construcción de las obras realizadas por los subcontratistas, para lo cual deberá observar los parámetros establecidos por el contratante.

#### ***4. Cuarta fase: Durante la Ejecución:***

Compras y contratación: Preparar los pliegos para la solicitud de cotizaciones tendientes a la selección de Subcontratistas, el cual incluye como mínimo, las especificaciones técnicas de cada labor a realizar, una carta de invitación, las normas del concurso, los planos, diseños, especificaciones, planillas, plazos y minuta del contrato, todo conforme a las indicaciones de el contratante, bajo el entendido de que solamente en aquellos aspectos que no hubiere definido el contratante podrá el contratista señalar en forma autónoma las condiciones aplicables, siempre con miras a cumplir con las especificaciones y presupuestos de la obra.

#### **6.2.3.2 Gestión administrativa.**

La gestión administrativa se encarga de:

- Apoyar todos los procesos licitatorios, incluyendo recomendaciones de adjudicación, requeridos para la realización del proyecto que se determine realizar.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de los contratos que se requieran adjudicar antes, y durante el desarrollo mismo del proyecto.

- Diseño y Mantenimiento de una base de datos que refleje el estado de los contratos y el grado de avance de los mismos tanto a nivel presupuestal como físico.
- Diseño de procesos y procedimientos estandarizados que garanticen la eficiencia y oportunidad en la ejecución efectiva de los recursos.
- Apoyo al gerente del proyecto en los procedimientos Administrativos y de Contratación.
- Realización de Informes, consolidando la información de cada contrato, avances físicos, financieros, situación jurídica, dificultades encontradas y recomendaciones sobre las acciones a emprender para lograr el objeto.

### **6.2.3.3 Gestión Financiera**

La gestión financiera se encarga de la presentación de los flujos de Inversión mensuales correspondientes a las obras a ejecutar de acuerdo al cronograma acordado. También elabora y tramita las órdenes de pago de proveedores y contratistas, que se cancelarán con los recursos provenientes del contratante.



De acuerdo a los alcances anteriormente mencionados la CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A, se encarga de dar estricto cumplimiento a las fases y los procesos, de tal manera que el producto final cumpla con las especificaciones establecidas por quien contrata el servicio.

### **6.3 PORTAFOLIO DE CLIENTES**

La Constructora Parque Central S.A. cuenta con gran variedad de clientes entre los que se encuentran los siguientes:

LOGO	EMPRESA
	<p>Es una organización con visión de futuro, líder en la asesoría, administración, promoción, comercialización, administración y producción de bienes inmuebles.</p> <p><a href="http://www.ospinas.com">/www.ospinas.com</a></p>
	<p>Carrefour S.A. es un grupo francés especializado en la gran distribución de productos y electrodomésticos. En Colombia, Carrefour llegó al país en 1997 y abre las puertas de su primer hipermercado en Bogotá en Octubre de 1998, es su meta en diez años abrir 70 hipermercados . Ahora, cuenta con 48 hipermercados de los cuales Constructora Parque Central S.A. ha construido 32 en ciudades como Bogotá, Chía, Mosquera, Barranquilla, Cartagena, Medellín, Itagüí, Bello, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Girardot, Ibagué, Santa Marta y Popayán y próximamente Neiva y Floridablanca.</p> <p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour#Colombia">http://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour#Colombia</a></p>
	<p>Es una cadena de almacenes de minoristas de capital chileno, parte del conglomerado Falabella. En 2002 se convierte en la mayor cadena de almacenes al comprar la cadena estadounidense Home Depot en Chile, para luego fusionarlo con Sodimac, su especialidad es el sector del Hogar y la Construcción. CPC ha participado en la construcción del HOMECENTER- CARTAGENA y próximamente HOMECENTER CÚCUTA.</p> <p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Homecenter_Sodimac#Colombia">http://es.wikipedia.org/wiki/Homecenter_Sodimac#Colombia</a></p>

Figura No.9 Portafolio de Clientes.

LOGO	EMPRESA
	<p>Es una industria que inició con la producción de panela en un trapiche del Valle del Cauca, hasta convertirse en uno de los más grandes ingenios del país. El ingenio llamado <b>RIOPAILA</b> fue fundado en 1918, pero poco a poco fue mezclando el azúcar con la gran variedad de frutos naturales hasta convertirse en una de las más grandes productoras de dulces de América Latina. En la actualidad <b>COLOMBINA S.A.</b> exporta sus productos a <b>más de 45 países</b> entre los que se encuentran Estados Unidos, Centro América, el Caribe, Australia, España e Inglaterra entre otros. Su amplio portafolio de sensaciones y emociones llega a <b>más de 421.000 clientes comerciales</b> en el mundo, lo que indica que millones de personas de todas las edades, razas y culturas, disfrutan del sabor de la vida, con el sabor infinito de Colombina. CPC S.A. construyó dos nuevas plantas, en Santander de Quilichao Cauca y Cota Cundinamarca.</p> <p><a href="http://www.colombina.com">www.colombina.com</a></p>
	<p>El ponqué Ramo fue inspirado en la fórmula de la abuela y financiado con un crédito de la cooperativa de Bavaria. Luego comenzó la distribución a las tiendas, la venta por porciones para facilitar la salida del producto y el ajuste de éste con unas cintas de papel de seda para no que no se desbaratara, Las necesidades del mercado colombiano llevaron a Molano a abrir fábricas en Sabaneta (Antioquia) y en Palmira (Valle) en 1983. Hoy, la otrora microempresa de don Rafael Molano genera 3.000 puestos de trabajo directos y 1.500 indirectos, produce su propia harina, el chocolate y hasta los 500 mil huevos diarios que necesita y maneja cuatro líneas de negocio: ponqués, colaciones, pan y fritos. CPC S.A. inició la remodelación de una bodega y próximamente la construcción de una nueva bodega de producción de chocolate en el municipio de Mosquera.</p>

LOGO

EMPRESA



## **Residuos Ecoeficiencia S.A.**

Residuos Ecoeficiencia S.A es una empresa que se dedica a la comercialización de residuos sólidos industriales. CPC S.A. construyó la nueva sede administrativa localizada en el Km 19 Antigua Troncal de Occidente vía Madrid Mosquera Cundinamarca.

## **7. DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE COMPRAS**

### **7.1 PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

El Proceso de Compras y Contrataciones de la Constructora Parque Central S.A., cuenta con procedimientos que buscan garantizar que los productos comprados o servicios contratados cumplan con los requisitos especificados por el cliente y la organización.

Ver Anexo 5. Procedimiento de Compras y Contrataciones GC-P01-DPC.

El departamento de compras hace parte de la Gerencia de Construcciones y es responsable de los procesos de planeación y logística de compras, contratos y pagos y liquidaciones.

Este macro-proceso de compras inicia con el requerimiento solicitado por la constructora y finaliza con la correspondiente entrega del producto y/o servicio y el desembolso final al proveedor.

A continuación se describirá y analizará el proceso de planeación y logística de compras que integra el proceso de compras y contrataciones de la organización:

## **7.1.1 Procedimiento de planeación y logística de compras.**

### **7.1.1.1 Selección de proveedores**

Según las necesidades de la organización ó del proyecto y una vez identificadas por parte del responsable de la compra, se establecen los criterios para la selección de proveedores. Su selección está determinada por su capacidad de cumplir con los requisitos establecidos para el producto a comprar y/o servicio a contratar.

Para garantizar que los proveedores inscritos en la base de datos han sido previamente seleccionados, se diligencia el formato de Evaluación de Solicitantes e Ingreso al Registro de Proponentes, GC-P01-DPLC-F20; ver Anexo 6, el cual es remitido al Departamento de Calidad y Control Interno para actualizar la base de datos.

#### **1. Criterios de Selección de Proveedores**

Los criterios para la selección de proveedores están determinados por la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos para el producto a comprar y/o servicio a contratar así:

- **Requisitos legales:** Los proveedores deben presentar el certificado de cámara y comercio, el cual debe tener una fecha de expedición inferior a 30 días, certificar que la matrícula mercantil se encuentre actualizada, que no existan inconvenientes de tipo legal y/o judicial y que la empresa haya sido constituida hace más de seis meses. (Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, con menos de un

mes de vigencia, para comprobar que no presente inhabilidades de contratación).

- **Reconocimiento en el mercado:** La empresa debe anexar la relación de contratos (indicando el número de contratos vigentes y el valor de cada uno, para determinar su capacidad de contratación). Éste aspecto es aceptado de acuerdo al criterio del gerente de área. Además debe especificar el tipo de contrato, objeto, contratante, fecha de iniciación, valor del contrato, valor ejecutado, para determinar la capacidad residual de contratación.
- **Experiencia específica:** Según la actividad requerida el proveedor debe presentar certificación de los contratos celebrados durante los dos últimos años, para comprobar la experiencia específica.
- **Certificación de calidad:** El proveedor debe presentar certificados de calidad de productos y sistema de calidad, de acuerdo a la actividad a desempeñar, además anexar certificados de calidad de productos y los sistemas de calidad requeridos, para comprobar la conformidad con los sistemas exigidos, cuando ello sea aplicable.
- **Hoja de Vida:** Se debe presentar la hoja de vida de la empresa actualizada y con los requisitos mencionados.

Adicionalmente, de acuerdo a las necesidades del suministro o servicio en cuestión, en los pliegos de solicitud de cotización se puede solicitar, entre otros, información sobre recursos financieros o técnicos del proponente y sobre su capacidad organizacional para el proyecto específico.

### **7.1.1.2 Acta de Selección**

Una vez se registra el contratista en la base de datos de proveedores habilitados para ser invitados a cotizar se procede a diligenciar el formato Acta de Selección de Proponentes GC-P01-DPLC-F02; ver Anexo 7.

En este formato se tiene en cuenta un mínimo de tres proveedores para solicitar cotización, es un documento que recoge información de los proponentes (nombre de la firma, nombre de la persona con la que se efectúa el contacto, teléfono al cual se puede comunicar para cualquier aclaración y la verificación del ingreso del proveedor al RUP), adicionalmente se especifican los datos generales del proyecto, la fecha, la obra y/o proyecto, el número consecutivo del proyecto, la gerencia a la cual pertenece, el objeto de la cotización, los asistentes responsables de avalar las firmas participantes, las observaciones y las firmas de los funcionarios autorizados para la aprobación del documento.

### **7.1.1.3 Licitación**

Este proceso involucra la elaboración de los pliegos de especificaciones técnicas (PET), contractuales (PEC), y de seguridad industrial (PESI), necesarias para aclarar a los proveedores las condiciones bajo las cuales se requiere el servicio y/o producto a contratar.

**1. Pliegos de Especificaciones Técnicas:** Los pliegos de especificaciones técnicas se elaboran teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Introducción:** Se aclara el objeto de la licitación y el nombre del proyecto que requiere el servicio y/o producto a contratar.
- **Invitación:** Se aclara el sistema mediante el cual se realizará la contratación el servicio y/o producto y la dirección del proyecto.
- **Documentos:** Adjuntos para el Análisis de la Cotización: Se informa la documentación requerida para el estudio, preparación y presentación de la propuesta.
- **Aclaraciones:** se informa el procedimiento a seguir para aclarar cualquier inquietud.
- **Visita de Obra:** Se informa la fecha, hora y lugar de la visita de obra programada con el fin de verificar vías de acceso, estado natural del terreno y se pueda visualizar la magnitud del proyecto y del objeto de la licitación.
- **Plazo:** Se informa el plazo máximo para efectuar los trabajos y/o suministros.
- **Entrega de la Cotización:** Se informa la fecha y hora límite de entrega de las propuestas.
- **Vigencia de la Cotización:** Se establece la vigencia mínima de las propuestas

- Documentos Anexos a la Propuesta: Se informa toda la documentación que debe ser adjuntada junto a la propuesta.
- Garantías: Se informa el tipo de garantías que deben ser tramitadas.
- Contratos: Se informa el tipo de contrato que se suscribirá una vez sea adjudicado el servicio y/o producto.
- Forma de Pago: Se establece la forma de pago de los trabajos contratados.
- Consideraciones Varias: Se especifican condiciones especiales relacionadas con el objeto del contrato.
- Especificaciones Técnicas: Toda especificación técnica y/o recomendación requerida por el producto y/o servicio, el cliente y la organización.
- Los Pliegos de Especificaciones Contractuales: Se elaboran teniendo en cuenta los siguientes aspectos y existen dos tipos global y unitario:
  - Objeto y Carácter de la Cotización
  - Terminología
  - Objeto del Pliego (PEC)
  - Visita a la Obra
  - Plazo de Ejecución
  - Sistema de Contratación
  - Análisis de la Propuesta

- Estudios
- Condiciones de Ejecución de la Obra
- Pago Anticipado
- Comunicaciones Durante la Preparación de la Cotización.
- Entrega y Validez de la Cotización
- Documentos Anexos a la Propuesta
- Gerencia del Proyecto – Dirección de Obra
- Adjudicación de la Obra
- Subcontratos – Cesión del Contrato
- Documentación Contractual
- Programa de Trabajo
- Seguros
- Representante del Contratista
- Comités de Obra
- Multas y Moras
- Retención en Garantía Sobre los Pagos
- Comunicaciones Escritas
- Actas Parciales de Avance de Obra
- Personal de Obra
- Normas Administrativas
- Daños a Terceros
- Recibo Final de la Obra
- Domicilio de Pago y Recepción de Facturación
- Obras Adicionales por Modificaciones al Diseño
- Actualización de Precios
- Inspección de Materiales
- Arreglos de Daños
- Liberación de Áreas
- Terminación del Contrato por el Propietario

- Seguridad Industrial – Control De Obra – Reglamento Interno de Trabajo y Seguridad.
- Publicidad
- Informes Semanales
- Aseo de la Obra – Limpieza e Higiene
- Domicilio y Arbitraje
- Varios

Los Pliegos de Especificaciones de Seguridad Industrial, se elaboran teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Objeto y Carácter de la Cotización
  - Objeto del Pliego de Especificaciones en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (PESI)
  - Visita a la Obra
  - Estudios
  - Gerencia del Proyecto – Dirección de Obra
  - Seguridad Industrial, Control de Obra y Reglamento Interno de Trabajo y de Seguridad
  - Aseo de la Obra – Limpieza e Higiene
  - Especificaciones y Requerimientos
- **Cotizaciones:**
    1. Cotizaciones Escritas: Una vez recibidas las propuestas, se revisa la información y se registra en el formato F05 Cuadro Comparativo. Ver Anexo 8.

