

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS Y CADENA DE
SUMINISTRO EN COMERTEX S.A.**

**CAROLINA HERNÁNDEZ CONTRERAS
JORGE OSORIO VARGAS**

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

2009

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS Y CADENA DE
SUMINISTRO EN COMERTEX S.A.**

**CAROLINA HERNÁNDEZ CONTRERAS
JORGE OSORIO VARGAS**

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

**Director
NESTOR RAUL ORTIZ PIMIENTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTADER
FACULTAD DE INGENERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2009**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción del Problema	2
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. General	5
1.3.2. Específicos	5
1.4. Caracterización de la Empresa	6
1.4.1. Cronología	7
1.4.2. Unidades de Negocios y Organización General	9
1.4.3. Misión	12
1.4.4. Visión	12
1.4.5. Política de Calidad	12
1.4.6. Valores	12
1.5. METODOLOGIA	14
1.5.1. Análisis del actual proceso de Compras	14
1.5.2. Entrevista con los Involucrados en el actual proceso	14
1.5.3. Procesamiento de la Información	15
1.5.4. Estructura de la Propuesta	15
1.5.5. Conclusiones	15
2. ANALISIS DEL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA	16
2.1. Panorama Mundial	17
2.2 Panorama Local	18
2.3 Perspectivas del sector	22
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	25
3.1. Conclusiones	29
4.PROPUUESTA	31
4.1. Propuesta de creación de una nueva estructura organizacional	31
4.1.1. Definición de los perfiles de cargo	35
4.2. Definición de los procesos del área de compras según la nueva estructura organizacional	37
4.2.1. Misión	38
4.2.2. Visión	38
4.2.3. Objetivo del proceso de compras	38
4.2.4. Políticas para el proceso de compras y manejo de proveedores	38
4.2.5. Procesos del departamento de compras	41
4.2.5.1. Proceso de compra de productos para almacenar	41

4.2.5.2. Proceso de compra de productos para despacho directo	43
4.3. Modelo de gestión propuesto para determinar las cantidades a comprar.	44
4.3.1. Teoría de restricciones aplicada a cadenas de suministro	44
4.4. Acuerdos comerciales con proveedores	48
4.5. Indicadores de Gestión	52
4.5.1. Indicador "Referencias en Cero"	52
4.5.1.1. Objetivo del indicador	52
4.5.1.2. Estructura del Indicador	52
4.5.1.3. Frecuencia del Indicador	54
4.5.1.4. Análisis del Indicador	54
4.5.1.5. Nivel Base del Indicador	55
4.5.1.6. Responsable del Indicador	55
4.5.2. Indicador "Rotación de Inventarios de Alta Frecuencia"	56
4.5.2.1. Objetivo del Indicador	56
4.5.2.2. Estructura del Indicador	56
4.5.2.3. Frecuencia del Indicador	57
4.5.2.4. Análisis del Indicador	57
4.5.2.5. Nivel Base del Indicador	58
4.5.2.6. Responsable del Indicador	58
4.6. Proceso de Reclamación de los Proveedores	59
5. CONCLUSIONES	62
6. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional	11
Figura 2. Composición de la Cadena de Valor del Sector Textil en Colombia	16
Figura 3. Balanza Comercial del Sector Textil	19
Figura 4. Principales destinos de Exportación	20
Figura 5. Principales países proveedores de Colombia	21
Figura 6. Estructura Organizacional Propuesta	35

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Procedimientos de Compras Código: SIGC_RR_12 Versión: 23.01.08	68
Anexo 2. Instructivo para la Evaluación de Proveedores Código: SIGC_IN_02 Versión: 22.01.08	72
Anexo 3. Instructivo para la Reevaluación de Proveedores Código: SIGC_IN_03 Versión: 22.01.08	79
Anexo 4. Formato de Negociación de Proveedores Código: CM_FR_03 Versión: 21.02.2009	88
Anexo 5. Encuesta de percepción sobre el actual proceso de compras de COMERTEX S.A.	90
Anexo 6. Análisis del estudio de tiempos de procesamiento de órdenes de compras	91
Anexo 7. Descripción y perfil del gerente de compras	100
Anexo 8. Descripción y perfil del analista de compras nacionales	103
Anexo 9. Descripción y perfil del analista de compras internacionales	105
Anexo 10. Descripción y perfil del auxiliar de compras	107
Anexo 11. Proceso de compras de productos para almacenar	109
Anexo 12. Proceso de compras de productos para despacho directo	111
Anexo 13. Modelo de acuerdo comercial	112

RESUMEN

TITULO:

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS Y CADENA DE SUMINISTRO EN COMERTEX S.A.*

AUTORES:

CAROLINA HERNANDEZ CONTRERAS**

JORGE OSORIO VARGAS**

PALABRAS CLEVES:

COMPRAS, SUMINISTRO, PROVEEDORES, PROCESO

DESCRIPCION O CONTENIDO:

Comertex S.A uno de los mas grandes comercializadores textiles en Colombia cuenta con una estructura comercial dividida por Líneas de Producto, cada una de las cuales es manejada por un director comercial, quien se encarga de la compra de los productos a comercializar y su posterior venta en el mercado nacional e internacional.

Al tener Comertex S.A ocho líneas de producto y aún cuando se tienen políticas generales para la compra de productos, el manejo de este proceso es descentralizado lo que lleva a que los criterios de compra sean individuales de cada director comercial.

Aunque es claro que el diseño actual de la función de compras le ha permitido a Comertex S.A. crecer y ser uno de los más importantes comercializadores textiles en el país, el tamaño actual del negocio y las condiciones del mercado nacional e internacional lo llevan a reestructurar procesos considerados parte fundamental de la cadena de valor del negocio como lo es la gestión de compras.

Por tal razón centralizar la función de compras y separarla de la función comercial le permitirá a Comertex S.A adquirir niveles de control que aparentemente no se podrían alcanzar bajo la estructura actual, mejorar eficiencias operativas y de negociación, mejorar su nivel de ingresos y generar valor agregado para la compañía.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico- Mecánicas. – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. – Especialización en Alta Gerencia. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

ABSTRACT

TITLE

PROPOSAL TO CREATE THE PURCHASE AREA AND CHAIN SUPPLY IN COMERTEX INC.*

AUTHORS

CAROLINA HERNANDEZ CONTRERAS**

JORGE ISAAC OSORIO VARGAS**

KEY WORDS:

Purchase, Supply, Supplier, Process

DESCRIPTION

COMERTEX Inc. is one of the biggest textile commercializers in Colombia. It is formed by a commercial structure divided into lines of products. Each of them is directed by a commercial manager who is charge of the goods purchase to be traded and its subsequent sale in the national and international market.

Having COMERTEX eight lines of product and even when there are no clear policies of products purchase, the management of this process is decentralized which leads to have very varied and individualized purchase criteria among each commercial manager.

Although is clear that the current design of the purchase function has allowed COMERTEX to grow and become one of the most important textiles commercializers in the country, the current size of business and the national and international market conditions force it to restructure processes considered fundamental in the value chain of the business such the purchase process.

Centralizing the purchase process and separating it from the commercial function will allow COMERTEX to acquire levels of control that apparently would be difficult or impossible to be reached under the current structure, to improve operational efficiency and negotiating capacity and also to improve the income level and to generate added value to the company.

* Monograph

** Faculty of Engineerings Physical-Mechanical, School of Industrial and Managemental Studies, Specialization in High Management, Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de la calidad total un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión de una organización.

En un mundo cada vez más globalizado, en donde muchas de las empresas familiares no logran sobrevivir al asedio competitivo de las grandes empresas, las estadísticas nos dicen que sólo un 15% de ellas suele avanzar más allá de la tercera generación. Al pensar en crecer, no nos referimos sólo a aumentar el volumen de ventas, sino más bien a la profesionalización de la gestión y la eficiencia. Apoyados en un sistema de gestión de la calidad donde, no solo se refiere a las actividades de revisión de documentos, sino que abarca el simple hecho de verificar el cumplimiento de requisitos del cliente, donde se debe 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.

Cada vez un mayor número de compañías entienden la función de compras como uno de los mayores focos de generación de valor para sus accionistas. Además, el actual pausamiento de la economía ha obligado a las compañías a potenciar la gestión de sus costos, aunque aún son pocas las que tienen claramente diferenciada la gestión de compras de la de aprovisionamiento, lo que dificulta la dedicación de sus gestores de compras hacia tareas estratégicas relacionadas con la reducción de costos y mejoras de calidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La actual estructura comercial de Comertex S.A. se encuentra dividida por Líneas de Producto. Cada línea de producto es manejada por un director comercial, el cual se encarga de la compra de los productos a comercializar y su posterior venta en el mercado nacional e internacional.

Al tener Comertex ocho líneas de producto y aún cuando se tienen políticas generales para la compra de productos, el manejo de este proceso es descentralizado lo que lleva a que los criterios de compra sean individuales de cada director comercial.

El proceso de compra es uno de los procesos críticos de la empresa, el cual llega a afectar los siguientes procesos e indicadores de Comertex:

Flujo de Caja de la empresa: Se ve afectado negativamente por la compra en exceso de productos que deben ser almacenados. Una rotación en los pagos a proveedores inferior a la rotación de cartera implica necesidades de capital de trabajo y costos de financiación para la empresa.

Proceso de Ventas: Compra de productos por debajo de las necesidades del mercado implica ventas perdidas y en algunas ocasiones clientes perdidos así como un bajo nivel de servicio. La compra en exceso de productos lleva a la obsolescencia de los mismos y/o a la liquidación de referencias con el consecuente deterioro del precio en el mercado.

De la misma forma la necesidad de controlar el proceso de compra por parte del director comercial, crea un elemento distractor en su objetivo principal de lograr los

resultados de ventas esperados por la organización. Un alto porcentaje de su tiempo es invertido en dicho proceso. Se estima que entre el 25% y el 30% del tiempo disponible de cada director comercial, es utilizado en el proceso de compra de los productos de su línea.

Ambiente Organizacional: Un mal proceso de compras genera insatisfacción en la fuerza de ventas de la organización, pues su nivel de ingresos se ve directamente afectado. Esto genera desmotivación e inconformismo en las personas afectando sus niveles de eficiencia y logro de objetivos.

Generación de Valor EVA: Un mal proceso de compras en exceso genera pérdidas reales por obsolescencia y deterioro de productos. Un mal proceso de compras que ocasione desabastecimiento en los inventarios, genera pérdidas reales no contabilizadas, por ventas perdidas y pérdida de clientes.

Procesos Funcionales: Al ser el proceso de compras descentralizado, se pierden oportunidades de compra de productos a un mismo proveedor que podrían ser comercializados en otras líneas, reduciendo la capacidad de negociación frente al proveedor.

De la misma forma se pierde eficiencia en el proceso de compra debido a que las personas que realizan el trabajo operativo del proceso, realizan otras tareas simultáneamente.

Esta misma descentralización lleva en algunas ocasiones a que la decisión en la compra de un producto sea tomada por uno de los representantes comerciales, sin tener en cuenta los niveles de existencia de productos, el producto en tránsito o los presupuestos de compra asignados por la compañía.

El control del proceso en algunos casos se ve reducido a actuar sobre demoras ya causadas por el proveedor sin lograr anticipar los problemas para tomar acciones correctivas y preventivas.

1.2 JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta la actual estructura comercial de COMERTEX S.A., se hace inevitable revisar y reformular el proceso de planeación y logística de compra considerando que la actividad principal es la comercialización de productos, la compra de estos se encuentra al mando de cada director comercial encargado de cada línea de producto. Este manejo es descentralizado aunque se cuente con políticas generales para la compra de productos por los criterios de cada director comercial.