En él se especifica la fecha de elaboración del cuadro, el nombre de la obra, el objeto de la licitación, el valor del presupuesto total y del ejecutado a la fecha y la gerencia a la cual pertenece, de los proponentes se registra el nombre del proveedor, la fecha de presentación de la propuesta, el nombre del funcionario responsable de la licitación, el NIT de la empresa, la dirección de correo electrónico, los números telefónicos, celulares y de fax de la empresa.

Asimismo se especifican ítem por ítem las cantidades requeridas, los valores unitarios y parciales discriminando el valor total de la propuesta con IVA, AIU, descuentos, vigencia de la oferta, tiempo de entrega, sitio de entrega, forma de pago, pólizas y valor de seriedad de la oferta, observaciones referidas a las propuestas relevantes para la evaluación y adjudicación del producto y/o servicio y las firmas de los funcionarios responsables del proceso.

El procedimiento de planeación y logística de compras establece las condiciones relacionadas a continuación para las solicitudes de cotización:

**Tabla No.1 Documentos Requeridos para Solicitudes de Cotización.**

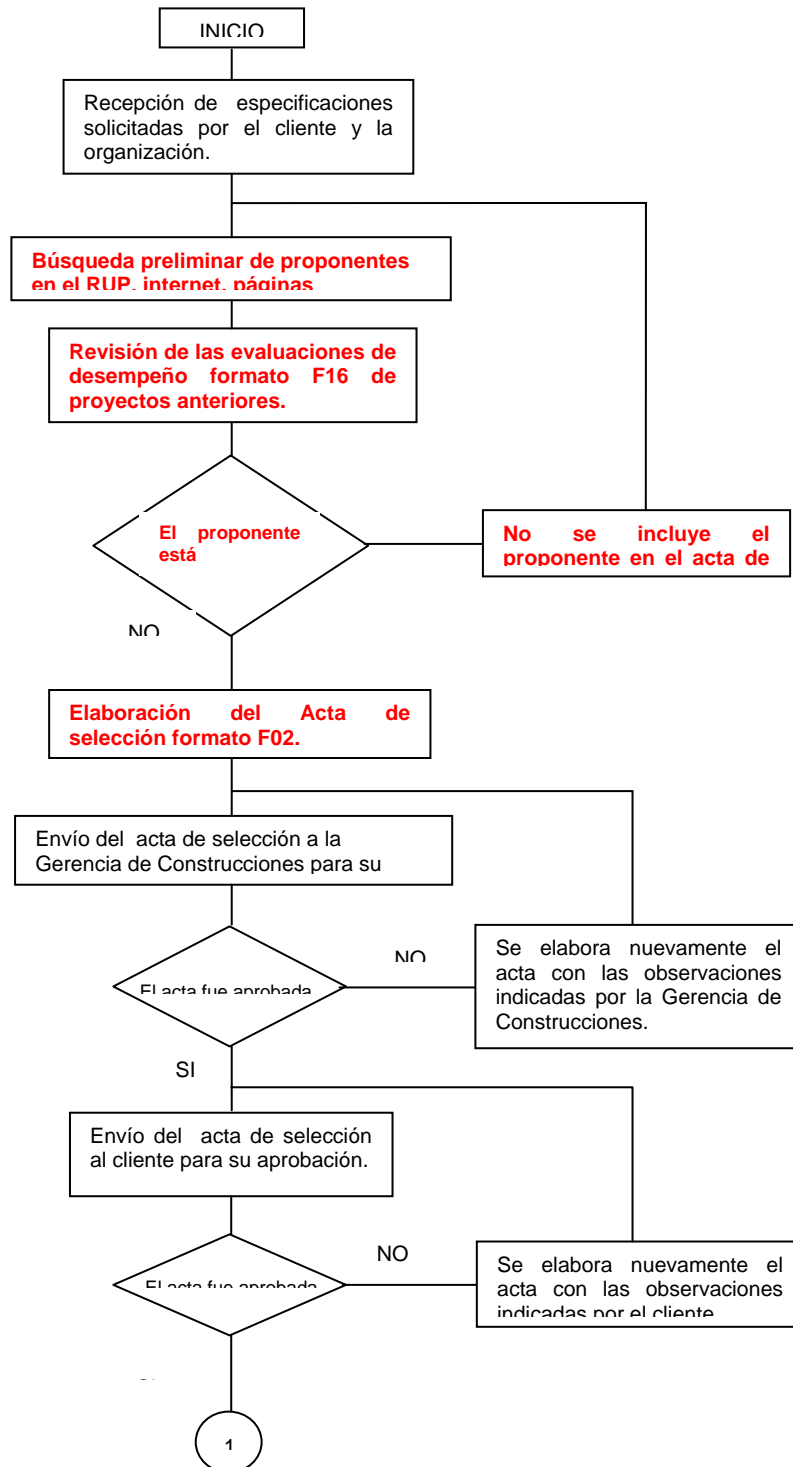
MONTOS	VALOR EQUIVALENTE EN PESOS PARA EL AÑO 2007	FORMA DE COTIZAR	DOCUMENTOS GENERADOS
<u>Hasta 5 SMMLV</u>	\$ 2168.500	3 Cotizaciones TELEFÓNICAS	Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05 que contiene constancia de llamadas.
<u>De 5 a 20 SMMLV</u>	De \$ 2.168.501 a \$ 8.674.000	3 Cotizaciones VIA FAX O E-MAIL	Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05 anexando fotocopia de las cotizaciones recibidas.
De 20 SMMLV a 50 SMMLV	De \$ 8.674.001 a \$21.685.000	3 Cotizaciones ESCRITAS EN SOBRE CERRADO	"Cuadro comparativo" GC-P01-DPLC-F05 anexando "Acta de selección de proponentes" GC-P01-DPLC-F02.
De 50 SMMLV en adelante	De \$ 21.685.001 en adelante	3 Cotizaciones ESCRITAS EN SOBRE CERRADO	"Cuadro comparativo" GC-P01-DPLC-F05 anexando y "Acta de selección de proponentes" GC-P01-DPLC-F02.

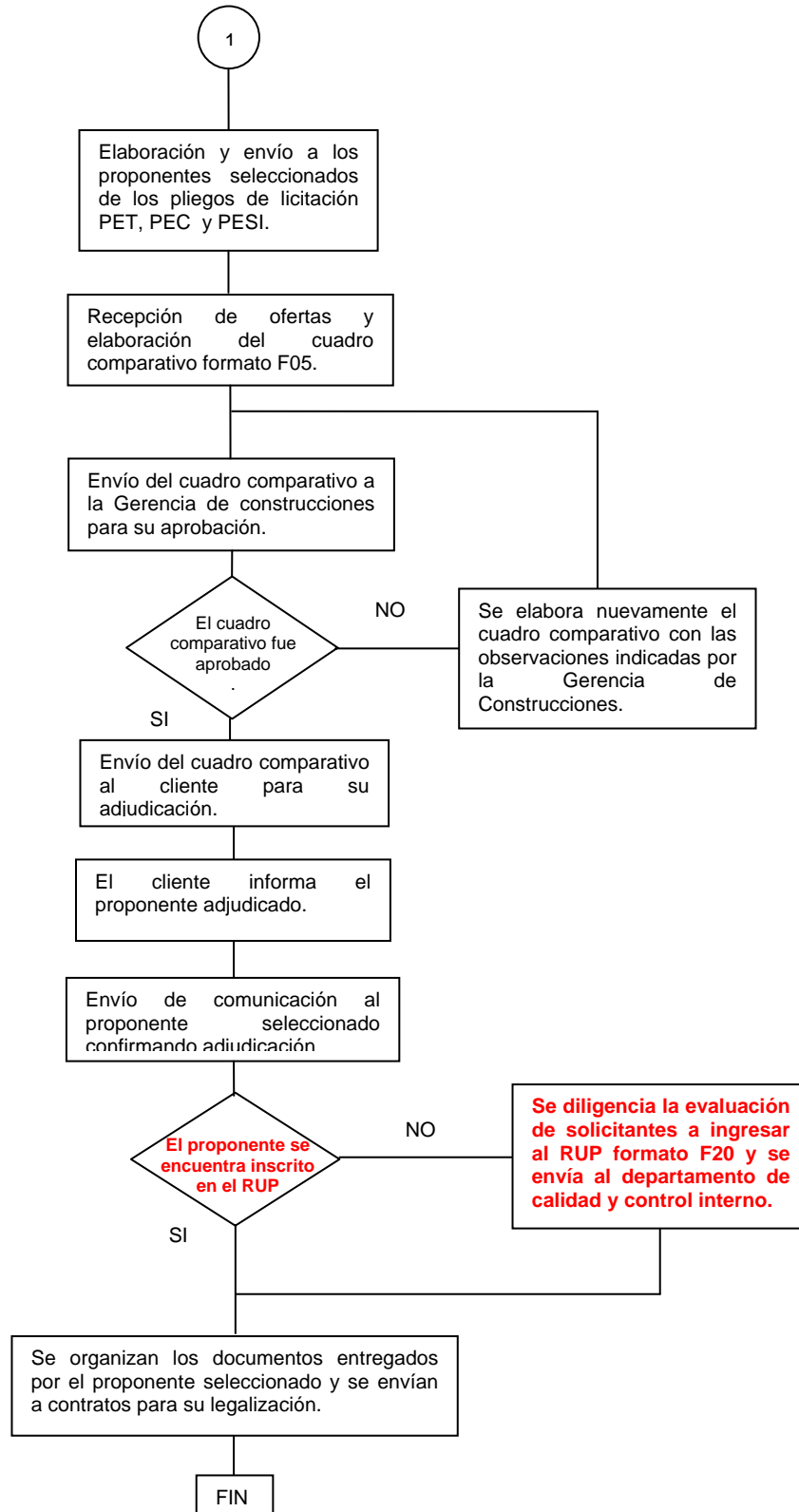
2. Cotizaciones Telefónicas: Para contratos de actividades preliminares como las relacionadas a continuación se requiere de cotizaciones telefónicas:

1. Alquiler de baños portátiles.
2. Alquiler de radios de comunicación.
3. Servicio de laboratorio.
4. Alquiler de contenedores.
5. Transportes de una ciudad a otra.

## 7.2 DIAGRAMA DE FLUJO

Figura No.10 Diagrama de Flujo Procedimiento del Proceso de Compras Inicial.





En el procedimiento anteriormente descrito se señala en color rojo **LA RUTA CRÍTICA** del proceso.

## 8. ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida y revisada la documentación existente en la constructora referente al proceso de compras y aplicados los formularios diseñados, se realizó una entrevista de sensibilización para que se familiarizaran con el objeto del proyecto los (5) cinco coordinadores de compras, obteniéndose los siguientes resultados:

### 8.1 FORMULARIO 1: RELACION ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACION Y LOGISTICA DE COMPRAS

**Objetivo:** Identificar las actividades (propias del cargo y adicionales) realizadas durante el horario laboral con el fin de establecer el tiempo utilizado en su ejecución.

El Departamento de Planeación y Logística de compras cuenta con (5) cinco coordinadores, cada uno de ellos diligenció el formato con las actividades correspondientes a los días Lunes 24, Martes 25 y miércoles 26 de septiembre de 2007.

Los resultados fueron los siguientes:

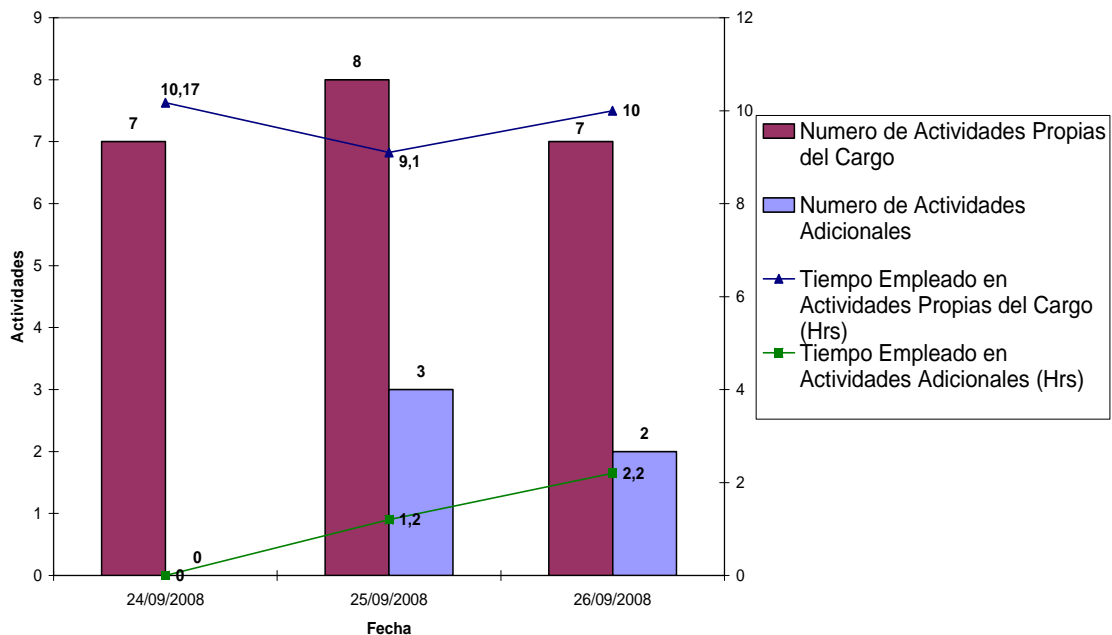
**Tabla No.2 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Milena Pico.**

**Coordinador 1:  
Ingeniera Milena Pico.**

<b>RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS</b>				
<b>FECHA</b>	<b>Numero de Actividades Propias del Cargo</b>	<b>Numero de Actividades Adicionales</b>	<b>Tiempo Empleado en Actividades Propias del Cargo (Hrs)</b>	<b>Tiempo Empleado en Actividades Adicionales (Hrs)</b>
24/09/07	7	0	10,17	0
25/09/07	8	3	9,10	1,20
26/09/07	7	2	10	2,20

**Figura No.11 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Milena Pico.**

**RELACION DE ACTIVIDADES Y TIEMPO EMPLEADO EN SU EJECUCION PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS**



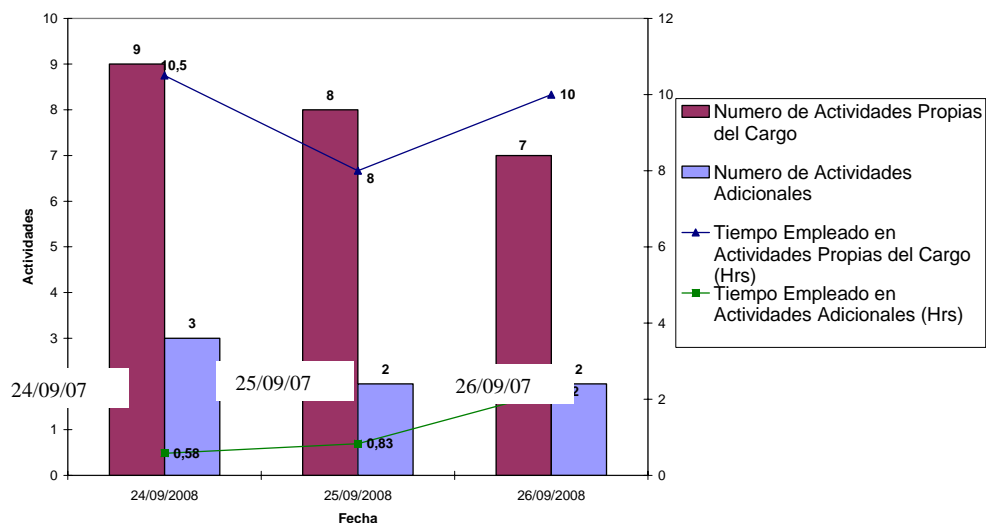
**Tabla No.3 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Sulma Ahogado.**

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS				
FECHA	Numero de Actividades Propias del Cargo	Numero de Actividades Adicionales	Tiempo Empleado en Actividades Propias del Cargo (Hrs)	Tiempo Empleado en Actividades Adicionales (Hrs)
24/09/07	9	3	10,5	0,58
25/09/07	8	2	8	0,83
26/09/07	7	2	10	2,20

24/09/07      25/09/07      **Coordinador 2:**      26/09/07  
**Ingeniera Sulma Ahogado.**

**Figura No.12 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Sulma Ahogado.**

**RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y TIEMPO EMPLEADO EN SU EJECUCIÓN PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS**

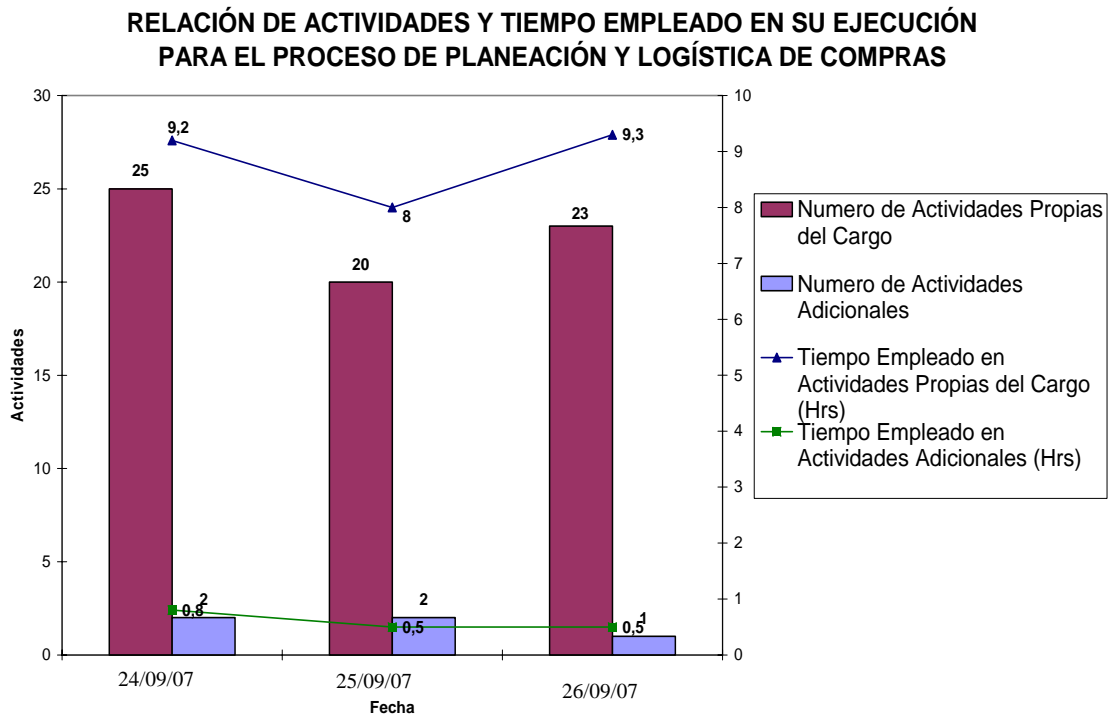


**Coordinador 3:**  
**Ingeniera Nancy Pérez**

**Tabla No.4 Relación De Actividades Del Proceso De Planeación Y Logistica De Compras**

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS				
FECHA	Numero de Actividades Propias del Cargo	Numero de Actividades Adicionales	Tiempo Empleado en Actividades Propias del Cargo (Hrs)	Tiempo Empleado en Actividades Adicionales (Hrs)
24/09/07	25	2	9,2	0,80
25/09/07	20	2	8	0.50
26/09/07	23	1	9.3	0.50

**Figura No.13 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Nancy Pérez.**

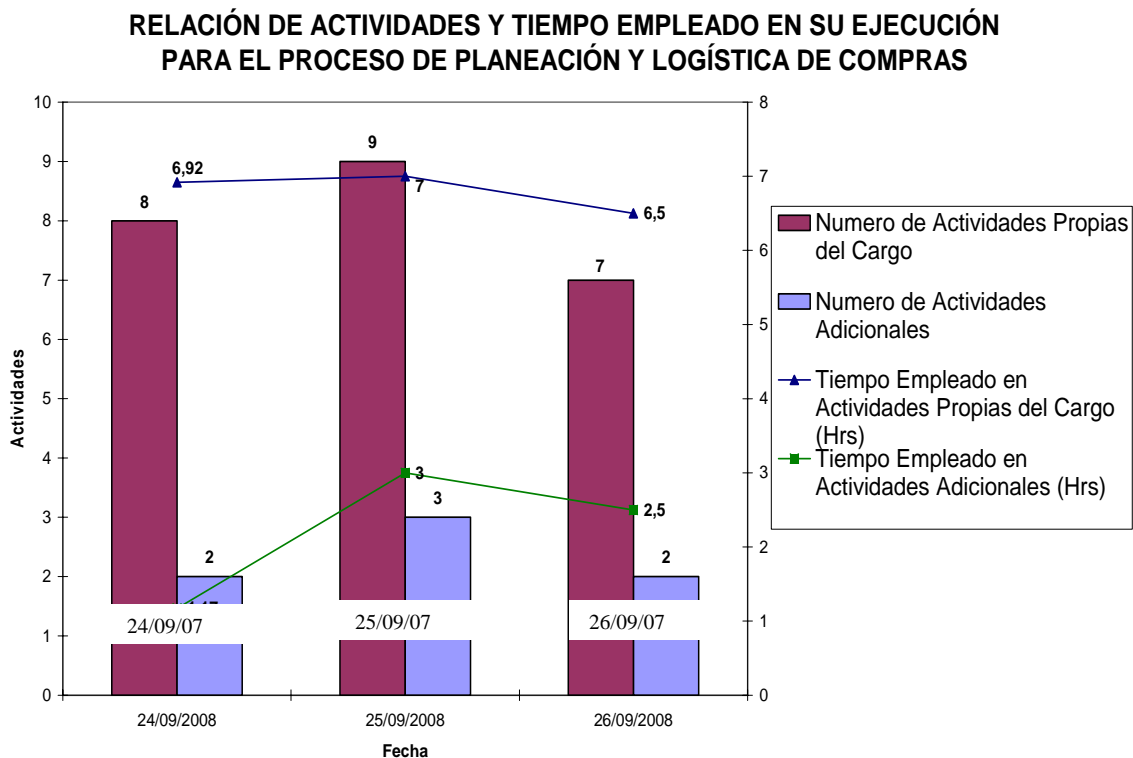


**Coordinador 4**  
**Ingeniero Jesús Eduardo Salazar.**

**Tabla No.5 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras del Ing. Jesús Salazar**

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS				
FECHA	Numero de Actividades Propias del Cargo	Numero de Actividades Adicionales	Tiempo Empleado en Actividades Propias del Cargo (Hrs)	Tiempo Empleado en Actividades Adicionales (Hrs)
24/09/07	8	2	6,92	1,17
25/09/07	9	3	7	3
26/09/07	7	2	6,5	2,5

**Figura No.14 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras del Ing. Jesús Eduardo Salazar.**



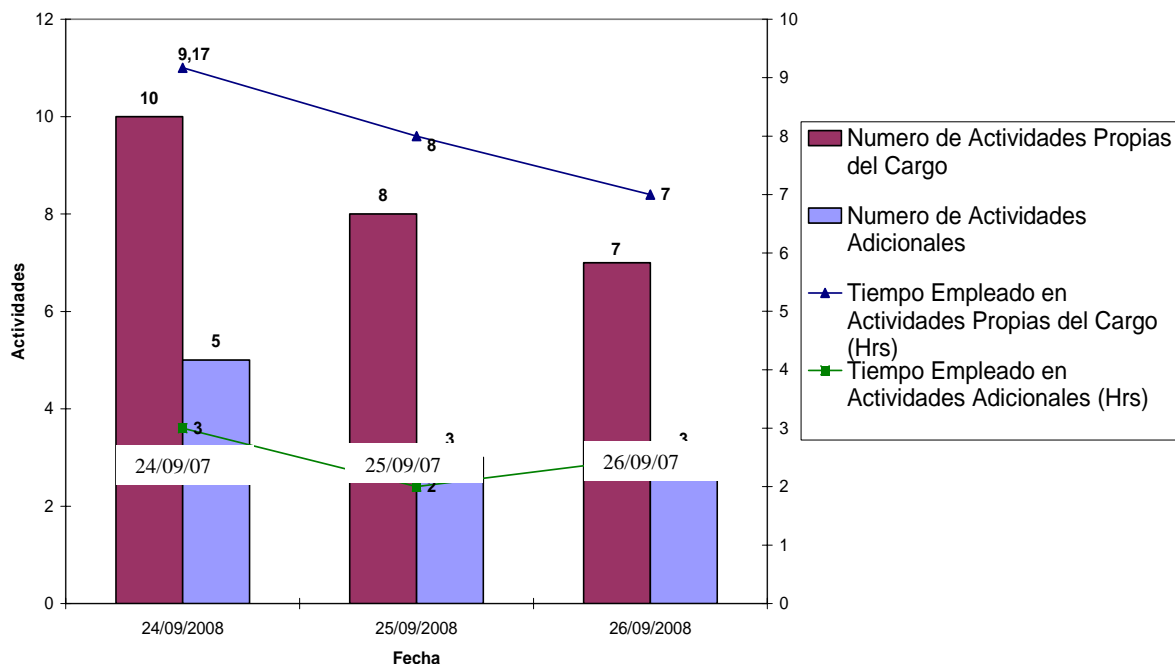
**Tabla No.6 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras de la Ing. Mónica María García A.**

**Coordinador 5  
Ingeniera Mónica María García.**

RELACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS				
FECHA	Numero de Actividades Propias del Cargo	Numero de Actividades Adicionales	Tiempo Empleado en Actividades Propias del Cargo (Hrs)	Tiempo Empleado en Actividades Adicionales (Hrs)
24/09/07	10	5	9,17	3
25/09/07	8	3	8	2
26/09/07	7	3	7	2,5

**Figura No.15 Relación de Actividades y Tiempo empleado en el proceso de Compras Ing. Mónica María García A.**

**RELACIÓN DE ACTIVIDADES Y TIEMPO EMPLEADO EN SU EJECUCIÓN PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS**



De acuerdo a lo observado en la información obtenida se puede concluir que:

- Las actividades propias del cargo sobre pasan el horario laboral establecido de 8 horas diarias.
- Las actividades adicionales al cargo promedian entre 1 y 2,5 horas aproximadamente, incrementado la jornada de trabajo diaria.
- En todos los casos analizados se evidencia una sobre carga de actividades en todos los funcionarios que es el resultado de la desactualización y disponibilidad de la información requerida en el proceso.
- Aunque las actividades adicionales sean pocas, generan repetición de actividades que demandan tiempo valioso en la finalización de las actividades propias del proceso.