Por lo tanto, se consideró importante y prioritario hacer un diagnóstico de la situación actual del manejo de las compras y a su vez realizar una propuesta que cuente con la creación de una nueva estructura organizacional, de una definición de los procesos del área según la nueva estructura organizacional, un modelo para determinar las cantidades de compra, los acuerdos comerciales con proveedores, los indicadores de gestión, así como el proceso de reclamación a proveedores.

Si analizamos las últimas décadas de historia empresarial observaremos como muchas organizaciones han utilizado alternativamente la centralización y la descentralización con idéntica pasión. Esta alternancia en el modelo óptimo de gestión no se ha producido sólo en las áreas de Compras y Logística sino también en otras disciplinas empresariales susceptibles de ser administradas según alguna de las dos aproximaciones.

En nuestro caso lo positivo de una centralización al formar el departamento de compras de nuestra comercializadora, sería un control y una eficiencia en el uso de los recursos.

Así, parece que a través de un órgano centralizado seremos capaces de adquirir medidas de control que aparentemente no se podrían alcanzar con la función desplegada y, además, justificamos la decisión centralizadora con el uso más eficiente de los recursos humanos y materiales.

Al tener esta estrategia de la creación del departamento de compras impulsamos un proceso de transformación, consolidando un posicionamiento estratégico en el sector y a su vez protegiendo las fuentes de competitividad y creación de valor de nuestra organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Estructurar el área de compras en Comertex S.A., para que la organización pueda mejorar sus niveles de servicio, reducir sus necesidades de flujo de caja y disminuir costos de financiación.

1.3.2 Específicos:

- ✓ Definir la estructura del área de compras necesaria para la correcta operación del proceso.

- ✓ Definir los indicadores de gestión para el área de compras que permitan evaluar y medir el logro de objetivos de la gerencia de compras.

- ✓ Definir los procesos y subprocesos de compras necesarios para que la operación de la empresa sea ágil y eficiente ante los clientes y que le permita a la organización operar al menor costo posible.
- ✓ Definir los alcances, responsabilidades y forma de interacción del área de compras y las demás áreas funcionales de la organización para lograr una operación rápida, sencilla y eficiente.
- ✓ Definir los procesos de reclamación a proveedores nacionales e internacionales para reducir los tiempos de respuesta a los clientes de COMERTEX y lograr igualmente una reducción en los costos de pérdida por mercancía no conforme.
- ✓ Definir los modelos de acuerdos comerciales entre COMERTEX y sus proveedores para lograr normas y condiciones claras en los procesos de negociación y compra.
- ✓ Definir los perfiles de los cargos de las personas del área de compras para garantizar la viabilidad del modelo.

1.4 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

En el año de 1974, José Octavio Botero Arango, fundador de Comertex S.A., su esposa Susana Machado de Botero, inició junto con Eduardo Gutiérrez, y su esposa María Francisca Muñoz de Gutiérrez, tres sociedades en distintas partes del país. Estas tres empresas comercializadoras de textiles se ubicaron en Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga. Con el tiempo, la agencia Comertex Bogotá fue vendida y Comertex Barranquilla fue liquidada.

El 7 de Noviembre de 1974 registra oficialmente el inicio de la empresa que hoy conocemos como Comertex S.A. El surgimiento de la compañía se vio motivado por la

necesidad que percibieron sus creadores de impulsar el desarrollo del sector confeccionista.

Para el año 2004, Comertex se fusionó con otras empresas del grupo ubicadas estratégicamente en Cali, Medellín, Bogotá y Pereira. Reuniendo a Comertex Bucaramanga Ltda., Fabricali S.A., Comertex Medellín, Iboma S.A. y Perlatex S.A., bajo la denominación de Comertex S.A. permitiendo así lograr una mayor cobertura en diferentes zonas del país y la unificación eficiente de los departamentos de tesorería, contabilidad y administración en una sola compañía.

Actualmente, el aporte y experiencia de estas empresas ha impulsado la consolidación de Comertex S.A. en el mercado nacional.

1.4.1 Cronología

1974: En sus inicios únicamente existía la línea de Tejido Plano, encargada de la comercialización de productos básicos cuyo segmento de clientes era atendido por un solo proveedor nacional.

1990: Nació la línea NoTejidos, como respuesta a la creciente demanda de insumos para entretelar prendas en el mercado confeccionista. La diversidad en el uso de los productos notejidos, ha permitido a esta línea penetrar y posicionarse en diversas industrias.

1993: Surge la línea Hogar, como una oportunidad de diversificar el portafolio y atender nuevos mercados en un entorno cada vez más competitivo.

1997: Comienza labores la línea Tejido de Punto, su inicio estuvo marcado por la evolución de nuevas fibras, tejidos, tendencias, texturas y mercados, que dieron fuerza a un grupo de productos textiles especializados.

2000: Comertex incursiona en la distribución al detal de prendas de vestir de marcas reconocidas a nivel internacional, a través de la línea de Franquicias.

2002: Surgió Licitaciones como una oportunidad de atender mercados especializados en el sector público.

2003: Se crea el área de confección nacional y se constituye línea de Calzado. Confección nacional se introduce en la línea hogar con el objetivo de ofrecer un servicio de paquete completo entre sus clientes. La línea de calzado empieza a funcionar como una unidad de negocio independiente de hogar, ofreciendo un portafolio de productos variado.

2005: La línea de Insumos inició labores, ofreciendo materias primas de calidad a los productores de la cadena textil.

2006: Comertex S.A. cuenta con una infraestructura en tecnologías de la información moderna, equipos de última generación y avanzadas técnicas de almacenamiento, apilamiento y distribución, que garantizan calidad, agilidad y cumplimiento a nuestros clientes.

2009: Según la revista Dinero, Comertex se encuentra ubicada como la número 2 en la categoría de "*Productos Textiles, Prendas de Vestir y Calzado al por Mayor / Comercio al por Mayor*" con un volumen de facturación de 172.860 Millones¹.

¹ Revista Dinero. Publicaciones Semana. Edición 326, Mayo 29 de 2009. Pagina 208

1.4.2 Unidades de Negocios y Organización General

Actualmente la empresa cuenta con ocho líneas de producto para comercialización:

Tejido Plano²: Se encarga de comercializar telas de tejido plano como los índigos, driles, lonas, para el sector de confección nacional e industrial y para la comercialización a través de minoristas.

Tejido de Punto³: Comercializa telas de tejido de punto, como los piques, telas deportivas, lycras, principalmente para el sector de confección y para la comercialización a través de minoristas.

NoTejidos⁴: Comercializa telas Notejidas e insumos para la fabricación de Calzado, para el sector de la Confección, Industrial, Agrícola entre otros.

Calzado: Comercialización de Calzado como producto terminado con marca propia y representaciones de terceros.

Vestuario: Se dedica a la comercialización de ropa exterior de marcas propias y de terceros. Las marcas propias se diseñan internamente y la producción se hace utilizando terceros nacionales y del exterior, o mediante paquete completo a algunos confeccionistas nacionales

Hogar: Comercialización de marcas propias y de terceros. La producción de marcas propias se diseña internamente y la producción se hace mediante maquila.

² Tejido plano es aquel que se forma con al menos 2 hilos que se entrelazan entre si, de forma transversal.

³ Tejido de Punto, es aquel que se forma con al menos un hilo que se entrelaza consigo mismo.

⁴ Una Tela NoTejida, es aquella formada por una gran cantidad de filamentos que se entrelazan y se unen por medios mecánicos, físicos o químicos.

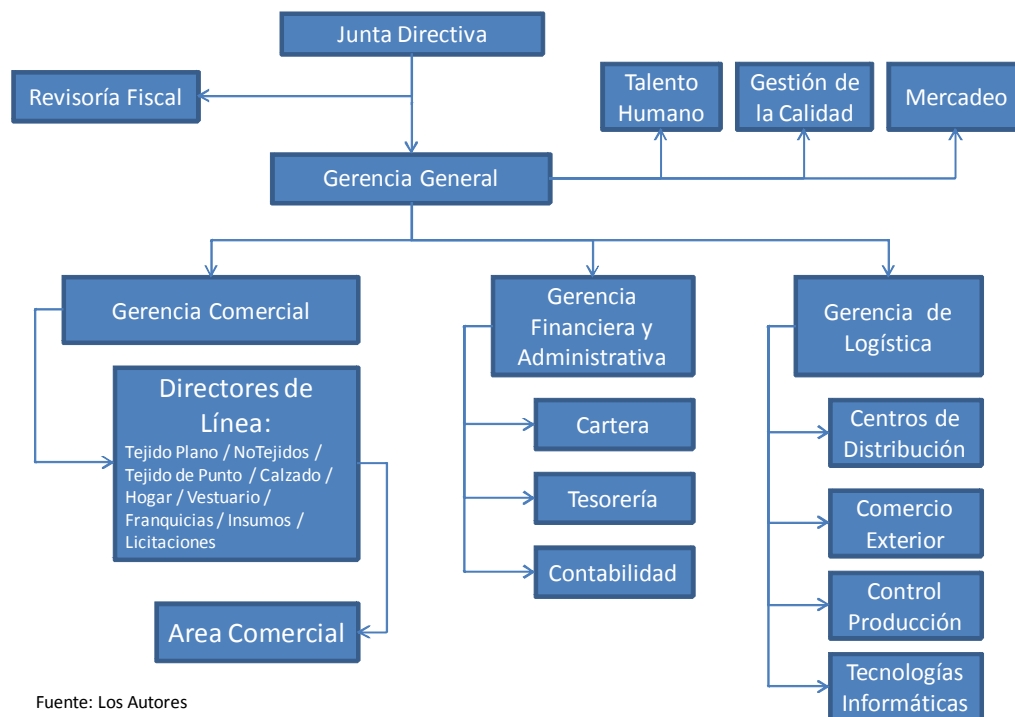
Insumos y Licitaciones: Se encarga de la comercialización de algunos insumos como el algodón y la venta de todas las líneas de producto de la empresa mediante licitaciones públicas y privadas.

Franquicias y Almacenes: Almacenes para la comercialización de toda la línea de productos de la empresa y puntos de venta mediante la utilización de algunas franquicias nacionales e internacionales.

La Figura 1 muestra el diagrama de la estructura actual de la organización, la cual cuenta con mas de 330 empleados a nivel nacional.

Comertex S.A. tiene su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, y oficinas en las ciudades de Bogota, Pereira, Medellín, Cali, Cúcuta y Ureña en Venezuela. Desde estos centros se atiende todo el territorio nacional y parte de Venezuela. De la misma forma Comertex S.A. en asociación con particulares, mantiene una oficina en China la cual le permite negociar en sitio con proveedores asiáticos.

Figura 1 Estructura Organizacional



La empresa cuenta con bodegas de almacenamiento de producto en las ciudades de Bucaramanga, Bogota y Pereira, cubriendo desde estas sedes los pedidos de sus clientes en el ámbito nacional e internacional.

La compra de productos para comercializar se hace a proveedores tanto nacionales como internacionales en China, India, Turquía, Estados Unidos, Panamá, México, Perú, Ecuador, Brasil, entre otros.

En Colombia, cuenta con proveedores como Fabricato, Coltejer, Lindalana, Textilia, Textrama, Fatelares, Hilados y Tejidos de Colombia, PGI Colombia entre otros.

1.4.3 Misión

Somos una organización que realiza actividades productivas y rentables que apunten a la satisfacción de necesidades básicas, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, respondiendo a los objetivos de los accionistas y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

1.4.4 Visión

En el año 2008 continuaremos siendo protagonistas en la comercialización de productos textiles en Colombia y en el 2010 seremos protagonistas en el mercado internacional, brindando a proveedores y clientes una infraestructura moderna para la comercialización de sus productos y servicios.

1.4.5 Política de calidad

Comercializar productos y servicios atendiendo los estándares internacionales de calidad, control y seguridad, buscando deleitar a nuestros clientes; a través de la inversión en el desarrollo de nuestro talento humano, recursos tecnológicos de punta y el mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar un servicio ágil y confiable.