## **8.2 FORMULARIO 2: MEJORA DE PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS.**

**Objetivo:** Identificar las debilidades y aspectos por mejorar así como su causa y posterior plan de acción.

El formato identifica los aspectos a mejorar, estableciendo las causas y planes de acción a partir del criterio del funcionario del Departamento de Planeación y Logística de Compras.

De acuerdo a lo observado en la información obtenida se puede concluir que:

- Debido a que no se tiene certeza de la fecha en la cual se iniciarán los proyectos, la información requerida para la ejecución de las compras, es
- entregada incompleta, lo que implica elaboración de adendos que extienden el proceso.
- La desactualización del Registro Único de Proponentes (RUP) genera confusión en el correcto diligenciamiento de los formatos establecidos para el proceso.
- Los tiempos para el inicio y finalización de la compra son tan ajustados que cualquier inquietud en el diseño, costo, o plazo de entrega de los proponentes, origina retraso en la entrega final del producto y en otras actividades inherentes del proceso.
- El sistema de negociación empleado por el cliente (Subasta Electrónica) ocasiona inconformidad en los proponentes quienes manifiestan falta de transparencia en la adjudicación, ya que se observan descuentos de mas del 50% del valor presentado en la oferta.

### 8.3 FORMULARIO 3: ANÁLISIS DE DATOS FORMATOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS AÑO 2007.

**Objetivo:** Analizar los formatos utilizados en el proceso de Planeación y Logística de Compras con el fin de identificar si cumplen con los objetivos propuestos para cada uno de ellos.

Los proyectos analizados fueron: Carrefour Bello, Carrefour Popayán, Carrefour Cúcuta Atalayas, Carrefour Bucaramanga y Homecenter Cartagena.

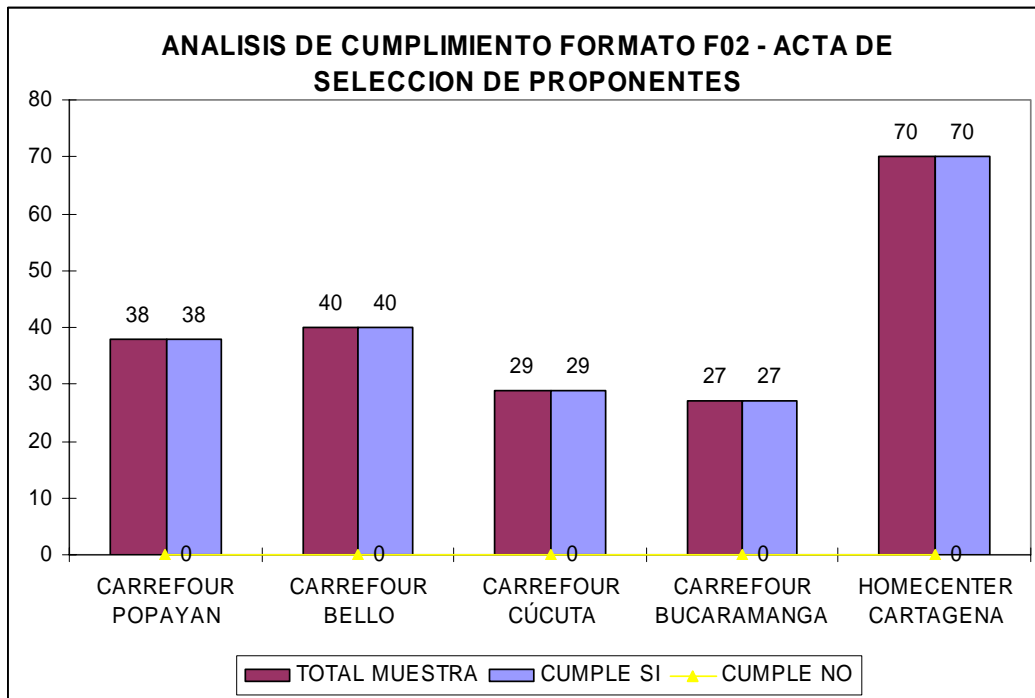
Los Formatos utilizados en el proceso que fueron analizados para los diferentes proyectos se relacionan a continuación.

**FORMATO:** F02, Acta de Selección de Proponentes

**OBJETIVO:** Seleccionar un grupo de proveedores para ser invitados a participar en la licitación.

**Tabla No.7 Análisis de Cumplimiento del Formato F02 Acta de Selección de Proponentes.**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	38	38	0
CARREFOUR BELLO	40	40	0
CARREFOUR CÚCUTA	29	29	0
CARREFOUR BUCARAMANGA	27	27	0
<b>Figura No.16 Análisis de Cumplimiento del Formato F02 Acta de Selección de Proponentes.</b>			0



**FORMATO:** F04, Acta Comité de compras

**OBJETIVO:** Definir el proponente seleccionado para la el tipo de actividad a contratar de los proyectos propios de la organización.

**Tabla No.8 Análisis de Cumplimiento del Formato F04 Acta de Comité de Compras**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	0	0	0
CARREFOUR BELLO	0	0	0
CARREFOUR CÚCUTA	0	0	0
CARREFOUR BUCARAMANGA	0	0	0
HOMECENTER CARTAGENA	0	0	0

Este formato no fue utilizado en ningún proyecto debido a que este solo aplica para proyectos propios.

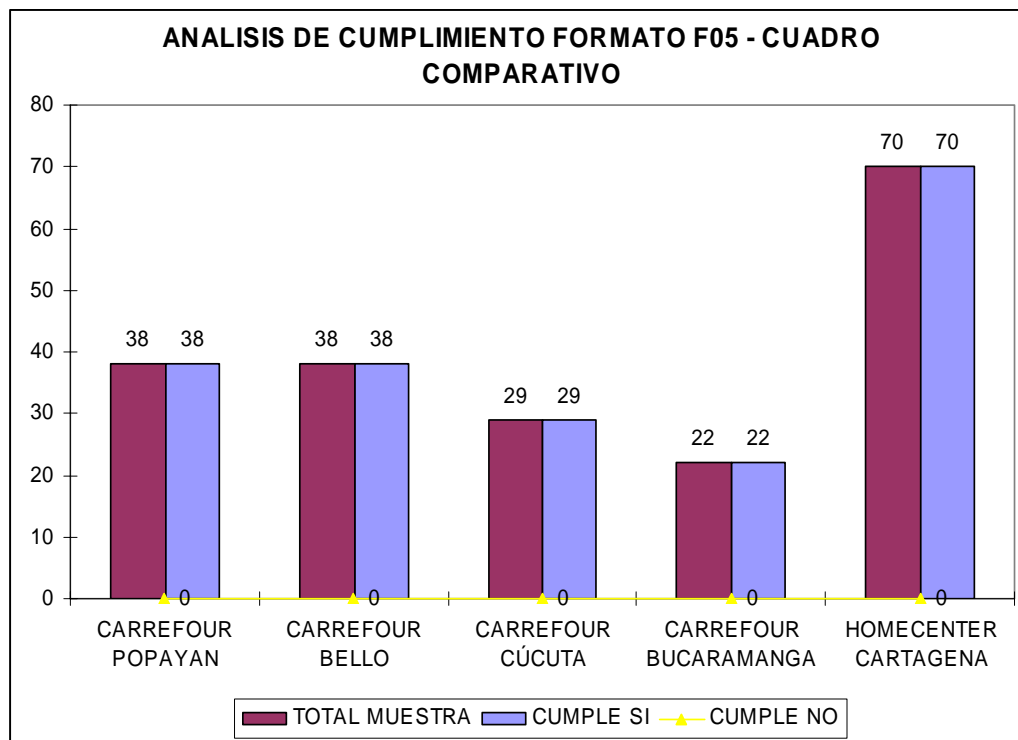
**FORMATO:** F05, Cuadro Comparativo

**OBJETIVO:** Analizar y comparar las condiciones presentadas por cada propuesta

**Tabla No.9 Análisis de Cumplimiento del Formato F05 Cuadro Comparativo**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	38	38	0
CARREFOUR BELLO	38	38	0
CARREFOUR CÚCUTA	29	29	0
CARREFOUR BUCARAMANGA	22	22	0
HOMECENTER CARTAGENA	70	70	0

**Figura No.17 Análisis de Cumplimiento del Formato F05 Cuadro Comparativo.**



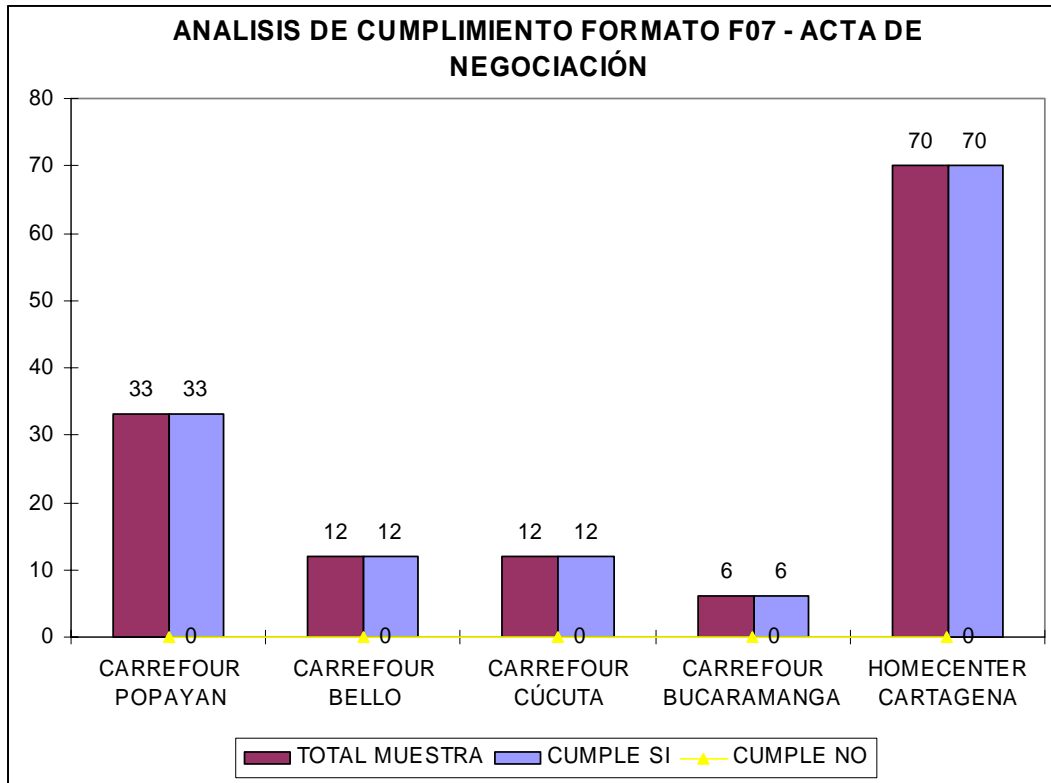
**FORMATO:** F07, Acta de Negociación

**OBJETIVO:** Registrar las condiciones finales de las ofertas después de la negociación.

**Tabla No.10 Análisis de Cumplimiento del Formato F07 Acta de Negociación.**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	33	33	0
CARREFOUR BELLO	12	12	0
CARREFOUR CÚCUTA	12	12	0
CARREFOUR BUCARAMANGA	6	6	0
HOMECENTER CARTAGENA	70	70	0

**Figura No.18 Análisis de Cumplimiento del Formato F07 Acta de Negociación.**



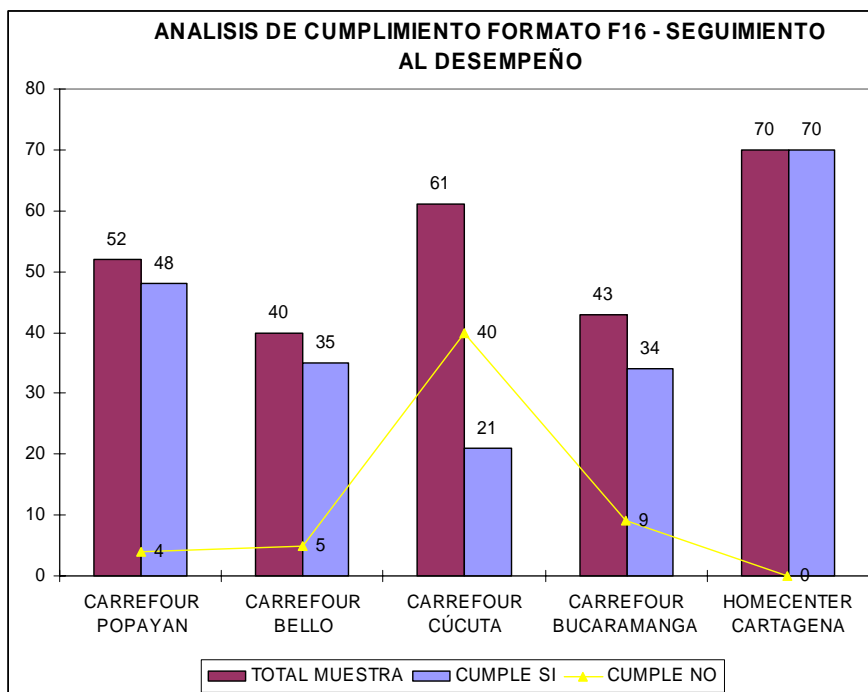
**FORMATO:** F16, Seguimiento al Desempeño

**OBJETIVO:** Evaluar el desempeño del proveedor desde el inicio de la adjudicación hasta la entrega del producto y/o servicio contratado, con el fin de determinar las acciones a tomar con el proveedor, entre ellas la inhabilitación.

**Tabla No.11 Análisis de Cumplimiento del Formato F16 Seguimiento al Desempeño**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	52	48	4
CARREFOUR BELLO	40	35	5
CARREFOUR CÚCUTA	61	21	40
CARREFOUR BUCARAMANGA	43	34	9
HOMECENTER CARTAGENA	70	70	0

**Figura No.19 Análisis de Cumplimiento del Formato F16 Seguimiento al Desempeño.**



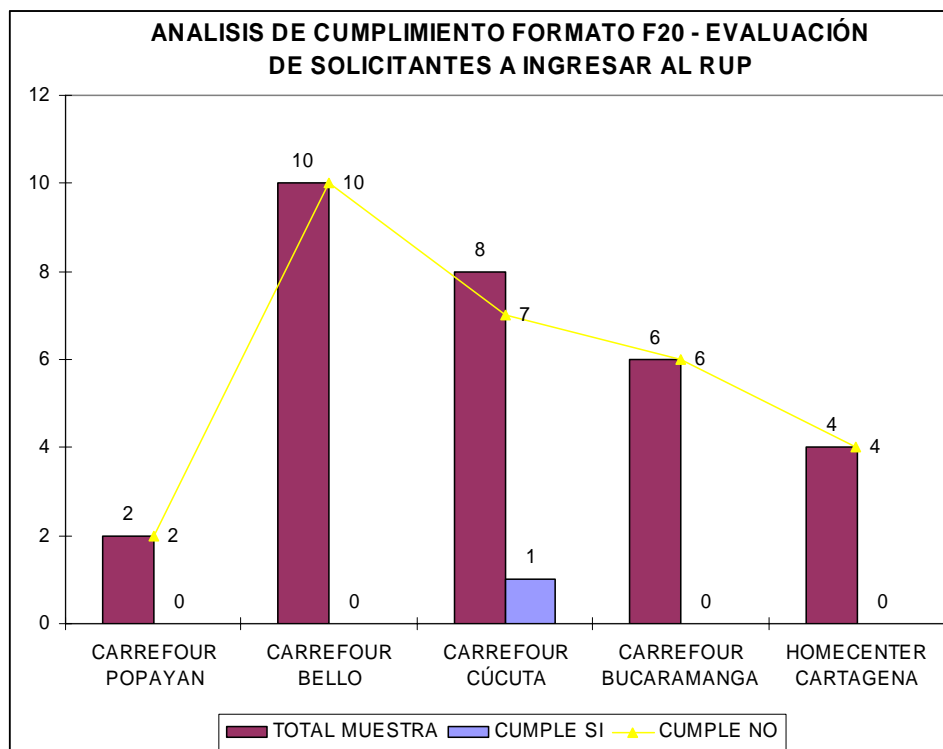
**FORMATO:** F20, Evaluación de Solicitantes a ingresar al Registro Único de Proponentes

**OBJETIVO:** Garantizar que los proveedores cumplan con los requisitos mínimos establecidos por la organización para la contratación de productos y/o servicios solicitados.

**Tabla No.12 Análisis de Cumplimiento del Formato F20 Evaluación de Solicitantes a Ingresar al Registro Único de Proponentes**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	2	0	2
CARREFOUR BELLO	10	0	10
CARREFOUR CÚCUTA	8	1	7
CARREFOUR BUCARAMANGA	6	0	6
HOMECEMTER CARTAGENA	4	0	4

**Figura No.20 Análisis de Cumplimiento del Formato F20 Evaluación de Solicitantes a Ingresar al RUP.**

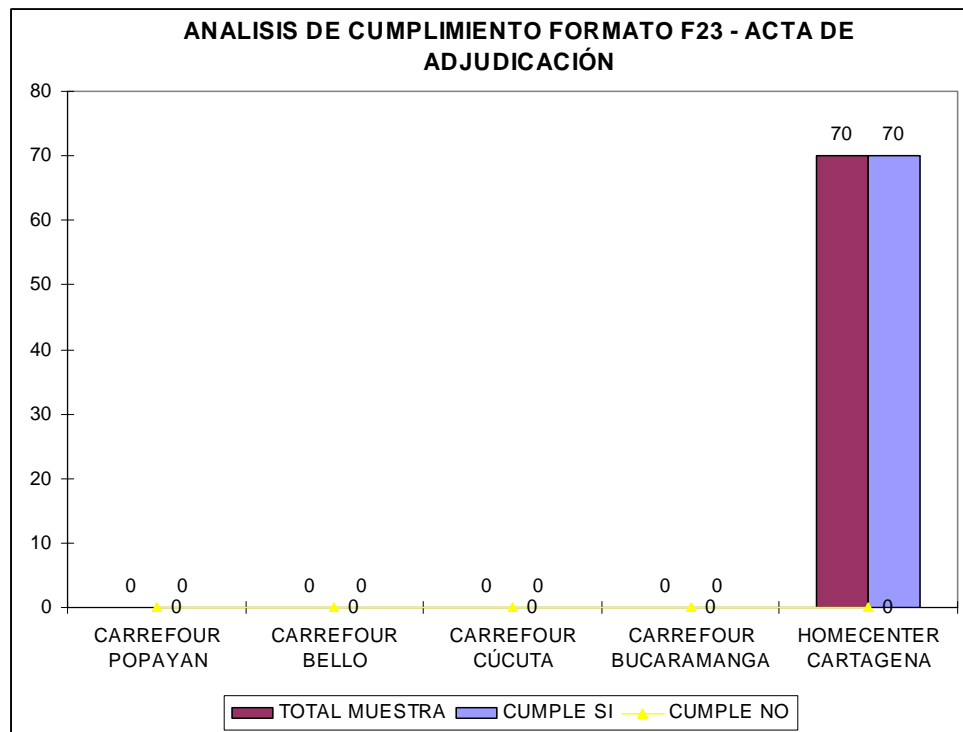


**FORMATO:** F23, Acta de Adjudicación

**OBJETIVO:** Dejar constancia del proveedor seleccionado por el cliente en los contratos con modalidad de oferta mercantil.

**Tabla No.13 Análisis de Cumplimiento del Formato F23 Acta de Adjudicación**

PROYECTO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE	
		SI	NO
CARREFOUR POPAYAN	0	0	0
CARREFOUR BELLO	0	0	0
CARREFOUR CÚCUTA	0	0	0
CARREFOUR BUCARAMANGA	0	0	0
HOMECENTER CARTAGENA	70	70	0



Una

vez analizada la información se observaron 2 formatos (F16 y F20) que no

cumplen el 100% del objetivo para el cual fueron diseñados e implementados, motivo por el cual se evidencia la necesidad de reevaluar y rediseñar los formatos aplicados a la realidad del proceso de Planeación y Logística de Compras.

**El formato F16 no cumple su objetivo debido a:**

- No se diligencia para la totalidad de los contratos.
- Omite y maneja información confusa.
- Está sobrecargado de información.
- No estandariza la escala de evaluación para cada uno de los criterios.

**El formato F20 no cumple su objetivo debido a:**

- El formato no evalúa al proponente, sino que verifica los requisitos establecidos por la organización y por el cliente.
- No se diligencia para la totalidad de los proponentes contratados, se observó que sólo se ingresó 1 de los 29 proponentes al RUP.

Al existir incumplimiento en los Formatos F16 y F20, no se genera retroalimentación al Registro Único de proponentes (RUP), evitando el acceso de nuevos proveedores a la base de datos y la disponibilidad de la información referente a la calificación de todos los proveedores que participan en todos los proyectos.

## **9. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Para elaborar la propuesta en la cual se plantea el mejoramiento del Proceso de Planeación y Logística de Compras de la Constructora Parque Central S.A., se presenta las modificaciones que permitirán optimizar las actividades y aportar al mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad de la empresa.

### **9.1 MODIFICACIONES AL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS.**

Actualmente el procedimiento de compras se encuentra incluido junto a los procesos de contratos y pagos, los cuales inicialmente pertenecían a un mismo proceso.

A medida que la organización diversificó su mercado los procesos fueron separados y manejan procedimientos independientes que aun no se han documentado, motivo por el cual la propuesta de mejoramiento se concentra en el procedimiento de Compras.

La propuesta establece un objeto y un alcance propios para el proceso de compras que garantice que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados tanto por el cliente como por la organización para dar respuesta al numeral 7.4. de la norma NTC ISO 9001:2000.

A continuación se relaciona la propuesta del Procedimiento de Compras para Constructora Parque Central S.A que busca establecer una metodología para garantizar que los productos comprados y/o servicios contratados, cumplan con requisitos especificados tanto por el cliente como por la organización:



Se espera que el alcance de esta propuesta vaya dirigido a los Jefes de Departamento, Coordinadores de Compras, Coordinadores de Obras, Directores de Obra, Residentes de Obra y Almacenistas; incluyendo los procesos de selección, evaluación y seguimiento al desempeño de proveedores.

### **9.1.1 SELECCIÓN DE PROPONENTES**

Una vez recibida la solicitud del producto y/o servicio requerido para cada proyecto, se procede a la selección de los proveedores.

La primera fuente de información para la selección de proveedores es el RUP de la Organización (Registro Único de Proponentes); en el evento de no encontrar en la base de datos al proveedor requerido, se procede a consultar en otras fuentes (directorios, Internet, etc.). Con el objetivo de garantizar que todos los proveedores seleccionados cumplan con los requisitos establecidos para el producto y/o servicio a contratar, se diligencia el Formato “Verificación del Cumplimiento de Requisitos de Solicitantes a Ingresar al Registro de Proponentes GC-P01-DPLC-F20”.

El formato F20 verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización para la invitación de proponentes, los cuales se relacionan a continuación:

- ✓ Certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio, con menos de un mes de vigencia, para comprobar que la matrícula mercantil se encuentre actualizada, que no existan inconvenientes de tipo legal y/o judicial, que la empresa haya sido



constituida hace más de 6 meses, y que el término de la vigencia de constitución de la sociedad no sea inferior a dos (2) años a partir de su inscripción.

- ✓ Relación de contratos vigentes para verificar su capacidad de contratación.
- ✓ Hoja de vida que incluya información sobre contratos vigentes (contrato, objeto, contratante, fecha de iniciación, valor del contrato, valor ejecutado) para verificar la capacidad residual de contratación.
- ✓ Certificación de contratos celebrados para comprobar la experiencia específica.
- ✓ Certificados de calidad de productos y sistemas de calidad requeridos para comprobar la conformidad con los sistemas exigidos, cuando sea aplicable.
- ✓ Adicionalmente de acuerdo a las necesidades del suministro o servicio en los pliegos de licitación se puede solicitar entre otros, información sobre recursos financieros o técnicos del proponente, así como su capacidad organizacional para el proyecto.

En los casos en que el proponente haya participado en proyectos anteriores con la organización, con el Vo Bo del Gerente de Área no se llevaría a cabo nuevamente el proceso de selección, sin embargo el responsable de la compra debe verificar su desempeño en el proyecto anterior.