1.4.6 Valores

Realización Personal y Profesional

Las empresas y el grupo en general deben servir de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización sean personas integra tanto en sus hogares, lugar de trabajo como en la calle. Abrir posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así

como también, capacitación que lleve a la persona a tener un mejor desempeño en su actividad laboral.

Unión Y Compromiso

Fue la voluntad de los fundadores, y la mayor fortaleza del grupo, la unión férrea de los socios. Queremos que esa unión sea también de toda la empresa y sus integrantes en una sola unidad que se vuelva imposible de vencer. Se requiere un compromiso verdadero de todos para con la misión, visión, valores, presupuestos, estrategias y demás políticas que conllevan al crecimiento y fortalecimiento de la familia Comertex.

Responsabilidad Social

La empresa y sus colaboradores voluntariamente deberán adoptar una filosofía de respeto y responsabilidad con la sociedad, enmarcada en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Respetada Y Respetable

Queremos una organización de empuje y dinámica enmarcadas siempre en la ética y la honestidad, para generar esto en todas las personas que tenga algún vínculo con nuestra empresa, tales como colaboradores y sus familias, proveedores, clientes, etc. Proyectando una imagen de respeto y respetabilidad a toda prueba.

Líder

Queremos una empresa con dinamismo, en donde se busque siempre ser mejores donde el empuje y la responsabilidad nos lleve a vencer retos cada vez más grandes y mayores y seamos reconocidos por la sociedad como los mejores en lo que hacemos.

Servicio

Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable en todos y cada uno de nuestras área, es esa nuestra razón de ser.

Confiabilidad

Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con lo que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser " gente confiable " con principios éticos a toda prueba.

1.5 METODOLOGÍA

El proceso de compras actualmente se encuentra documentado en el sistema de Calidad de Comertex S.A. Este proceso forma parte de las actuales funciones y responsabilidades de los directores comerciales y por lo tanto según la estructura jerárquica actual de la organización, es un proceso dependiente en su totalidad de la Gerencia Comercial de la organización.

La metodología para la propuesta de la creación de un área de compras en Comertex S.A se va a realizar en varias etapas.

1.5.1 Análisis del actual proceso de Compras.

En esta etapa se hará un análisis detallado del proceso actual de compra según lo establecido en el Sistema de Calidad de la organización. El objetivo principal será determinar como puede hacerse más eficiente el proceso, que subprocesos necesitan ser actualizados o cambiados en su totalidad y entender como interactúan con las demás áreas de la organización.

1.5.2 Entrevistas con los Involucrados en el actual proceso.

Aún cuando el proceso esta documentado en el Sistema de Calidad de Comertex S.A., este se hace de manera descentralizada. Por lo tanto es importante entender como es realizado, controlado y ajustado por cada uno de los responsables. Esto permite identificar puntos débiles del proceso, como se resuelven los problemas actuales de forma particular, los puntos comunes que hacen fuerte el sistema y la problemática que

sea común a cada área. Lo que se busca es aprovechar la generación de conocimiento de cada director en el proceso para tomar los puntos positivos y hacerlos parte de una política de empresa.

1.5.3 Procesamiento de la Información

Procesar, analizar y organizar la información obtenida en las entrevistas y en el análisis del actual proceso, junto con la literatura analizada respecto a los procesos de compras y su organización, para estructurar desde este punto la propuesta de creación de un área especializada en compras para Comertex S.A.

1.5.4 Estructuración de la Propuesta

Presentar la propuesta de creación de un área especializada en el proceso de compras para la empresa Comertex S.A. desarrollando los puntos referentes a estructura organizacional, procesos, indicadores de área y de gestión.

1.5.5 Conclusiones

Conclusiones y recomendaciones enfocadas a la solución del problema planteado en la presente investigación.

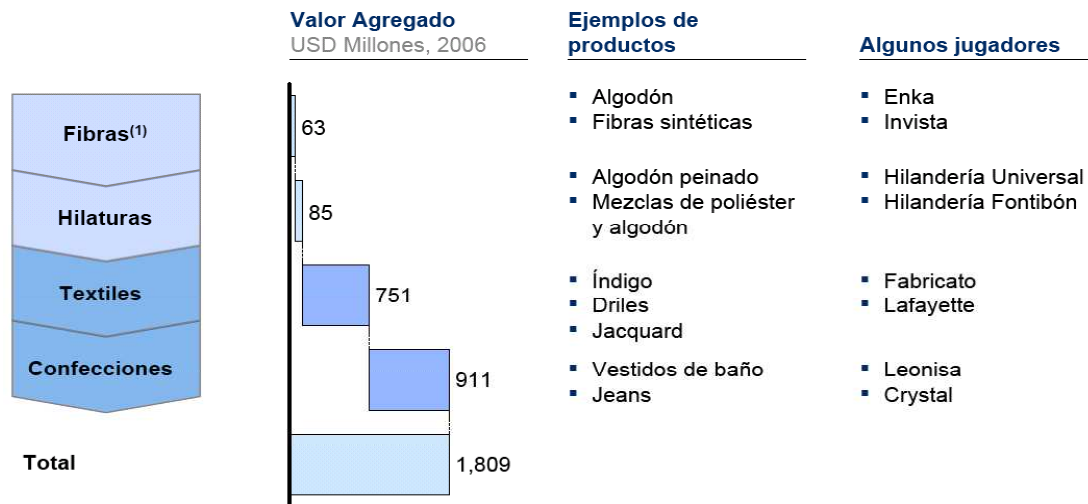
2 ANÁLISIS SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

El sector textil en Colombia siempre ha sido considerado uno de los sectores económicos más importantes del país. Según datos de Inexmoda este sector aporta el 9% a la producción industrial, el 24% del empleo de manufactura y el 7% de las exportaciones de Colombia⁵.

La cadena del sector textil empieza con el cultivo de algodón en el país, la elaboración de fibras e hilazas, la tejeduría de las telas, el acabado, la confección de las prendas y finaliza con la comercialización de las mismas.

La figura 2 muestra la composición de la cadena textil en Colombia, empezando en la hilatura de fibras.

Figura 2 Composición de la Cadena de Valor del Sector Textil en Colombia.



⁽¹⁾ Incluye solo fibras sintéticas

Fuente: McKinsey & Company

⁵ Pagina Web INEXMODA: www.inexmoda.org.co

2.1 PANORAMA MUNDIAL

Desde hace una década el mercado mundial ha comenzado a cambiar radicalmente con la entrada de China a este sector. El cambio ha tenido mayor desarrollo desde el 2004 cuando se comenzó el desmonte de las restricciones que tenían los EEUU y la Unión Europea a los textiles procedentes de esta economía, permitiendo un mayor flujo de textiles del país asiático, lo que obviamente redujo los volúmenes de ventas de los países tradicionalmente proveedores de esas economías.

El Mercado de los EEUU se estima en más de USD 80.000 Millones. Tradicionalmente México fue uno de los principales exportadores a EEUU, país que ha venido observando como cede terreno frente al gigante asiático.

Otros países como Colombia igualmente han visto afectados sus volúmenes exportadores a esta, una de las principales economías del mundo.

Las exportaciones en el periodo Enero – Abril a USA desde Colombia pasaron de FOB USD 112 Millones en el 2008 a FOB USD 74 Millones para el 2009⁶, situación que ha sido el resultado de la entrada de este nuevo gran competidor y de la difícil situación económica que atraviesa el país norteamericano desde finales del 2007.

China afecta no solo los mercados europeos y a Norteamérica. En el caso de Brasil, sexta economía en el ranking mundial de productores textiles y de confección y la primera de América Latina, exportó en el 2007 USD 2.400 Millones e importó USD 3.000 Millones según la Asociación Brasileira de la Industria Textil y de Confección.

⁶ Informe de Comercio Exterior. Cámara de la Cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones de la ANDI. Numero 14. Julio 2009

Según esta entidad, buscan hacerle frente a la competencia asiática mediante medidas gubernamentales en exoneración de impuestos a las empresas del sector, mayor control a la importación ilegal y mediante el fortalecimiento de la industria local.

2.2 PANORAMA LOCAL

Según INEXMODA el sector textil está compuesto por un poco más de 450 fabricas textiles y 1.200 de confecciones, las cuales generan al año unos 200.000 empleos directos y unos 600.000 indirectos. Los principales centros de confección en el país están en Medellín, Bogota, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. De estas ciudades Medellín representa el 53% de la producción textil gracias a empresas como Fabricato, Coltejer y Lindalana, y el 35% de las confecciones.

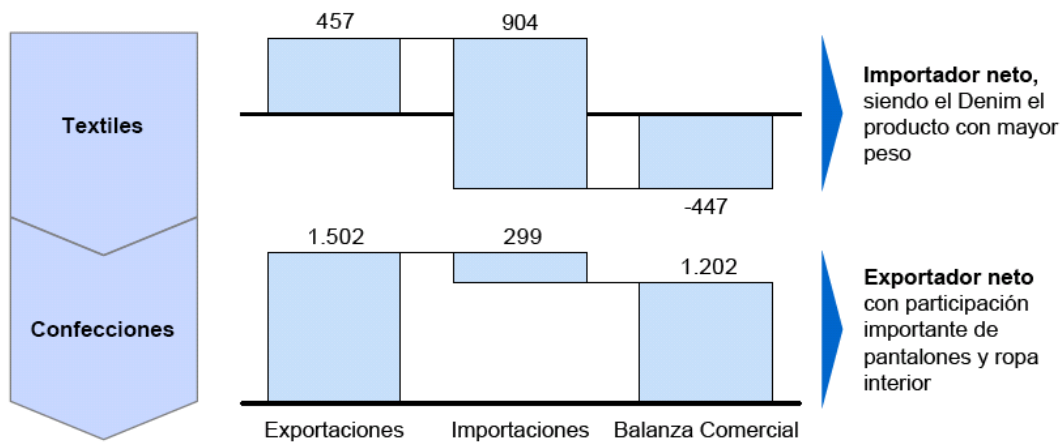
Según el DANE y cálculos de Proexport, las exportaciones colombianas en el sector textil y de prendas de vestir pasaron en el 2007 de FOB USD 1. 959 a FOB USD 2.233⁷ Millones en el 2008. Para el 2007 las importaciones de Colombia ascendieron a FOB USD 1203 Millones.

Cuando se analiza la balanza comercial en los rubros textiles y de confección nos damos cuenta que Colombia es un importador Neto de Textiles y un Exportador Neto de producto terminado, tal como puede observarse en la figura 3.