### **9.1.2 INVITACIÓN DE PROPONENTES**

Con la verificación del Formato F20, se diligencia el formato “Acta de Selección de Proponentes GC-P01-DPLC-F02” y se envía al cliente para su aprobación. Una vez el Acta de Selección de Proponentes ha sido aprobada por el Cliente y por la

Organización se procede a la invitación de los proponentes seleccionados mediante una carta firmada por el Gerente de Área y el Jefe de Departamento de Planeación y Logística de Compras en la cual se informa la fecha de entrega de los pliegos de licitación y la fecha de entrega de las propuestas.

### **9.1.3 ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LOS PLIEGOS DE LICITACIÓN A LOS PROPONENTES**

Recibidas las especificaciones de la organización y/o el cliente, referentes al producto y/o servicio a contratar se procede a la elaboración de los pliegos de licitación que contienen las especificaciones técnicas, contractuales y de seguridad industrial requeridas para la contratación.

Éstas especificaciones aclaran entre otras cosas las condiciones técnicas, los plazos establecidos para las entregas de los productos y/o actividades, las pólizas de garantía necesarias, el personal calificado solicitado durante el tiempo de ejecución y todos aquellos requisitos legales exigidos para la ejecución de las actividades.



#### 9.1.4 ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS

Una vez recibidas las propuestas se procede al análisis de las mismas y se registra la información en el formato “Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05”. Cuando el cuadro comparativo es aprobado por el Gerente de Área, éste es enviado por el coordinador de compras al departamento de Calidad y Control Interno quien es el responsable del ingreso de los nuevos proveedores al RUP.

#### 9.1.5 ADJUDICACIÓN

El cuadro comparativo es enviado al cliente para su negociación y adjudicación. El cliente establece 2 metodologías para la negociación y posterior adjudicación:

- **Subasta Electrónica:** Él cliente suministra a cada proveedor un CÓDIGO con el cual podrá ingresar a la página electrónica utilizada por el cliente y registrar su mejor oferta.
- **Negociación Directa:** El cliente se reúne con cada proveedor y negocia la mejor oferta.

Una vez se realiza la negociación, el cliente comunica la decisión de adjudicación mediante un correo electrónico ó el envío del acta de negociación debidamente diligenciada y en el caso de las ofertas mercantiles, la aceptación de la propuesta se realiza a partir de la legalización de la misma por parte del oferente.

 <p>constructora Parque Central s.a.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS GC-P01-DPLC</b></p>	<p>No PAGINAS: 01 de 20 REVISION No: FECHA APROBACIÓN:</p>
---	--	--

De acuerdo a la información recibida por el cliente se procede al envío de la carta de adjudicación al proponente seleccionado. La adjudicación de la compra depende del proponente quien haya ofrecido las mejores condiciones en cuanto a:

- La conveniencia de los precios propuestos.
- Valores
- Descuentos.
- Forma de pago.
- La oportunidad de entrega.
- Disponibilidad apropiada.

#### **9.1.6 ENVÍO DE LA DOCUMENTACIÓN A CONTRATOS**

Enviada la comunicación al proveedor informando la adjudicación, se procede a remitir toda la documentación (oferta, cámara de comercio, cuadro comparativo, anexo de cantidades) al departamento de contratos para el trámite respectivo.

#### **9.1.7 SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DE PROVEEDORES**

Para la organización y para los directivos, es muy importante evaluar el desempeño de cada proveedor contratado, motivo por el cual se rediseñó el formato “Evaluación al Seguimiento del Desempeño de os Proveedores GC-P01-DPLC-F16”, con el fin de ajustar los criterios a evaluar y lograr así obtener una información real a partir de la cual se pudieran tomar decisiones.



Ésta evaluación se realizará teniendo en cuenta el tiempo de duración de cada actividad así:

1. Para actividades con una duración menor a 3 meses la evaluación se realizaría al final de la actividad 100% de su ejecución.
2. Para actividades con una duración mayor a 3 meses la evaluación se realizaría al 50% y al 100% de su ejecución.

El puntaje total se clasifica en los siguientes aspectos:

- 40 puntos a los aspectos técnicos
- 35 puntos a los aspectos administrativos y
- 25 puntos a los aspectos de Calidad y Seguridad Industrial

En caso de obtener una calificación inferior a 70 puntos, se informa al Gerente de Área quien será el responsable de tomar la decisión de inhabilitación o el envío de una comunicación al proveedor solicitando la mejora de los criterios en los cuales presenta debilidad y se transmite al Departamento de Calidad y Control Interno las acciones a seguir. Una vez establecido el procedimiento a seguir el departamento de Calidad y Control Interno informa a la respectiva Gerencia, Directores de Obra, Coordinadores de Obras y/o Jefes de Departamentos la decisión tomada. Los proveedores con calificación superior o igual a 70% continúan habilitados en la base de datos.

En el caso de contratar con proveedores que han sido inhabilitados, su habilitación se debe hacer previo visto bueno del Gerente General o Gerente



de Área y de este proceso se informa al Departamento de Calidad y Control Interno, con el fin de Actualizar el Registro Único de Proponentes.

Es responsabilidad del Director de Obra o Jefe de Área evaluar al proveedor antes del plazo establecido, en los casos que el proveedor no cumpla con los requisitos solicitados contractualmente e informar a la Gerencia correspondiente y al departamento de calidad y control interno.

A través de comités de obra se da a conocer a los proveedores el resultado de su Desempeño.

En todos los casos de inhabilitación o habilitación de proveedores se debe informar al Departamento de Calidad y Control Interno, con el fin de que se actualice el RUP.

En el desarrollo de la obra se deben evaluar el 100% de los proveedores.

## **9.2 POLITICAS Y NORMAS GENERALES**

El responsable de la compra, presenta la partida aprobada en el presupuesto que dará soporte en el cuadro comparativo. De no contar con una partida presupuestal definida para la compra, se solicita autorización del Gerente del Área.

Las compras deben planearse de acuerdo al programa y presupuesto de obras aprobadas bajo las mejores condiciones comerciales, técnicas, de suministro y de entrega.

Cada vez que se emita una solicitud de cotización (PET y/o PEC), el responsable de la compra tramita el formato "Lista de chequeo requisitos apertura solicitud de cotización GC-P01-DPLC-F21", con el fin de verificar el

 <b>constructora</b> Parque Central s.a.	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS GC-P01-DPLC</b>	No PAGINAS: 01 de 20 REVISION No: FECHA APROBACIÓN:
--	---	---

cumplimiento de las especificaciones y requisitos necesarios antes de realizar el requerimiento al proveedor, de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Tabla No.14 : Documentos Requeridos para Solicitudes de Cotización (Propuesto).**

MONTOS	VALOR EQUIVALENTE EN PESOS PARA EL AÑO 2007	FORMA DE COTIZAR	DOCUMENTOS GENERADOS
<u>Hasta 5</u>	\$ 2168.500	3 Cotizaciones TELEFÓNICAS	CUADRO COMPARATIVO GC-P01-DPLC-F05
<u>De 5 a 20 SMMLV</u>	De \$ 2.168.501 a \$ 8.674.000	3 Cotizaciones VIA FAX O E-MAIL	CUADRO COMPARATIVO GC-P01-DPLC-F05 ANEXANDO FOTOCOPIA DE LAS COTIZACIONES REIBIDAS
De 20 SMMLV a 50 SMMLV	De \$ 8.674.001 a \$21.685.000	3 COTIZACIONES VIA FAX O E-MAIL REQUIERE PLIEGOS DE ESPECIFICACIONES CORTOS, O SOLICITUD DE COTIZACION FORMAL	"Cuadro comparativo" GC-P01-DPLC-F05 anexando fotocopias de las cotizaciones recibidas y "Acta de selección de proponentes" GC-P01-DPLC-F02 Anexo de cantidades, PET y PESI.
De 50 SMMLV en adelante	De \$ 21.685.001 en adelante	3 COTIZACIONES ESCRITAS EN SOBRE CERRADO	"Cuadro comparativo" GC-P01-DPLC-F05 anexando fotocopias de las cotizaciones recibidas y "Acta de selección de proponentes" GC-P01-DPLC-F02 Incluye PET, PEC, PESI y Anexo de cantidades.

 <p>constructora Parque Central s.a.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS GC-P01-DPLC</b></p>	<p>No PAGINAS: 01 de 20 REVISION No: FECHA APROBACIÓN:</p>
---	--	--

### 9.3 COTIZACION

Para las cotizaciones efectuadas telefónicamente se debe dejar constancia en el “Cuadro Comparativo” GC-P01-DPLC-F05, de las llamadas efectuadas con la siguiente información: hora, cargo de la persona contactada y nombre de la persona que efectuó la llamada. Se elimina el PESI en las licitaciones que solo involucren suministro, En los casos en que aplique el PESI, éste debe ajustarse según el monto a contratar.

En solicitudes de cotización de bienes o servicios cuyo presupuesto supere los 20 SMMLV se exige a los proveedores Certificado de Cámara de Comercio (Con 30 días de expedición como máximo).

En casos de cotizaciones que por su monto exijan la elaboración de un contrato (Compraventa, Civil de Obra, Mano de Obra ó Prestación de Servicios), se envía junto con la solicitud de cotización o Pliego de especificaciones, el modelo de la minuta del contrato, con el fin de dársela a conocer a los proponentes seleccionados.

Para compras administrativas inferiores a un (1) SMMLV no se elabora el “Cuadro Comparativo” GC-P01-DPLC-F05, previo Vo Bo. Bo. De la Gerencia Financiera y Administrativa.

No se tienen en cuenta proveedores que se hayan constituido como empresa en los últimos seis (6) meses, según certificado expedido por la Cámara de Comercio, salvo excepciones aprobadas por el Gerente General o Gerente de Área.



En la carta de invitación, se deberá hacer énfasis a los oferentes que en el evento de no participación en la cotización deben remitir por escrito su decisión. Así mismo dentro de las solicitudes de cotización se deben incluir los parámetros que garanticen las condiciones controladas en las actividades a ejecutar, como es el caso de uso de equipos adecuados, personal calificado, certificaciones de calidad, pruebas o ensayos a requerir, normatividad que se debe contemplar, pólizas y cualquier otro criterio que se debe considerar a juicio del Gerente de Área, Director de Obra, Coordinador de Obra, o Jefe de Departamento.

#### **9.4 MONTOS Y NIVELES DE AUTORIZACION**

**Tabla No.15 : Niveles de Autorización**

<b>MONTOS</b>	<b>VALORES AÑO 2007</b>	<b>NIVEL DE AUTORIZACION</b>
HASTA 5 SMMLV	\$ 2.168.500	Coordinador de Obras y/o Director de Obra
DE 5 A 20 SMMLV	De \$ 2.168.501 a \$ 8.674.000	Coordinador de Obra y/o Director de Obra
DE 20 A 50 SMMLV	De \$ 8.674.000 a \$21.685.000	Gerente de Construcciones
DE 50 A 200 SMMLV	De \$21.685.000 a \$86.740.000	Gerente de Construcciones
DE 200 A 600 SMMLV	De \$ 86.740.000 a \$ 260.220.000	Gerente General
DE 600 A 800 SMMLV	De \$260.220.000 a \$346.960.000	Comité de Compras
DE 800 EN ADELANTE	De \$ 346.960.000 en adelante	Junta Directiva

Los valores son tomados antes de IVA.

#### **9.5 PODER DE NEGOCIACIÓN**

Los Jefes de los Departamentos de Planeación y Logística de Compras y Planeación y Logística de Compras de Proyectos Especiales, los Gerentes de Área y General y los funcionarios autorizados por el cliente son las



personas autorizadas para realizar negociaciones con los proveedores, previa presentación del cuadro comparativo.

En el caso de negociaciones que superen los 250 SMMLV y que pague directamente la organización, el Gerente General de Constructora Parque Central S.A. participa en ésta gestión.

Los descuentos y/o modificaciones a los precios inicialmente negociados, y registrados en el acta de negociación, son confirmados por escrito al Gerente de Área responsable de la negociación por parte del proveedor.

Toda invitación a cotizar que se extienda a personas familiares de funcionarios de la Organización, debe estar soportado con la autorización previa de la Gerencia General.

## **9.6 COMITÉ DE COMPRAS**

El Comité de Compras estará conformado por el Gerente General y Gerentes de Área. El Jefe de Departamento, Coordinador de Obra o Director de Obra tienen voz pero no tiene voto. Las sesiones de dicho Comité se convocan siempre y cuando existan compras o contrataciones por adjudicar; en el evento que se requiera una compra o contratación de carácter urgente se convoca a Comité extraordinario, lo cual debe estar sustentado por el Coordinador de Obra; Director de Obra ó Jefe de Departamento.

El Departamento de Calidad y Control Interno, asiste al Comité como ente verificador de las normas.



Una vez finalizado el comité se elabora el “Acta de Comité de Compras GC-P01-DPLC-F04”, en la cual se registran las decisiones tomadas en la reunión. Así mismo, el Gerente del Área firma el “Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05” en el sitio correspondiente al proponente seleccionado en constancia de aprobación.

Dicha aprobación debe justificarse en el cuadro comparativo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación allí realizada bajo los criterios de aseguramiento de la calidad definidos.

El Comité puede solicitar asesoría adicional con el fin de lograr una mejor toma de decisiones. También puede solicitar licitaciones o cotizaciones adicionales en caso de requerirse.

### **9.6.1 COMPRAS O CONTRATACIONES GLOBALES**

En el caso de las compras de bienes y servicios que tengan alta frecuencia, se realizan cotizaciones, con el fin de optimizar condiciones económicas más favorables por volumen, precio y entrega oportuna. Algunos casos son: Servicios Temporales, Compras de Artículos de Oficina y Papelería, Mantenimiento y Transporte, Ferreterías e insumos de la construcción.

Las cotizaciones para artículos de Oficina, Papelería y Aseo, pueden realizarse para periodos determinados con el fin de garantizar estabilidad en precios y calidad, y en éste caso solo se exige la Póliza de Seriedad de la Oferta.

No obstante lo anterior, la adjudicación de la compra global debe ser aprobada por los estamentos y niveles definidos en el numeral 5.10. Montos y Niveles de Autorización.



Las solicitudes globales deben reunir elementos de un mismo grupo de materiales o elementos que sean suministrados por un mismo tipo de proveedor.

Se puede negociar con el proveedor bajo las siguientes modalidades:

- **Lista de Precios:** El proveedor se compromete a sostener un precio por un periodo no menor a seis (6) meses y se puede establecer en la negociación el incremento en el precio para el siguiente periodo. Adicionalmente, se debe comprometer a mantener un stock mínimo de elementos en referencia así como las entregas de los mismos.
- **Orden de Compra abierta con entregas parciales:** El proveedor se obliga a despachar de acuerdo con una distribución indicada por Constructora Parque Central S.A., el paquete de elementos en las cantidades y fechas acordadas, a un precio definido de forma similar a lo indicado anteriormente.

## 1. CONTROL EN COMPRAS

- *Verificación de las solicitudes de cotización:* El responsable de la compra verifica que los servicios o bienes cotizados sean realmente ofrecidos y/o fabricados por el proveedor; que las solicitudes de cotización se dirijan a proveedores diferentes; que se envíen o sean recogidas por el proveedor; es decir, minimizar el riesgo de que salgan varias solicitudes y se termine cotizando con un solo proveedor. En este punto es fundamental confirmar telefónicamente con los proveedores, el recibo de



la solicitud de cotización y hacer seguimiento posterior a aquellos que no contesten.

- *Confirmación de precios y especificaciones:* De requerirse, el responsable de la compra revisa que los precios cotizados por los proveedores concuerden con los promedios del mercado. La prueba se hace mediante confirmaciones telefónicas con otros proveedores que ofrezcan los mismos bienes o servicios. Además se verifica que la calidad, especificaciones de los materiales y servicios ofrecidos sean iguales o similares y permita la comparación de ofertas.

- *Revisión de los términos de la compra:* El funcionario responsable de la elaboración del contrato, mediante una revisión a todas las cláusulas del documento contractual verifica que las condiciones y precios correspondan contra lo aprobado. Además se debe validar que se constituyan las pólizas exigidas y si aplica, se pague el impuesto de timbre oportunamente; el cual se descuenta del anticipo o del primer pago que se realiza al proveedor.

## **2. CONSIDERACIONES GENERALES**

- Previa aprobación del Gerente del Área, se podrán utilizar cuadros comparativos de otros proyectos o de fechas anteriores, para compras de insumos o contratación de servicios de la misma naturaleza. No obstante lo anterior el nuevo cuadro comparativo que resulte y/o el documento contractual deben contar con las respectivas aprobaciones que se indican en este procedimiento.



- Con la aprobación del Gerente del Área, se puede declarar la condición de Proveedor Único o Contratación de Urgencia para los casos en que las condiciones de compra y/o contratación así lo requieran. De lo anterior se deja evidencia en el registro de contratación correspondiente o en comunicación que establezca la justificación sobre las excepciones a algunas etapas del presente procedimiento.

### **3. FORMATOS**

- Acta de selección de proponentes GC-P01-DPLC-F02
- Acta de comité de compras GC-P01-DPLC-F04
- Cuadro Comparativo GC-P01-DPLC-F05
- Acta de negociación GC-P01-DPLC-F07
- Lista de Chequeo de Documentos de Contratos GC-P01-DPLC-F08
- Seguimiento al Desempeño de Proveedores GC-P01-DPLC-F16
- Recibido a Satisfacción Cliente Interno GC-P01-DPLC-F19
- Evaluación de Solicitantes a Ingresar al RUP GC-P01-DPLC-F20
- Lista de Chequeo Requisitos Apertura Solicitud de Cotización GC-P01-DPLC-F21
- Cuadro Comparativo GSC GC-P01-DPLC-F22



## 9.7 INDICADORES

Para dar respuesta a los objetivos y garantizar el seguimiento y control del proceso se proponen los siguientes indicadores:

### 9.7.1 Indicador Ingreso de Proponentes al RUP

Este indicador permitirá a la organización disponer de una base de datos de proveedores más amplia que facilite el proceso de compras. Así mismo permite evaluar la gestión del funcionario responsable del proceso.

$$\text{Ingreso de Proponentes al RUP} = \frac{\# \text{ Proponentes Ingresados}}{\# \text{ Proponentes que presentan Oferta.}}$$

### 9.7.2 Indicador Evaluaciones de Desempeño.

Este indicador permitirá a la organización evaluar si los proveedores cumplieron con los requisitos solicitados por la actividad contratada; y si estos están siendo evaluados en su totalidad en cada uno de los proyectos.

$$\text{Evaluaciones de Desempeño} = \frac{\# \text{ Evaluaciones Diligenciadas}}{\# \text{ Contratos Legalizados.}}$$

## **9.8 MODIFICACIÓN DE FORMATOS**

Se modifican los formatos F16 Seguimiento al Desempeño de Proveedores y F20 Verificación del Cumplimiento de Requisitos de Solicitantes a Ingresar al Registro de Proponentes.

Los formatos se ajustaron teniendo en cuenta los cambios propuestos en el procedimiento para mejorar su implementación.

Ver Anexo 9 y Anexo 10.

## **9.9 DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTA DE MEJORA**

Ver Anexo 11.

## CONCLUSIONES

Con la aplicación de los formularios se lograron identificar las debilidades del proceso como son: la desactualización de la información disponible en el Registro Único de Proponentes, la entrega incompleta de la información por los clientes internos y externos referentes a las especificaciones y el no diligenciamiento de los formatos requeridos en el proceso. Estas debilidades se lograron identificar con la participación de todos los funcionarios pertenecientes al proceso de compras quienes se integraron e hicieron valiosos aportes a la mejora del proceso. La desactualización presentada en la base de datos de la organización (Registro Único de Proponentes) y el no diligenciamiento de los formatos (ingreso de los proponentes al RUP y evaluación de desempeño de los proveedores) generaba confusión, reproceso de actividades e impedía un correcto análisis de la información disponible de los proveedores y su correspondiente selección.

Asimismo se evidenció una sobre carga laboral en los funcionarios responsables del proceso que en promedio manejan jornadas laborales de 10 horas diarias. Para la elaboración de la propuesta se tuvieron en cuenta las directrices de la organización referentes a la importancia y necesidad de la mejora continua del proceso de compras y se elaboró una propuesta

enfocada a la practicidad de sus actividades y sencillez de los términos, con el objetivo de garantizar una fácil implementación dentro de la organización que superara las expectativas generadas por las directivas de la organización.

La propuesta de mejora se enfoca en lograr que los proponentes invitados a participar en las licitaciones cumplan con los requisitos establecidos por el cliente y la organización garantizando su satisfacción. Con la implementación de la propuesta se espera un aumento de proponentes por cada proyecto en ejecución que garantice una base de proveedores en continuo crecimiento que satisfaga las necesidades de la organización especialmente cuando se ejecutan proyectos simultáneos y la reducción de tiempo en las actividades de 2 horas diarias, que garantice a los funcionarios responsables del proceso de compras una jornada laboral de 8 horas diarias y una reducción del 95% en la repetición de las actividades de búsqueda de la información para una eficiente selección de proponentes por medio de indicadores (ingreso de los proponentes al RUP y la evaluación de desempeño de los proponentes contratados) que permitan controlar la eficiencia del proceso. En cuanto a los aspectos referentes a la entrega de información incompleta, los tiempos de inicio y finalización de las compras muy ajustados y el tipo de negociación utilizada para adjudicar los contratos, se pudo observar que ésta situación depende exclusivamente del cliente, quien durante el transcurso de

todo el proceso de compras solicita continuamente cambios en los diseños generando nuevas especificaciones, comprimiendo los tiempos y retrasando las compras y teniendo en cuenta que es potestad exclusiva del cliente la modalidad de adjudicación utilizada (subasta electrónica), se puede concluir que la organización debe aclarar al inicio de su relación comercial con el cliente la importancia de entregar la información completa y el tiempo necesario para que se pueda lograr el resultado esperado (compra), así mismo advertir las ventajas (Costo) y desventajas (riesgo al sacrificar costo por calidad y cumplimiento) de la modalidad de adjudicación utilizando la Subasta Electrónica promoviendo las adjudicaciones mediante las negociaciones directas. Respecto a la organización, independientemente de la respuesta del cliente a las observaciones antes expuestas ésta debe garantizar la satisfacción del cliente reorganizando sus recursos (personal e infraestructura) garantizando el cumplimiento de las solicitudes de sus clientes. Esta propuesta está siendo revisada por la Gerencia General para su difusión e implementación al interior de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Previa revisión y aprobación de la propuesta de mejora del proceso de Planeación y Logística de Compras por la Gerencia General, se recomienda al departamento de Calidad y Control Interno coordinar la difusión e implementación de la propuesta al interior del proceso de compras (Jefes de compras, ingenieros y/o arquitectos auxiliares de compras y coordinadores de compras) y presentar a la Gerencia General informes trimestrales que indiquen los resultados de la aplicación de la misma.
2. Para facilitar a los funcionarios del proceso de Planeación y Logística de Compras el diligenciamiento de los indicadores y garantizar la presentación de la información actualizada, se propone la creación de un sistema informático de indicadores que agilice y fortalezca la toma de decisiones al interior del proceso.
3. Una vez formalizados los procedimientos se sugiere promover la movilidad de la información a través de sistemas informáticos (RED CORPORATIVA), que permita a los funcionarios el acceso y disposición de la información inmediata.
4. Para que la Constructora Parque Central S.A. continúe participando competitivamente en el mercado de la construcción, se propone reevaluar los procesos que actualmente presentan debilidades en su ejecución, con el objetivo de implementar estrategias que satisfagan las necesidades actuales de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Lefcovich, Mauricio. El Kaizen aplicado a la industria de la construcción.  
[www.monografia.com](http://www.monografia.com)

Informe Global TI 2005. Informe global de transparencia internacional 2005.  
[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

Gómez, Luisa Esperanza. Empresas Colombianas de la Construcción: trabajan con calidad o se van del mercado. [aupec@mafalda.univalle.edu.co](mailto:aupec@mafalda.univalle.edu.co)

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Artículos ISO 9001. [www.buscarportal.com](http://www.buscarportal.com).

Quesada, Gilberto. Material de apoyo serie de Normas 9000:2000 publicado por ISO en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

Nydia Caicedo Navarrete, Jorge Isaza Londoño, Icontec 2004 Bogotá. Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC. En ISO 9001 Empresas de Ingeniería Civil.

El tiempo. Especial sobre construcción de comercio y otros usos. 9 de Marzo de 2007

ISO 9001 Empresas de Ingeniería Civil. "CAICEDO NAVARRETE Nydia, LONDOÑO ISAZA Jorge. Icontec. 2004

FUENTES FUENTES, Maria del Mar. CALIDAD TOTAL VERSUS ISO 9000: DOS ALTERNATIVAS PARA UN MISMO OBJETIVO. *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI. Universidad de Granada. 2007*


[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): Construcción y vivienda, comunicado de prensa IV trimestre de 2007.