⁷ Estimado según datos corridos de Enero a Noviembre

Figura 3 Balanza Comercial del Sector Textil

USD Millones, FOB, 2007



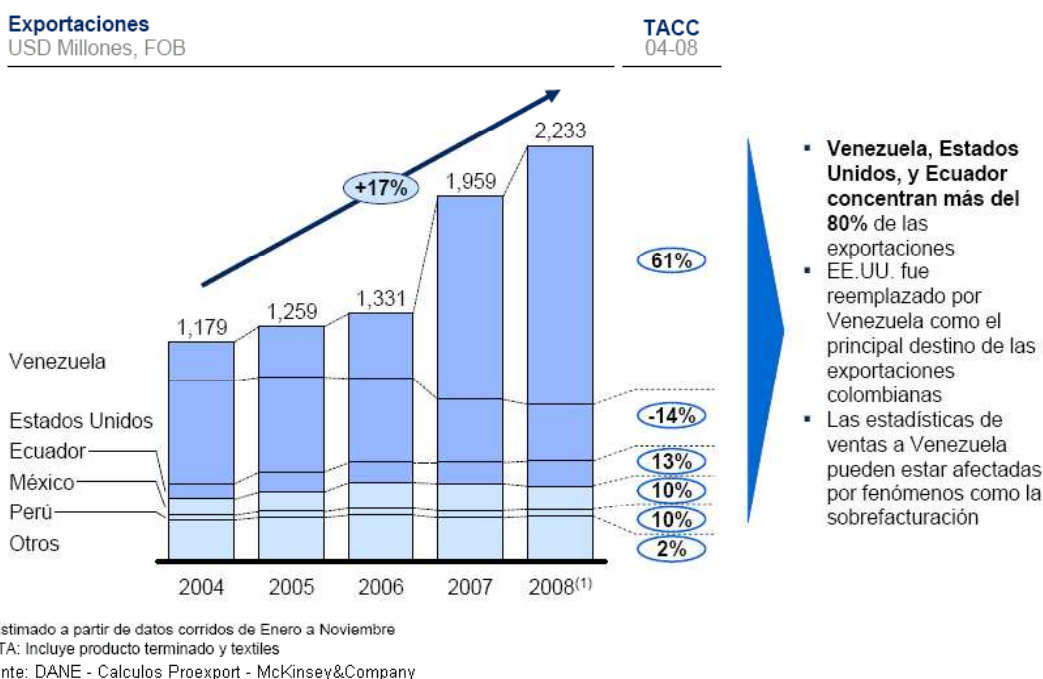
Fuente: DANE - Calculos Proexport - McKinsey & Company

Como puede observarse en la figura 4, Venezuela es desde el 2007 el principal destino de las exportaciones colombianas en Textiles y Confecciones, país que junto a Estados Unidos concentra el 80% del volumen exportador Colombiano.

La caída en las exportaciones a Estados Unidos es bastante representativa para el sector, ocasionada en parte por la situación económica del país, y en parte por el incremento de productos procedentes de China que ingresaron a Estados Unidos.

Una parte de esa capacidad exportadora fue enfocada a Venezuela, aún cuando fuentes no oficiales, hablan de altos volúmenes de exportaciones ficticias a Venezuela, para generar ingresos vía tasa cambiaria y no por la venta de los productos terminados,

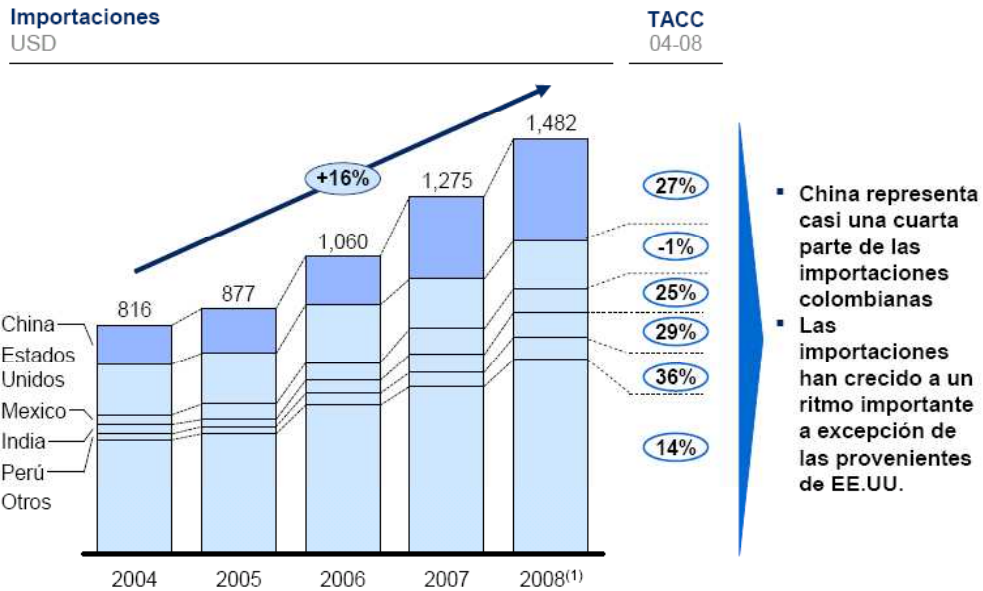
Figura 4 Principales destinos de Exportación



productos, que en algunos casos eran simplemente devueltos a Colombia y reingresados al país para ser vendidos a precios inferiores al costo real del producto.

La figura 5 muestra como China ha llegado a proveer cerca de la cuarta parte del volumen de importaciones que realiza Colombia con crecimientos importantes y sostenidos durante los últimos cinco años. Estados Unidos a su vez es el segundo proveedor de Textiles para el país, aún cuando su volumen de importación ha venido decreciendo desde el 2007.

Figura 5 Principales países proveedores de Colombia



⁽¹⁾ Estimado a partir de datos de Enero a Noviembre
 NOTA: Incluye producto terminado y textiles
 Fuente: DANE - Calculos Proexport - McKinsey & Company

Según cifras del DANE en el periodo Enero a Marzo del 2009, se observa una caída en las exportaciones de Textiles y Confecciones a Venezuela del 45,3% y del 22,5% en las exportaciones a Estados Unidos, ver tabla 1. Aún así, la caída total de las exportaciones a todos los destinos es de solo el 15,8%, lo que nos dice que los empresarios colombianos están reemplazando rápidamente los destinos tradicionales de sus exportaciones, buscando dejar de lado la fuerte dependencia que ha mostrado el sector en los últimos años del mercado venezolano.

La situación del mercado venezolano es una mezcla de las tensiones políticas actuales entre países, la reducción en la demanda del consumidor venezolano debido a los precios bajos del petróleo y a la situación económica mundial.

Para el mercado norteamericano, la situación es una combinación de la difícil situación económica por la que atraviesa el consumidor Estadounidense y por la creciente competencia de los productos chinos en ese país.

Tabla 1 Exportaciones a Venezuela y USA

Enero - Marzo USD FOB Dolares	Venezuela		Estado Unidos		Total Expo	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Fibras Textiles	\$ 1.567.435	\$ 7.847.615	\$ 56.301	\$ -	\$ 4.672.955	\$ 8.366.149
Hilados	\$ 11.182.093	\$ 12.146.499	\$ 1.634.660	\$ 447.635	\$ 26.940.111	\$ 21.395.901
Tejidos	\$ 65.580.401	\$ 84.674.846	\$ 4.004.004	\$ 2.738.875	\$ 103.634.970	\$ 121.724.344
Tejido de Punto Confecciones	\$ 112.923.947	\$ 28.688.639	\$ 22.131.189	\$ 16.146.866	\$ 162.546.716	\$ 65.488.671
Tejido Plano Confecciones	\$ 77.025.083	\$ 20.172.162	\$ 36.662.554	\$ 31.414.443	\$ 151.989.176	\$ 177.474.265
Ropa de Hogar	\$ 33.993.983	\$ 11.831.359	\$ 6.313.278	\$ 4.135.805	\$ 47.626.918	\$ 24.353.751
	\$ 302.272.942	\$ 165.361.120	\$ 70.801.986	\$ 54.883.624	\$ 497.410.846	\$ 418.803.081

Fuente: DANE

Mercados como el Europeo y el de Centro América están siendo explorados ahora con mayor énfasis, buscando reemplazar los bajos volúmenes de ventas a Venezuela y Estados Unidos, situación que a futuro debería permitirle al sector crecer con mayor fuerza en la medida que las relaciones Colombo – Venezolanas se normalicen y que la economía mundial retorne al ciclo de crecimiento económico.

2.3 PERSPECTIVAS DEL SECTOR

Es indudable que Venezuela seguirá siendo uno de los mayores socios comerciales de Colombia, al menos en el corto plazo y que el comercio mantendrá su dependencia de las relaciones políticas de Colombia con sus vecinos, especialmente Venezuela y Ecuador.

Las elecciones presidenciales Colombianas del 2010 serán un factor importante a tener en cuenta en el desarrollo económico del país, y definirán en parte el cómo serán las relaciones comerciales de Colombia con el bloque suramericano. Esto indudablemente tendrá repercusiones en la balanza comercial del sector.

La firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos será otro factor a tener en cuenta en el desarrollo del sector. El ingreso al país de algodón, fibras y textiles de alta tecnología a un bajo costo, será un factor determinante para que la capacidad exportadora Colombiana que tradicionalmente se ha centrado en las confecciones, pueda generar valor agregado a sus productos y ofrecer a sus compradores productos diferenciados a costos competitivos. De la misma forma le permitirá recuperar competitividad frente a las economías asiáticas y recuperar en parte sus volúmenes de venta en Estados Unidos.

Las importaciones Asiáticas especialmente de China, India y Pakistán mantendrán su tendencia creciente en el país especialmente en prendas de bajo costo y poco valor agregado.

Colombia debe enfrentar el reto mejorando sus costos de mano de obra y realizando reconversiones tecnológicas para el sector, que le permita mejorar eficiencias en costos y en tiempos de entrega.

Según Inexmoda, el sector colombiano de confección debe competir con productos de moda buscando diferenciación en sus productos.

Igualmente el sector espera que el gobierno siga luchando contra el contrabando de textiles y de prendas de vestir, tal y como lo ha venido realizando mediante la fijación de precios indicativos, normas de etiquetado de prendas, revisiones en puerto de mercancía por parte de la DIAN, operativos en diferentes lugares del país.

Todo este panorama tanto local como internacional y lo que se espera del sector, obliga a las empresas que deseen permanecer como jugadores importantes del sector a llevar a cabo no solamente procesos de renovación tecnológicos, sino también cambios estructurales y administrativos enfocados a buscar la eficiencia de la organización para

lograr más y mejores ventajas competitivas. Buscar mejorar sus flujos de caja y reducir sus necesidades de financiación, obtener menores costos operativos son necesidades imperativas.

Mejorar el control del inventario apunta a obtener este tipo de eficiencias, una mejor rotación disminuye las necesidades de capital de trabajo, un inventario adecuado permite mayor disponibilidad de productos y como consecuencia un mejor volumen de ventas y un mejor nivel de servicio a los clientes, se reducen las pérdidas por obsolescencia de productos que no rotan, se reducen las primas en el almacenamiento de inventarios.

El planteamiento que se hace en el presente trabajo apunta justamente a lograr estas mejoras, descentralizando la función de compras y especializándola, buscando un mejor control y una mejor gestión en el proceso.

3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Comertex S.A. es una empresa certificada en el año 2006 bajo norma ISO 9001:2000 – NTC – ISO 9001: 2000. Igualmente ha obtenido el certificado BASC 2009 sobre comercio exterior seguro, proceso reconocido a nivel mundial. Esto le permite a la empresa el control de su procesos y establecer procesos de mejora continua para la organización.

Uno de los procesos documentados en el sistema de calidad de Comertex S.A es el proceso de compras. Cuando se analiza dicho proceso encontramos que su ubicación dentro del diseño funcional de la organización, es formar parte de las funciones y responsabilidades de los Directores de Línea y/o los Administradores Comerciales. Ver Anexo 1, SIGC-PR-12 Ed. 04 Procedimiento de Compras.

Este procedimiento contempla los siguientes subprocesos:

SIGC-IN-02 Evaluación de Proveedores Ed.05. Ver Anexo 2.

SIGC-IN-03 Reevaluación de Proveedores Ed.06. Ver Anexo 3.

Igualmente existe un formato para la inscripción de proveedores:

CM-FR-03 Formato de Inscripción de Proveedores Ed. 08. Ver Anexo 4.

Tal y como queda establecido en el sistema de Calidad, la gestión de compras de la organización fue concebida para que fuese descentralizada por línea de negocios o de productos. Esto significa que la gestión de compras se considera una más de las funciones y responsabilidades del director comercial de cada línea de productos.

Esto ha permitido que en la organización el Director Comercial de cada línea de productos, aún cuando exista un procedimiento general de compras, establezca su propia metodología de compras la cual no es rastreable, medible, sustentable ni

auditable de forma eficiente en cada uno de los puntos clave de un proceso de compras.

Esta misma descentralización del proceso, en donde cada Director decide en términos generales como maneja sus procesos de compra, permite que la gestión de compras que debería estar centralizada en el Director Comercial, sea realizada por algunos Administradores Comerciales de algunas sucursales y en algunos casos por vendedores de reconocida trayectoria en la empresa. Esto ocasiona situaciones típicas en donde se termina decidiendo la compra de algún producto para alguna sucursal específica sin tener en cuenta los inventarios disponibles con los que cuenta otra sucursal en exceso. De la misma forma esto permite que una misma referencia sea almacenada en tres bodegas diferentes, cada una con un factor empírico de seguridad para evitar faltantes de producto, esto genera altos niveles de inventario en algunas referencias cuando se analiza el volumen de ventas nacional contra los volúmenes almacenados. En algunas oportunidades incluso se han detectado casos en donde un producto de un mismo proveedor, se negocia a precios diferentes para sucursales diferentes. Igualmente se presentan situaciones en donde un producto se comercializa solo en una de las regiones del país, por desconocimiento de las demás sucursales de la existencia de dicho producto, perdiendo oportunidades de venta en el ámbito nacional.

Cuando se revisa detalladamente el proceso de compras establecido, se observa que aún cuando existen algunos parámetros para realizar la gestión de compras, estos son muy generales: “Se evalúa la necesidad del producto de acuerdo con: el informe de inventario semanal, el informe de rotación del producto mensual, las necesidades del cliente, y en Franquicias, visita a la casa matriz, o informe de disponibles”⁸.

⁸ Anexo 1. SIGC-PR-12 Ed. 04 Procedimiento de Compras.

En general no se observa ningún procedimiento específico ni se hace referencia a alguna metodología o al uso de alguna herramienta para el cálculo de las cantidades a comprar, que productos comprar, y cuando comprarlos.

El proceso de compras no define la primera pregunta del proceso de compras: ¿Qué comprar?. Esta respuesta esta dada empíricamente por el conocimiento de cada director de línea y no por parámetros claros en el proceso.

La segunda pregunta clave del proceso de compras que hace referencia a la ocasión de compras y que hace referencia a ¿Cuándo comprar?, tampoco es resuelta por el actual proceso. Esta se resuelve al igual que el punto anterior, de manera empírica e individual.

La tercera pregunta del proceso de compras que se enfoca a resolver la cantidad adecuada de compra, ¿Cuánto comprar?, solo es resuelta de una manera muy general como lo resaltamos anteriormente.

La ultima pregunta, es tal vez en la que hace mayor énfasis el proceso y que hace referencia al proveedor: ¿A quien comprar?. Para esto el proceso detalla los requisitos mínimos para que un proveedor pueda inscribirse en Comertex S.A. Igualmente relaciona de forma muy detallada la forma de medir el desempeño de esos proveedores en el tiempo, mediante la Evaluación y Reevaluación de proveedores.

De la misma forma, el proceso de compras actual deja de lado la relación existente entre el costo del inventario, el flujo de caja de la organización y la necesidad de capital de trabajo. No existe por ejemplo puntos de medición y control como presupuestos de compra vinculados a los presupuestos de ventas, flujo de caja, capacidad de endeudamiento y/o capital de trabajo disponible de la organización.

El proceso actual de compras, hace referencia a algunos indicadores de gestión claves del inventario, como lo son la rotación del inventario, el inventario mayor a 6 meses y el inventario mayor a 12 meses. No existe ningún indicador referente a la disponibilidad de productos.

La forma como esta concebido el actual proceso de compras, hace que la posición de negociación de Comertex, frente a proveedores que manejan mas de una línea de productos como Fabricato y Coltejer, proveedores clave en Tejido Plano, Tejido de Punto, NoTejidos, Hogar, y que representaron el 32,6% del total del volumen de compras de la organización durante el 2008, sea individual y no una posición única como organización. De esta forma se tienen cuatro directores de línea, negociando con un mismo proveedor lo que lleva a una fragmentación en el poder de negociación frente al proveedor.

Los indicadores actuales del proceso de compra no permiten identificar ni medir como se realiza la gestión de compras por proveedor, lo que hace difícil saber sobre que aspectos se debe hacer gestión para lograr los resultados esperados por la organización.

Aún cuando la organización reconoce tácitamente la importancia del proceso de compras al ser Comertex S.A. una empresa comercializadora, el proceso no es considerado estratégico de forma explícita. No existe un área, departamento o gerencia de compras como tal, con políticas generales y específicas que permita mejorar la gestión del proceso.

Esta misma situación lleva a que las decisiones de compra sean analizadas desde un punto de vista particular de acuerdo a las necesidades de cada línea, más que a las necesidades de la organización, pues cada línea es medida individualmente.

En entrevistas informales sostenidas por los autores de este documento con algunas gerencias de áreas de apoyo y tres de los directores comerciales de Comertex S.A., estos manifestaron que entre el 20% y el 40% del tiempo disponible en sus labores, esta destinado a la gestión de compras.

La Gerencia Comercial manifiesta igualmente que el actual proceso de compras en cabeza de los Directores Comerciales, los distrae de su función principal que es la gestión comercial.

Aún cuando se tiene claro por parte de los Directores Comerciales la importancia del control y gestión del proceso de compras, este proceso siempre es considerado como secundario dentro de las funciones realizadas por ellos, siendo el principal la gestión de ventas. Esto hace que siempre una decisión de compras, sea subordinada de una decisión de ventas, independiente de la situación financiera de la organización.

Según lo que se observa en los procesos operativos de la gestión de compras, una de las causas que ocasiona desabastecimiento de productos es la poca gestión y seguimiento a las ordenes de compra puestas a los proveedores, llegando incluso a casos en donde solo hasta semanas después de haber sido enviada una orden de compra a un proveedor, este manifiesta que no la ha recibido, lo que obviamente retrasa la entrega del producto por parte del proveedor.

3.1 CONCLUSIONES

- ✓ La mezcla de funciones en el director comercial, no permite una gestión eficiente del proceso de compras
- ✓ Actualmente el proceso se maneja de forma individual y con criterios diferentes de compra.
- ✓ No existe una metodología para determinar las cantidades de compra.

- ✓ Los procesos de evaluación y reevaluación de proveedores, son los procesos mas ampliamente documentados de la gestión de compras.

4 PROPUESTA

De acuerdo a lo expresado por todas las personas entrevistadas en los diferentes cargos de la organización, el proceso de compras es uno de los procesos más importantes de la compañía. Esta es una de las razones por las cuales, la propuesta de mejoramiento para el proceso de compras, se centra fundamentalmente en la separación de la función de compras de los demás procesos misionales y/o de soporte de la organización.

Para lograr separar esta función de las actuales de los Directores Comerciales debemos enfocar la propuesta en varios puntos.

4.1 PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Las áreas de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz.

La propuesta se centra en crear una nueva área funcional dentro de la compañía para permitir que la gestión de compras adquiera la importancia y relevancia, necesarias para que la organización sea más eficiente con el manejo de los recursos. Eficiencia que debe orientarse a buscar una mejor posición en el mercado gracias a unos mejores volúmenes de ventas y un mejor nivel de servicio a los clientes. Igualmente este enfoque debe permitir una operación a un menor costo que el actual reduciendo los

costos de financiación, de capital de trabajo, y de costos asociados al manejo y control de inventarios, y una mejor rotación de productos.

De acuerdo a la importancia que tiene el proceso de compras en las empresas comercializadoras y en el caso de Comertex, en donde el volumen de compras para el 2008 fue de \$149.420 Millones y se procesaron 13.852 ordenes de compra, se recomienda crear un área funcional independiente a nivel gerencial, cuyo reporte sea directo a la Gerencia General de la organización.

Esto le debe permitir a esta nueva área servir de apoyo a la función comercial de la organización, pero con independencia y criterios generales, que obedezcan a los planes estratégicos de la compañía, y no de una gerencia en particular. Esta independencia de criterios y decisiones, le permitirá analizar las decisiones a tomar, teniendo en cuenta situaciones como el flujo de caja disponible de la organización, decisiones de inversión, criterios objetivos para la selección de proveedores, sumados a los criterios de comercialización de productos que debe definir la Gerencia Comercial de la empresa.

Para el caso de Comertex S.A. en el Área de Compras, se recomienda una estructura diseñada por funciones. Este tipo de estructuras reúnen en un área, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas.

Este tipo de organización se utiliza para áreas pequeñas, pues aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita la supervisión, pues cada integrante sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Al analizar las funciones principales de un proceso de compras encontramos las siguientes:

- ✓ Negociar las condiciones comerciales de compra con los proveedores
- ✓ Proponer productos nuevos y/o alternativos al área comercial
- ✓ Comprar las cantidades adecuadas de los productos que se han decidido comercializar
- ✓ Establecer métodos de evaluación y reevaluación para los proveedores de la organización.
- ✓ Desarrollar proveedores para lograr eficiencias que se traduzcan en menores costos o en una mayor disponibilidad de productos.
- ✓ Evaluar y comunicar las condiciones de mercado en cuanto a la situación de los diferentes oferentes
- ✓ Controlar la evolución de los inventarios disponibles informando cuales productos están cambiando su rotación.

Se recomiendan entonces tres niveles:

Nivel de Dirección: Este nivel sería el encargado de dirigir y controlar el área. Con funciones específicas como la de negociación con los proveedores, evaluación y reevaluación de proveedores, desarrollo de proveedores, análisis del entorno y toma de decisiones basada en los indicadores del área entre otras. Su línea de reporte es a la gerencia general de la organización y su nivel jerárquico debe ser el mismo de las gerencias comerciales y financiera de la organización. Para el nivel de Dirección se propone la creación del cargo Gerente de Compras.

Nivel de Análisis: Es el nivel responsable del análisis y la decisión de compra de los productos de la organización, el control de la rotación de los inventarios, la búsqueda de productos nuevos o alternativos, la negociación de las reclamaciones a los

proveedores, el análisis de los indicadores del área entre otras. Este nivel reporta a la Gerencia de Compras.

Para este nivel se recomienda dividir los cargos en análisis de compras nacionales y análisis de compras internacionales debido a que los factores que se analizan para realizar reposición son diferentes así como los factores a tener en cuenta en los procesos de compra.

De esta manera se sugiere la creación de dos cargos:

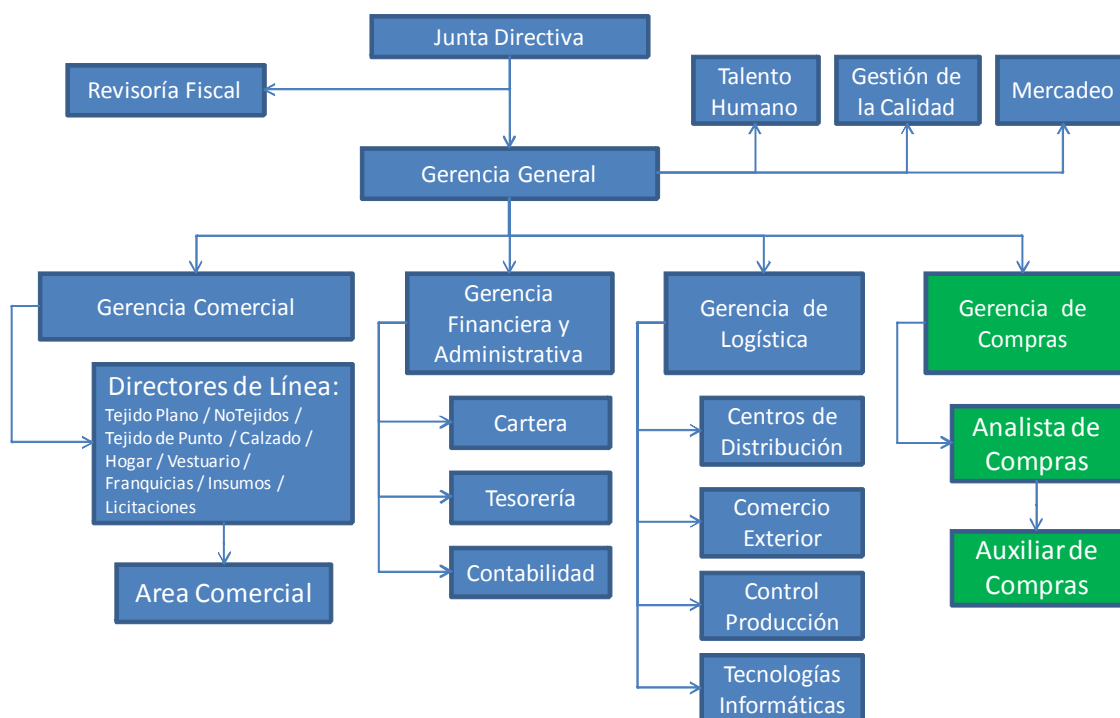
- Analista de Compras Nacionales. Esta persona se encarga de todo el proceso de compras a proveedores nacionales
- Analista de Compras Internacionales. Esta persona se encarga de todo el proceso de compras a proveedores internacionales.