[www.camacol.org.co](http://www.camacol.org.co): Informes Económicos, Licencias aprobadas de construcción. Proyecciones 2008. Informe económico, 31 de marzo de 2008.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### Formulario 1. RELACION ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS

 constructora Parque Central s.a.					
<b>FORMULARIO 1.</b> <b>RELACION ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PLANEACION Y LOGISTICA DE COMPRAS</b>					
<b>Objetivo:</b> Identificar las actividades (propias del cargo y adicionales) realizadas durante el horario laboral con el fin de establecer el tiempo utilizado en su ejecución.					
<b>Nombre:</b> _____					
<b>Cargo:</b> _____			<b>Fecha de Tramite:</b> _____		
ACTIVIDAD	HORARIO		TIEMPO DEDICACIÓN HRS	Actividades adicionales que se desarrollan durante la Actividad principal, y que pueden dificultar el desarrollo del proceso. *	TIEMPO DEDICACION ACTIVIDADES ADICIONALES
	DESDE	HASTA			
<b>TOTAL</b>			<b>0:00</b>		<b>0:00:00</b>
<b>Nota:</b> Favor Tramitarlo completamente y en medio magnético.					
<b>Requisitos a Tener en Cuenta:</b>					
* En este espacio favor registrar las actividades adicionales que dificultan el desarrollo de la actividad descrita en la primera columna; las cuales pueden retrasar la entrega de la actividad principal, y que a su criterio es un aspecto que se puede mejorar.					
<b>Gracias por la colaboración.</b>					



### ANEXO 3

constructora Parque Central s.a.		ANEXO 3. ANÁLISIS DE DATOS FORMATOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LOGÍSTICA DE COMPRAS DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS AÑO 2007				
OBJETIVO: Analizar los formatos utilizados en el proceso de Planeación y Logística de Compras con el fin de identificar si cumplen con los objetivos propuestos para cada uno de ellos.						
PROYECTO:						
FECHA:						
FORMATO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	TOTAL MUESTRA	CUMPLE		PROVEED NO INSCRITOS EN EL RUP
				SI	NO	CANTIDAD
NOMBRE PROVEEDORES NO INSCRITOS EN EL RUP QUE FUERON CONTRATADOS						
TOTAL DE CONTRATOS :						
OBSERVACIONES						
ELABORÓ:						




**ANEXO 5**  
**CUADRO DE REVISIÓN**

<i>REV. No</i>	FECHA DE APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL CAMBIO	<i>DESCRIPCION</i>
16	Febrero de 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el numeral 5.2. Se suprime la presentación del Certificado de Inscripción, Clasificación y Calificación en el Registro Único de Proponentes, se establece que se debe adjuntar el certificado de existencia y representación legal expedido por Cámara de Comercio.</li> <li>- En el numeral 5.4 El monto para realizar el proceso de apertura de urna pasó de 17 SMLV a 50 S.M.L.V. (\$ 20.400.000 / 2006), en este caso el proceso se realiza con el Departamento de Calidad y Control Interno, para pagos que realice directamente la Organización.</li> <li>- En el numeral 5.5.1. se eliminó el párrafo "Previo a toda negociación se debe contar con la revisión del Departamento de Calidad y Control Interno en los cuadros comparativos que soporten este proceso de compra o contratación"</li> </ul>
17	Junio de 2006	Se ajustó el documento de acuerdo a la modificación al Organigrama de la Compañía aprobado en abr/06
18	Septiembre de 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se actualizó de acuerdo al procedimiento de elaboración de documentos GQ-P02-DCCI en el cual se establece en el cuadro de revisión únicamente las tres ultimas revisiones del documento.</li> <li>- Se actualizan cargos de acuerdo a la modificación del organigrama de Ago/06</li> <li>- Se ajustó el documento en cuanto a redacción.</li> <li>- Se eliminan los ítem del numeral 5.3. así: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Los Directores de Obra, Coordinadores de obra y Jefes de Departamento se obligan a verificar la necesidad para adquisiciones</li> </ul> </li> <li>- Se modifican los ítem del numeral 5.4. así: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Se aumentan los montos de cotización de 4 a 5 SMMLV, de 17 a 20 SMMLV.</li> <li>o Se elimina el formato Control de recibo de solicitudes de cotización GC-P01-DPLC-F10</li> </ul> </li> <li>- Se modifican los ítem del numeral 5.5. así: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se aumentan los niveles de autorización de \$500.000 a \$1.500.000 por Coordinador de Obras, de \$10.000.000 a \$15.000.000 por Gerente de Área, de \$20.000.000 a \$50.000.000 por Gerente General.</li> </ul> </li> <li>- Se establece que los proveedores son calificados al 50% y al finalizar el contrato. El Director de Obra o Jefe de Área informa antes de este periodo en los casos que el proveedor incumpla con los requisitos</li> </ul>


19	Noviembre de 2006	<p>contractuales.</p> <p><b>En el ítem 5.2. Se establece que la evaluación de los proveedores se realiza en su etapa final; es decir al 100% de la prestación del servicio o entrega del producto, en el mismo párrafo se reubica el nombre del formato Seguimiento al Desempeño de Proveedores GC-P01-DPLC-F16.</b></p> <p>Se actualizan montos según SMMLV año 2006</p>
20	Marzo de 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se actualizan los montos del SMMLV para el año 2007.</li> <li>• Se actualiza nombre y codificación de los siguientes procedimientos: lineamientos para la elaboración de planes de calidad GC-P05-DC y lineamientos para el manejo y control almacén GC-P04-DC.</li> <li>• Se suprime la actividad apertura de urna y el formato Acta de Apertura de Urna GC-P01-DPLC-F03</li> <li>• Se adicionan los Anexos No 6 Plantillas Contratos Carrefour y No 7 Recibo de Propuestas.</li> </ul>
21	Junio de 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el numeral 5.1.1 Selección de proveedores se establece el proceso para rehabilitación de proveedores que han sido inhabilitados del registro único de proponentes.</li> </ul>



### ANEXO 6

 constructora Parque Central s.a.	<b>ANEXO 6, EVALUACIÓN DE SOLICITANTES A INGRESAR AL REGISTRO DE PROponentES GC-P01-DPLC-F20</b>	Revisión No. 04 Fecha de Aprobación: JUN/06
<b>FECHA RECEPCIÓN DOCUMENTOS:</b> _____		
<b>NOMBRE DEL SOLICITANTE:</b> _____		
<b>NIT:</b> _____ <b>REGULA DE CIUDADANIA:</b> _____		
<b>ACTIVIDAD PARA LA QUE DESEA SER INVITADO:</b> _____		
<b>DIRECCION:</b> _____ <b>CIUDAD:</b> _____		
<b>DIRECCIÓN ELECTRONICA:</b> _____		
<b>Nº. TELEFONO FIJO:</b> _____ <b>Nº. TELEFONO CELULAR:</b> _____		
<b>NOMBRE DEL CONTACTO:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____		
<b>HOJA DE VIDA QUE CONTIENE</b>	<b>CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>DE ACUERDO AL ANALISIS DE LA INFORMACION INDICAR LA ACEPTACION POR ASPECTO</b> SI      NO
Certificado de Cámara y Comercio	* Que la expedición del Certificado no sea mayor a 30 días. * Que la Matrícula Mercantil se encuentre actualizada. * Que no existan incumplimientos de tipo legal y/o Judicial. * Que la Empresa haya sido constituida hace más de 6 meses.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Anexar relación de contratos ( indique el número de Contratos vigentes y el valor de cada uno, para determinar la capacidad de contratación).	* Este aspecto es aceptado a criterio del Gerente de Area.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Experiencia específica actividad requerida (Certificados de contratos celebrados en los dos últimos años)	* Certificación de los Contratos celebrados durante los 2 últimos años, en la actividad específica en la que desea ser inscrito.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Certificados de calidad de productos y sistema de calidad de acuerdo a la actividad a desempeñar. (Este requisito se solicita a criterio del Gerente del Area)	Debe presentar: SI _____ NO _____	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Hoja de Vida	* Hoja de Vida con los requisitos mencionados	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Nota: Si el Proveedor ha sido recomendado y/o autorizado por el Cliente, favor especificar en:		
<b>OBSERVACIONES</b> _____ _____ _____		
De acuerdo a la información analizada, el candidato a ingresar al registro de proponentes de Constructora Parque Central S.A. Fue:		
ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO <input type="checkbox"/> FECHA: _____		
Firma Responsable de la Compra Nombre: _____ Cargo: _____	Firma Gerente de Area Nombre: _____	
La información contenida en esta evaluación se actualiza cada año, o cuando el responsable de la compra lo considere necesario.		

## ANEXO 7

	<b>CONSTRUCTORA PARQUE CENTRAL S.A.</b>	<b>ANEXO 7 ACTA DE SELECCION DE PROponentES GC-P01-DPLC-F02</b>	REVISION No. 01
			FECHA DE APROBACION: SEP/08

FECHA: \_\_\_\_\_ No. CONSECUTIVO: \_\_\_\_\_  
(consecutivo asignado por proyecto)

OBRA Y/O PROYECTO DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

GERENCIA: \_\_\_\_\_

OBJETO: \_\_\_\_\_

ASISTENTES	NOMBRE	CARGO
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

En reunión realizada entre los asistentes se escogieron las siguientes firmas para invitarlos a presentar propuesta, teniendo en cuenta en primera instancia los que se encuentran en la base de datos de proveedores.

PROponentE	CONTACTO	TELEFONO	Se encuentra inscrito en la base de Datos de Proveedores	
			SI	NO

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En constancia firman:

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE OBRA Y/O JEFE DEPARTAMENTO  
NOMBRE:

\_\_\_\_\_  
JEFE DE PLANTACION Y LOGISTICA DE COMPRAS\*  
NOMBRE:


\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENTE DE AREA  
NOMBRE:

\* Únicamente para compras de la Gerencia de Construcciones.





### ANEXO 9

 constructora Parque Central s.a.	<b>ANEXO 9</b> <b>SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DE</b> <b>PROVEEDORES</b> <b>GC-P01-DPLC-F16</b>	REVISION No.  FECHA APROBACION:
	CONSULTOR <input type="checkbox"/> PROVEEDOR <input type="checkbox"/> SERVICIOS <input type="checkbox"/>	

Proyecto y/o Proceso: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_  
 Nombre Contratista: \_\_\_\_\_ Documento de Contratación No: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Inicio del Contrato: \_\_\_\_\_ Fecha de Finalización del Contrato: \_\_\_\_\_  
 Objeto del Contrato: \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_

CUMPLIMIENTO DEL PROVEEDOR		
	PUNTAJE	
	REF*	CALIF
<b>TECNICO</b>		
Cumplimiento del cronograma	6	
Cumplimiento de especificaciones técnicas	6	
Calidad de los trabajos	6	
Personal Técnico	6	
Calidad de los equipos	6	
Certificados de calidad pruebas o ensayos	5	
Informes Técnicos	6	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>40</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>		
Organización administrativa	15	
Cumplimiento de obligaciones laborales	20	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>35</b>	
<b>CALIDAD, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL</b>		
Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional	15	
Cumplimiento Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad	10	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\*Calificar mas de un criterio por aspecto.

Si la calificación es inferior a 70 Pts., mencione la acción a tomar: \_\_\_\_\_

Si la calificación es superior a 70 pts, el proveedor continúa habilitado en el Registro de Proponentes de la Organización.

Nota: El resultado de las evaluaciones se remiten al Departamento de Calidad y Control Interno

HABILITADO\*\*                       INHABILITADO\*\*


\*\* Diligenciado por el Gerente de Área.

\_\_\_\_\_  
 Firma Evaluador (Director Obra y/o Ing. Residente)  
 Nombre:  
 Cargo:

\_\_\_\_\_  
 Firma Gerente de Área.  
 Nombre:



### ANEXO 10

 <p><b>constructora</b> Parque Central s.a.</p>	<p><b>ANEXO 10</b> <b>VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE SOLICITANTES A INGRESAR AL REGISTRO DE PROPONENTES</b> <b>GC-P01-DPLC-F20</b></p>	<p>Revisión No. _____ Fecha de Aprobación: _____</p>										
<p>FECHA RECEPCIÓN DOCUMENTOS: _____</p> <p>NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____</p> <p>NIT: _____ CEDULA DE CIUDADANA: _____</p> <p>ACTIVIDAD PARA LA QUE DESEA SER INVITADO: _____</p> <p>DIRECCION: _____ CIUDAD: _____</p> <p>DIRECCION ELECTRONICA: _____</p> <p>No. TELEFONO FIJO: _____ No. TELEFONO CELULAR: _____</p> <p>NOMBRE DEL CONTACTO: _____ CARGO: _____</p>												
DOCUMENTOS SOLICITADOS	CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	CUMPLE LOS REQUISITOS										
		SI NO										
Certificado de Cámara y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Que la expedición del Certificado no sea mayor a 30 días.</li> <li>* Que la Matricula Mercantil se encuentre actualizada.</li> <li>* Que no existan inconvenientes de tipo Legal y/o Judicial.</li> <li>* Que la Empresa haya sido constituida hace más de 6 meses.</li> <li>* Que la vigencia de constitución de la empresa sea superior a 2 años.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>										
Anejar relación de contratos ( indique el número de Contratos vigentes y el valor de cada uno, para determinar la capacidad de contratación).	* El Gerente de Área solicita estos documentos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>										
Experiencia específica actividad requerida (Certificados de contratos celebrados en los dos últimos años)	* Certificación de los Contratos celebrados durante los 2 últimos años, en la actividad específica en la que desea ser inscrito.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>										
Certificados de calidad de productos y sistema de calidad de acuerdo a la actividad a desempeñar. Este requisito se solicita a criterio del Gerente del Área	Debe presentar los certificados	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>										
Hoja de Vida	* Hoja de Vida actualizada	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> <tr><td style="width: 50%;"></td><td style="width: 50%;"></td></tr> </table>										
<p>Nota: Si el Proveedor ha sido recomendado y/o autorizado por el Cliente, favor especificar en:</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>												
<p>De acuerdo a la información analizada, el candidato a ingresar al registro de proponentes de Constructora Parque Central S.A. Fue:</p> <p>ACEPTADO <input type="checkbox"/> NO ACEPTADO <input type="checkbox"/> FECHA: _____</p>												
<p>Firma Jefe Departamento de Compras.</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Cargo: _____</p>												
<p>La información contenida en esta evaluación se actualiza cada año, o cuando el responsable de la compra lo considere necesario.</p>												

## ANEXO 11