Nivel Operativo: Es el nivel responsable por la operación básica del área. Son los responsables de digitalizar, enviar y confirmar las ordenes de compra enviadas a los proveedores, realizar el trabajo operativo de documentación necesaria para la reclamación a proveedores, suministrar la información para los indicadores del área entre otras.

De acuerdo al anexo 6 Análisis del Estudio de Tiempos de Procesamiento de Ordenes de Compra, se concluye que son necesarias dos personas para el nivel operativo del área. Estas personas por facilidad en el control y procesamiento de información, deben reportar una al Analista de Compras Nacionales y otra al Analista de Compras Internacionales

De acuerdo a lo que se ha expuesto hasta el momento, la figura 6 muestra la propuesta para la nueva estructura organizacional y sus dependencias.

Figura 6 Estructura Organizacional Propuesta



4.1.1 Definición de perfiles de cargo

La selección de personal, como respuesta a la necesidad de la organización por cubrir el desequilibrio existente para la realización de ciertas funciones y tareas, ha experimentado un proceso de modernización proporcional a las nuevas exigencias del mercado laboral. La evolución de las empresas ha enriquecido el concepto tradicional de lo que se pedía en un candidato. Además de conocimientos técnicos, hoy se exigen otro tipo de características o competencias personales.

Por tal razón cuando la estructura de una organización esta definida, es necesario para que esta funcione, establecer el número y tipo de personal en los puestos correctos para realizar aquellas tareas en las cuales serán eficientes, para esto se debe generar una distribución de cargos adaptados a la estructura ya diseñada.

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el perfil del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. La descripción de cargos y el perfil están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ellos están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción del cargo considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo donde nos describe "qué hace el ocupante", la periodicidad de la ejecución "cuándo lo hace", los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas "cómo lo hace" y los objetivos del cargo "por qué lo hace". Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende; mientras que el perfil del cargo nos indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

A continuación estas descritos los cargos y perfiles que hacen parte del área de Compras de Comertex S.A., donde nos da a conocer la información significativa del cargo, como son los deberes, responsabilidades y requisitos, información que posteriormente será utilizada en los procesos de selección, capacitación, para

determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones de un cargo determinado.

AERCE (2007), La Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos, nos ofrece una definición del puesto directivo, como es el Gerente de Compras, es responsable de obtener el mayor valor posible por el dinero desembolsado en la adquisición de productos y servicios en el exterior de la empresa, buscando para ello las mejores y más fiables fuentes de suministro. Él interviene en la elaboración de la política general y en la puesta en marcha de la estrategia de la empresa, asegurando una gestión eficaz de los recursos externos y contribuyendo a mejorar su competitividad. Está directamente implicado en el desarrollo de nuevos mercados y analiza nuevos escenarios para compras, y los resultados de sus experiencias influyen en las decisiones estratégicas de la compañía. Después de todo, el Gerente de Compras es el responsable de entre un 50% y 70% del volumen de negocio de su organización.

Los perfiles para cada uno de los cargos propuestos se encuentran en los anexos 7, 8, 9 y 10 respectivamente.

4.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DEL AREA DE COMPRAS SEGÚN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al realizar la separación de la función de compras de la función comercial las cuales se encontraban controladas por una misma persona, las relaciones que antes se controlaban en una misma área, ahora son relaciones interfuncionales, las cuales deben diseñarse desde dos perspectivas. La primera debe mostrar como se relacionan las áreas involucradas directamente como lo es la Gerencia Comercial y la nueva Gerencia de Compras. La segunda debe analizar cuales son los procesos y

procedimientos internos a llevar a cabo en el departamento de compras, orientados al cumplimiento de los objetivos esperados.

4.2.1 Misión

Somos el equipo de apoyo que le garantiza al área comercial y a la organización, mediante negociaciones confiables, transparentes y responsables, la disponibilidad adecuada de los productos que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de la organización.

4.2.2 Visión

En el 2011 seremos el mejor equipo de trabajo de la organización, con un alto nivel de credibilidad en las decisiones que tomamos y con personas capacitadas y entrenadas que dan lo mejor de su profesionalismo, teniendo presente sus compromisos laborales, personales, familiares y de sociedad.

4.2.3 Objetivo del Proceso de Compras

Comprar eficientemente los productos a comercializar en la cantidad, momento y calidad adecuada, con las mejores condiciones del mercado, garantizando la disponibilidad de los productos al área comercial.

4.2.4 Políticas para el Proceso de Compras y manejo de Proveedores

A continuación se establecen lo que debería ser la Política de Compras y manejo de Proveedores para Comertex S.A. tomando como base la Política Actual de Compras SIGC-PL-02 y ajustándola según los nuevos procesos que deben llevarse a cabo.

- ✓ La Gerencia de Compras es responsable por el control y por la adecuada ejecución del presupuesto de Compras ante la Gerencia General.
- ✓ La definición de los productos a comercializar, la definición del precio de compra y la definición de las características técnicas de los productos es responsabilidad de la Gerencia Comercial. La Gerencia de Compras no puede a modo propio definir la compra de un producto nuevo, ni el reemplazo de un producto existente, ni el precio final de compra, sin la previa aprobación de la Gerencia Comercial. Así mismo la Gerencia Comercial no está autorizada para comprometer a Comertex en la compra de un producto, sea un producto nuevo, un producto que reemplaza otro existente, o la compra de productos de alta frecuencia, ni para realizar negociaciones especiales, sin la aprobación de la Gerencia de Compras.
- ✓ La Gerencia de Compras es responsable de definir las cantidades a comprar para aquellos productos denominados de consumo frecuente, así como la frecuencia de compras y el plazo de pago.
- ✓ Es la Gerencia General quien ante alguna discrepancia de conceptos entre la Gerencia de Compras y la Gerencia Comercial, definirá las acciones a seguir.
- ✓ Es responsabilidad de la Gerencia Comercial, realizar y mantener actualizadas las Proyecciones de Venta para los productos de Consumo Frecuente. Esta revisión debe hacerse de forma mensual y debe ser informada a la Gerencia de Compras.
- ✓ La Gerencia de Compras es responsable de la negociación con los proveedores para establecer los productos a comprar, precios de compra, cantidades a comprar, fechas de entrega, plazo de pago. Cualquier negociación con un proveedor que no esté autorizada por la Gerencia de Compras, no tendrá validez y será la persona quien realizó la negociación, la responsable ante el proveedor. El único documento

válido como soporte de cualquier negociación de compra, es la Orden de Compra de Comertex S.A. emitida por SEVEN.

- ✓ La gerencia de Compras es responsable por las ordenes de compras realizadas con los proveedores y las modificaciones que fuesen necesarias realizar.
- ✓ La Gerencia de Compras es responsable de designar a la persona que lo reemplazará para efectos de autorizar ordenes de compras o los cambios que surgieren respecto a estas, cuando se encuentre ausente de la organización.
- ✓ La autorización del ingreso de nuevos proveedores a la compañía debe ser evaluada bajo parámetros de confiabilidad y conveniencia para la organización, se hará de forma conjunta entre la Gerencia de Compras y la Gerencia Comercial
- ✓ La Gerencia de Compras es responsable del establecimiento de acuerdos comerciales con los proveedores, ajustados a la política de compras de la compañía.
- ✓ Los obsequios y premios por volúmenes de compra que sean otorgados por algún proveedor, sea este como descuento, regalos, invitaciones a viajes promocionales, ó cualquier otro tipo de obsequio que pueda comprometer o parecer comprometer una decisión objetiva al momento de la compra, serán administrados directamente por la Gerencia General de la compañía. Ni la Gerencia de Compras, ni las Gerencias Comerciales, están autorizados para recibirlos ni utilizarlos de ninguna forma.
- ✓ Es responsabilidad de La Gerencia de Compras difundir la política entre los empleados del área de compras y las partes interesadas en el proceso

- ✓ Es responsabilidad de auditoria hacer seguimiento al cumplimiento de la política de compras establecidas por la compañía y de presentar informes a la Gerencia General en caso de hallar alguna inconsistencia en la aplicación de la política.
- ✓ El proceso de reclamación a Proveedores será responsabilidad de la Gerencia de Compras.

4.2.5 Procesos del Departamento de Compras

Según el análisis realizado al actual proceso de compras SIGC-PR-12 se propone realizar algunos cambios partiendo de la propuesta para establecer dos procesos generales de compra: Compra de Productos para Almacenar y Compra de Productos para Despacho Directo. Estos procesos definen los procedimientos a seguir, las responsabilidades y el cómo se comunican las áreas involucradas en este caso el área comercial y el área de compras.

4.2.5.1 Proceso de Compra de Productos para Almacenar

Este proceso establece los procedimientos a seguir cuando se desea comprar algún producto cuyo destino sea cualquiera de las bodegas de almacenamiento de Comertex S.A y que no tienen destinación específica. El anexo 11 muestra el flujo general del proceso de compras de productos para almacenar.

Los productos a almacenar pueden ser productos de alta rotación, productos de baja rotación, productos de moda o productos nuevos.

Este proceso identifica claramente que tipo de producto es el que desea almacenarse pues los parámetros de evaluación son diferentes, así como los procesos de evaluación y de decisión de compra.

El subproceso de compra de productos de alta frecuencia contempla como parámetros principales los siguientes aspectos:

- Proveedor a suministrar el Producto
- Condiciones Comerciales y de Garantías para la Compra
- Proyección de Ventas y/o Rotación esperada por Producto
- Inventario Disponible por Producto
- Ordenes en tránsito por Producto
- Frecuencia de Compra al Proveedor
- Tiempo de Reposición del Proveedor
- Disponibilidad de Flujo de Caja de Comertex S.A.
- Presupuesto de Compras Disponible
- Capacidad de Almacenamiento Disponible en los Centros de Distribución.

La decisión de compras durante el proceso es responsabilidad de la Gerencia de Compras.

El subproceso de compras de productos de Baja Rotación y/o Productos de Moda contempla los siguientes aspectos:

- Presupuesto de Compras Disponible
- Disponibilidad de Flujo de Caja
- Rotación Esperada del Producto

La decisión de compras para este subproceso es compartida por la Gerencia Comercial y la Gerencia de Compras, siendo el papel principal de esta última la evaluación financiera de la compra y de disponibilidad y/o aplicación de recursos.

El subproceso de compras para Productos Nuevos contempla los siguientes aspectos:

- Proyección de Ventas
- Producto a discontinuar en caso que sea relevante
- Presupuesto de Compras
- Disponibilidad de Flujo de Caja
- Proveedor a suministrar el producto
- Cumplimiento de Especificaciones de Producto

La decisión del producto a comercializar es una decisión netamente comercial. El área de compras apoya el proceso desde la búsqueda del producto y/o proveedor, así como en la evaluación financiera del proyecto y de disponibilidad y/o aplicación de recursos.

4.2.5.2 Proceso de Compra de Productos para Despacho Directo

Este proceso define los procedimientos a seguir cuando desea comprarse un producto el cual identifica el usuario final desde el momento de la venta mediante un pedido por parte del cliente, previo a la compra de los productos por parte de la Gerencia de Compras. El Anexo 12 es el diagrama de flujo del proceso para este tipo de compras. Este proceso implica por definición que el producto es despachado desde el proveedor de Comertex S.A con destino final al cliente de la organización, producto que puede ingresar temporalmente a las bodegas de almacenamiento o ser entregado directamente en las instalaciones del cliente por parte del transportador del proveedor de Comertex S.A.

Para este proceso el tipo de producto a comprar (Alta Rotación, Baja Rotación, Moda) deja de ser relevante, pues la venta ya esta asegurada mediante la orden de pedido por parte del Cliente.

Es un proceso de trámite inmediato, el cual comienza cuando el área comercial informa al departamento de compras mediante el envío del número de pedido del cliente el cual ha sido previamente aprobado por el departamento de cartera, la necesidad de compra de los productos.

4.3 MODELO DE GESTION PROPUESTO PARA DETERMINAR LAS CANTIDADES A COMPRAR

Existen diversas teorías para el cálculo de las cantidades a comprar en un proceso de compras. Teoría de Máximos y Mínimos, Cálculo de la cantidad eficiente de Pedido, Puntos de Reorden, Teoría de Restricciones aplicada a Cadena de Suministros, entre otras.

Esta ultima propuesta es la que vamos a aplicar para el cálculo de las cantidades a comprar para Comertex S.A., la razón es que esta teoría se enfoca en como puede lograr la organización un mejor flujo de ingresos a partir de la aplicación de estos conceptos.

4.3.1 Teoría de Restricciones aplicada a Cadenas de Suministro

La teoría de restricciones fue explicada por primera vez por Eliyahu Goldratt a principios de los años 80. Esta teoría utiliza la lógica de la causa – efecto para encontrar la raíz de los problemas y de esta manera poder solucionarlos. Se fundamenta en el hecho que un proceso va al ritmo ó a la velocidad del proceso mas lento, o del cuello de botella. La idea según Goldratt entonces es lograr desarrollar este cuello de botella a su máxima capacidad para acelerar el proceso completo. Estos cuellos de botella son lo que en TOC se denomina “restricción”. Para Goldratt, estos son los puntos en donde deben

enfocarse todos los esfuerzos de la organización. Potencializar las restricciones del sistema, permite mejorar el Truput de la organización.

En el Seminario Taller “Gerencia de la Cadena de Suministros utilizando el Conocimiento de Teoría de Restricciones”, Bogota Junio del 2009, dictado por Maria Cristina Sierra Aranguren, miembro certificado TOC-ICO del Goldratt Center de Inglaterra, Goldratt sugiere dos conceptos principales para el manejo de Inventarios y Cadena de Suministro:

- ✓ Reposición sobre la base del consumo
- ✓ Tener lo que se necesita, no lo que se puede.

Según TOC, el primer paso es identificar la restricción. Cuando se entiende que la restricción determina el flujo de dinero en el sistema, se concluye que la mayor restricción son los clientes que no son atendidos.

Explotar entonces la restricción para mejorar el Throughput del sistema significa entonces tener:

- ✓ El inventario Correcto.
- ✓ En el lugar correcto.
- ✓ En el tiempo correcto.

Según Goldratt, es obvio que la cantidad de inventario a tener debe ser proporcional al nivel de consumo. Eso no significa que sea el único factor a tener en cuenta.

Goldratt considera igualmente que el tiempo de reposición es tan importante como el nivel de consumo. Mientras más largo el tiempo de reposición, mayor debe ser el nivel de inventario en los puntos de venta.

El tiempo de reposición esta compuesto por el “Lead Time” de la orden, el “Lead Time” de Producción y el “Lead Time” de transporte.

El “Lead Time” de la Orden es el tiempo que existe entre dos ordenes consecutivas del mismo producto. De los tres parámetros, este es el parámetro sobre el cual la empresa tiene mayor control.

El “Lead Time” de Producción, es el tiempo que toma la fabrica desde que recibe la orden de producción de su cliente, hasta cuando lo entrega al vehículo que transporta el producto.

El “Lead Time” de Transporte, es el tiempo que toma llevar el producto desde la fabrica hasta que quede disponible para la venta en el punto de venta.

Uno de los conceptos fundamentales que debe tenerse en cuenta es que un menor “Lead Time” de la orden, puede lograrse reduciendo la frecuencia de pedidos al proveedor. Por ejemplo, no pedir una vez por mes al proveedor sino una vez cada semana. Esto reduce el “Lead Time” total y por consiguiente los niveles de inventario.

El análisis que se hace para evaluar si se hace necesario reponer o no las existencias de producto, toma en cuenta el inventario en toda la cadena, es decir, el inventario que se tiene en tránsito y el inventario que se mantiene en planta.

De acuerdo a esto el Inventario en tránsito oscila alrededor del promedio de ventas dentro del tiempo promedio de entrega por parte del proveedor.

De la misma forma el inventario en el punto de venta es el consumo promedio dentro del "Lead Time" de la orden.

Mientras más largo es el tiempo de reposición, menor es la capacidad del sistema para reaccionar y mayor es la dependencia en un pronóstico más exacto. También es evidente que a mayor horizonte de proyección hay una mayor inexactitud en el pronóstico, debido a una alta variabilidad.

La gestión para reponer niveles de existencia según Goldratt se hace entonces con base en el consumo del producto. En la medida que la cadena de inventario reduzca sus existencias, se debe generar entonces una orden de producción a la planta.

Revisemos un ejemplo de cómo se realiza la compra de un producto bajo este análisis:

Producto: *Tela Deportiva Montecatini Blanco*

Proyección Mensual de Ventas (PMV): 4.000 Mts. Este parámetro es definido por un análisis histórico y estadístico de ventas, y por la percepción del área comercial del comportamiento del mercado.

Lead Time de la Orden (LTO): 7 Días. Este parámetro es definido por la empresa teniendo en cuenta que entre menor sea la frecuencia, menor será el nivel de inventario en el punto de venta. Debe analizarse si el proveedor exige cantidades mínimas de despacho, lo cual afecta directamente la frecuencia con la cual se ordenan los productos al proveedor.

Lead Time de Producción (LTP): 25 Días. Este parámetro es definido por la fábrica o proveedor.

Lead Time de Transporte (LTT): 8 Días. Este parámetro es definido por el proveedor de transporte e incluye el tiempo que toma la inspección e ingreso de la mercancía a la bodega y al inventario disponible para la venta.

Lead Time Total (LT) : 40 Días, en donde:

$$LT = LTO + LTP + LTT$$

Inventario a la Fecha (IF): 2520 Mts. Este parámetro es obtenido del sistema ERP de Comertex S.A.

Ordenes de Producción en Transito (OPT): 1.900 Mts. Este parámetro es el resumen de las ordenes de compra que se tienen pendientes por recibir del proveedor, el cual se obtiene del actual ERP de Comertex.

Inventario Total Cadena (ITC): 4.420 Mts, en donde:

$$ITC = IF + OPT$$

Nivel Inventario de la Cadena (NIC): 5.333 Mts, en donde:

$$NIC = \frac{PMV}{30 \text{ Dias}} \times LT$$

Según estos datos, la cadena de suministro debería tener 5.333 Mts en su sistema. Como el nivel actual es de solo 4.420 Mts, se hace necesario entonces reponer los niveles mediante una orden de compra al proveedor por la diferencia: 913 Mts.

4.4 ACUERDOS COMERCIALES CON PROVEEDORES

Para cualquier proceso es fundamental que su continuidad no dependa de las personas, sino que estos sean parte del aprendizaje de la organización, y que sea la

misma organización la que mediante procesos, políticas y procedimientos, se actualice a si misma.

Uno de los aspectos claves en la construcción de las relaciones comerciales sea con Proveedores o Clientes de la organización, es que estos sean cada vez menos dependientes de las personas y cada vez mas dependientes de las organizaciones en si mismas.

Los acuerdos comerciales permiten que las relaciones comiencen a construirse entre las organizaciones. Unas reglas claras de juego, con compromisos, deberes y derechos de cada parte, deben ser establecidas para que aún cuando las personas cambien, las relaciones se mantengan estables en el tiempo.

Es claro que los acuerdos comerciales que se establecen son únicos para cada relación y que dependen de muchos factores algunos de ellos de tipo relacional.

Un acuerdo comercial debe tratar al menos los siguientes puntos:

- ✓ Los productos objetos del acuerdo. Se debe considerar la calidad, características técnicas y especificaciones de los productos.
- ✓ Cantidad a Comprar. Se debe determinar cuales son los volúmenes estimados de compra para los productos
- ✓ Descuentos y Comisiones. Se establecen claramente las condiciones necesarias para obtener descuentos por volumen, descuentos financieros o comisiones por venta de los mismos. Se debe establecer como se mide y como se paga el descuento obtenido.

- ✓ Políticas de Distribución. Debe aclararse si el proveedor entrega la distribución exclusiva de sus productos o cuales los comercializadores autorizados, así como las regiones o países donde se autoriza la comercialización. Igualmente debe establecerse bajo que condiciones se pierde el derecho de comercialización y bajo que circunstancias puede cambiar la política de distribución. Igualmente se debe establecer cuales son las sanciones en caso que existan, si alguna de las partes incumple los compromisos de comercialización.
- ✓ Embalaje, Etiquetado y Marcas. Cual es la forma de empaque, como debe ser etiquetada la mercancía y cuales las normas legales a cumplir referente a las marcas a comercializar.
- ✓ Condiciones de Transporte. Debe establecerse cuales son las condiciones para el transporte de la mercancía, así como las responsabilidades de cada parte en el movimiento de las mismas. Es importante definir a partir de que punto o lugar la mercancía transportada es responsabilidad de Comertex S.A y en consecuencia hasta que punto responde el proveedor.
- ✓ Documentos Legales. Se debe aclarar cuales son los documentos legales que deben emitirse para el cumplimiento de normas nacionales y/o internacionales que permitan la adecuada comercialización de los productos. Así mismo se establecen las fechas máximas para entrega de los mismos.
- ✓ Marcas y Patentes. Se debe establecer con claridad cuales son los derechos de uso que tiene el proveedor y que le traslada a Comertex S.A. para la comercialización de los productos adquiridos.
- ✓ Inspección de Mercancía. Debe aclararse que Comertex S.A puede en cualquier momento previo al embarque de los productos realizar inspecciones para garantizar

que la mercancía comprada no está contaminada. En el caso de los proveedores internacionales, esta operación puede ser realizada por un tercero que designe Comertex S.A.

- ✓ Condiciones de Pago. Se establece cuales son las condiciones de pago de los productos adquiridos, y la forma como Comertex S.A garantiza el pago de los mismos al proveedor.
- ✓ Precio. Se debe establecer la forma como se maneja el precio de la negociación. Cuales son los parámetros para realizar incrementos o descuentos en los precios de compra y la vigencia de los mismos.
- ✓ Garantías. Deben establecerse los procesos para reclamación al proveedor en caso que los productos se presenten como producto no conforme. Establecer una metodología clara para determinar cuando los productos no cumplen especificaciones, como se determinan los faltantes en los despachos, o cualquier aspecto que no cumpla las especificaciones del producto.
- ✓ Arbitraje. En caso que exista alguna diferencia debe establecerse cual es la metodología para resolver las diferencias.

El anexo 13 es un esquema básico de lo que debería ser un acuerdo comercial. Puede ser utilizado como la base para la negociación de los acuerdos futuros con los proveedores.

4.5 INDICADORES DE GESTION

El objetivo del proceso de compras establece que la gestión del proceso debe encaminarse a lograr disponibilidad de producto para el área comercial utilizando los recursos de una forma eficiente.

Por lo tanto los indicadores que se establezcan deben medir la disponibilidad de los productos de manera permanente así como la forma como se emplean los recursos con los cuales cuenta la empresa, especialmente los recursos financieros de la organización.

4.5.1 Indicador “Referencias en Cero”

Este indicador mide la cantidad de referencias en cero, así como el valor que estas referencias representan del total de las referencias de consumo frecuente.

4.5.1.1 Objetivo del Indicador

Medir el número de Referencias definidas como de Alta Rotación que se encuentran en Cero para evaluar y analizar el comportamiento de la gestión de compras enfocada a la disponibilidad de productos para el área comercial.

4.5.1.2 Estructura del Indicador

La construcción del indicador se hace para dos análisis diferentes que permitan cuantificar el riesgo de tener referencias de alta rotación en cero.

Porcentaje de Referencias en Cero: Este indicador es la sumatoria de las referencias consideradas como alta frecuencia cuyo nivel de inventario al momento del calculo sea cero sobre el total de las referencias de alta frecuencia, expresado en porcentaje.

$$\% \text{ Referencias en Cero} = \frac{\sum RARIC}{\sum TRAR} \times 100$$

En donde se tienen las siguientes definiciones

RARIC: Referencias de Alta Rotación con Inventario Cero

TRAR: Total Referencias de Alta Rotación

Porcentaje del Costo del Inventario de las Referencias de Alta Rotación en Cero:

Este indicador es la sumatoria del valor del costo del inventario de las referencias de alta rotación que se encuentran con nivel cero de inventario, sobre el valor del costo de inventario del total de las referencias de alta rotación, expresado como un porcentaje.

$$\% \text{ Costo Inventario en Cero} = \frac{\sum CIRARIC}{\sum CITRAR} \times 100$$

En donde se tienen las siguientes definiciones

CIRARIC: Costo Estimado del Inventario de las Referencias de Alta Rotación con Inventario Cero

CITRAR: Costo del Inventario del Total de las Referencias de Alta Rotación

4.5.1.3 Frecuencia del Indicador.

El indicador debe ser calculado diariamente y se debe expresar como una tendencia en el tiempo de forma grafica.

4.5.1.4 Análisis del Indicador

Un alto nivel de referencias en cero debe llevar a tomar acciones sobre aquellos productos que están agotados, gestionando la expedición de Ordenes de Compra urgentes y la solicitud a los proveedores para que sean despachadas en tiempos inferiores a los estándares. De la misma forma este análisis debe llevar a la evaluación de las proyecciones de venta pues una de las razones de los altos niveles de agotados pudiera ser que los valores estimados estén por debajo del consumo real.

Un bajo nivel de referencias cercano a cero indica un buen control y gestión de las referencias de alta frecuencia. Este indicador cuando se encuentra cercano a cero, analizado en conjunto con la rotación de referencias de alto consumo permite identificar si las proyecciones de venta estimadas son muy altas para el consumo real, lo que llevara a un nivel de inventarios mas alto del deseado.

Del análisis de este indicador se deben entonces tomar decisiones como:

- ✓ Realizar llamadas de seguimiento al proveedor para agilizar el envío de las referencias agotadas.
- ✓ Solicitar al área comercial la revisión de la proyección de ventas, en caso que la razón por la cual el producto se agotó fue un incremento en ventas no proyectado.

- ✓ Reevaluar un proveedor cuando se detecta que la razón del agotado es responsabilidad del proveedor por incumplimiento en las fechas de entrega.
- ✓ Evaluar los procesos internos del área cuando se observen demoras en la gestión, trámite y envío de las Ordenes de Compra al Proveedor.

4.5.1.5 Nivel Base del Indicador

Se deben establecer dos niveles objetivo para el indicador:

% Referencias en Cero \leq 10%

% Costo Inventario en Cero \leq 5%

Estos niveles se establecen como niveles deseables de la gestión, pues no existe historia para calcular los valores actuales, ni los valores alcanzables.

4.5.1.6 Responsable del Indicador

Este es un indicador de gestión del área, por lo tanto el responsable de la administración y análisis del indicador es la Gerencia de Compras.

Se recomienda que el indicador sea desarrollado igualmente para evaluar la gestión de cada analista de compras de forma independiente, lo que permitiría evaluar el desempeño de cada cargo en particular teniendo en cuenta que los procesos de compra nacionales e internacionales manejan tiempos de reposición diferentes debido a

los tiempos de transporte y a la exigencia de mínimos de importación impuestos por los costos de transporte y por la fabricación de productos por parte de los proveedores.

4.5.2 Indicador “Rotación de Inventarios de Alta Frecuencia”.

Este indicador mide como se utilizan los recursos de la organización. En este caso mide como se invierte el capital de trabajo en los niveles adecuados de inventario de acuerdo a las proyecciones de venta esperadas por el área comercial.

4.5.2.1 Objetivo del Indicador.

Medir como se invierten los recursos económicos de la organización en la compra de inventarios para la venta, acordes a las proyecciones de ventas del área comercial, para determinar la eficiencia de la gestión de compras y poder establecer acciones de mejora.

4.5.2.2 Estructura del Indicador.

El indicador se calcula como el total del costo del inventario de las referencias de alta rotación sobre el total del costo de inventario proyectado en ventas de las referencias de alta rotación expresado en días de rotación.

$$\text{Rotación Inventario Alta Frecuencia} = \frac{CITRAR}{CITPRAR} \times 30$$

En donde se tienen las siguientes definiciones

CITRAR: Costo del Inventario del Total de las Referencias de Alta Rotación.

CITPRAR: Costo del Inventario del Total Proyectado en Ventas de las Referencias de Alta Rotación.

4.5.2.3 Frecuencia del Indicador.

El indicador debe ser calculado diariamente y se debe expresar como una tendencia en el tiempo de forma grafica.

4.5.2.4 Análisis del Indicador

Este indicador mide que tan adecuados son los niveles de inventario que se mantienen con relación a los niveles de ventas proyectados. Un numero alto como resultado del calculo de este indicador, significa mayor inversión de recursos en los niveles de inventario. Un número bajo significa que se están utilizando menos recursos en la administración de los inventarios necesarios para cumplir los objetivos de ventas de la organización.

Como referencia se tiene que un valor de 30, significa que el nivel de inventario que se mantiene alcanzaría para 30 días de ventas si se cumplieran las proyecciones de ventas estimadas. Un indicador con tendencia creciente, significa que se están invirtiendo mas recursos en la administración de inventarios, que podrían llevar a excesos innecesarios en el almacenamiento de productos. Una tendencia a la baja significa que los niveles de inventario se están reduciendo lo que llevaría a altos niveles de agotados con mayor frecuencia de no existir un control adecuado.

Del análisis de este indicador se deben entonces tomar decisiones como:

- ✓ Solicitar al área comercial la revisión en conjunto de las proyecciones de venta, cuando la rotación de producto esta por encima del nivel base.
- ✓ Cuando la rotación está por debajo del nivel base se debe revisar si el numero de referencias agotadas se esta incrementando para tomar acciones sobre las razones de los agotados.

4.5.2.5 Nivel Base del Indicador

Rotación Inventario de Alta Frecuencia = 30

Estos niveles se establecen como niveles deseables de la gestión, pues no existe historia para calcular los valores actuales, ni los valores alcanzables.

4.5.2.6 Responsable del Indicador

Este es un indicador de gestión del área, por lo tanto el responsable de la administración y análisis del indicador es la Gerencia de Compras.

Se recomienda que el indicador sea desarrollado igualmente para evaluar la gestión de cada analista de compras de forma independiente, lo que permitiría evaluar el desempeño de cada cargo en particular teniendo en cuenta que los procesos de compra nacionales e internacionales manejan tiempos de reposición diferentes debido a los tiempos de transporte y a la exigencia de mínimos de importación impuestos por los costos de transporte y por la fabricación de productos por parte de los proveedores.

4.6 PROCESO DE RECLAMACIÓN A PROVEEDORES

Actualmente el Sistema de Gestión de Calidad de Comertex S.A contempla la política para reclamación a proveedores SIGC-PL-19. Este documento hace referencia a los procesos necesarios para realizar reclamaciones tanto a proveedores nacionales como internaciones. De la misma forma determina las responsabilidades de la persona encargada del proceso.

El cambio que se sugiere hacer en la política es cambiar el área de dependencia pues actualmente este proceso se encuentra bajo responsabilidad de la parte administrativa y en cabeza de un funcionario radicado en la ciudad de Medellín enfocado a negociar los valores a reclamar principalmente con Fabricato y Coltejer.

Este proceso es considerado de alta importancia en la relación comercial entre Comertex S.A y el proveedor. Una reclamación en la cual las partes involucradas no lleguen a un acuerdo razonable puede implicar una ruptura en las relaciones comerciales.

De la misma forma este proceso afecta de forma directa la utilidad neta de la organización. Una reclamación no reconocida por un proveedor significa en muchos casos pérdidas económicas para la organización de forma inmediata.

Estos procesos de negociación deberían ser entonces responsabilidad directa de la Gerencia de Compras, pues bajo la nueva estructura propuesta, es el responsable de la relación entre Comertex S.A y el proveedor.

RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Separar la función comercial del área de compras permitirá un mayor enfoque, gestión y control de cada área de forma independiente en lo que realmente debe ser el enfoque de cada función.
- ✓ Alcanzar un mayor control del proceso de compras de forma integral al ser este un proceso centralizado.
- ✓ Se logra mejorar la posición de negociación frente a los proveedores al centralizar la función negociadora en una sola área.
- ✓ Se logra un mejor aprovechamiento de los portafolios ofrecidos por los proveedores a Comertex S.A mediante la visión general que tiene el departamento de compras.
- ✓ Se deben lograr mayores eficiencias operativas en el proceso al centralizar el proceso y al lograr mayor especialización en las funciones.
- ✓ Reducción de los niveles de agotados a niveles inferiores al 5% en respecto al volumen de ventas.
- ✓ Incremento en los volúmenes de venta como consecuencia de la reducción de agotados entre un 10% y un 15%.
- ✓ Debería lograrse un incremento adicional de ventas por el hecho que las personas encargadas de la función comercial, tendrán mayor disponibilidad de tiempo para enfocarlo en el desarrollo de nuevos y mejores negocios.

- ✓ Reducción de los niveles de inventario entre un 15% y un 20%, al enfocar los esfuerzos en los productos de alta rotación, y la disminución de la frecuencia de compras.
- ✓ Reducción de los niveles de obsolescencia del inventario en más de un 30% al gestionar y controlar la compra de los productos que se almacenan.
- ✓ Al lograr un menor nivel de inventarios se reducen los costos de almacenamiento, administración y primas de seguro del inventario.
- ✓ Se debe mejorar el flujo de caja de la organización mediante la reducción de la necesidad de capital de trabajo de la organización al lograr una mayor rotación de los inventarios.
- ✓ Se logra una mayor eficiencia en la aplicación de los recursos al mejorar la toma de decisiones en la inversión de inventarios en los productos de alta rotación.

5 CONCLUSIONES

- ✓ Aunque es claro que el proceso actual de la función de compras le ha permitido a Comertex S.A. crecer y ser uno de los más importantes comercializadores textiles en el país, el tamaño actual del negocio y las condiciones del mercado nacional e internacional lo llevan a reestructurar procesos considerados parte de la cadena de valor del negocio como lo es la gestión de compras.
- ✓ Centralizar la función de compras le permitirá a Comertex S.A lograr eficiencias operativas, funcionales y financieras mediante la especialización de un área dedicada al proceso.
- ✓ El proceso de compras para Comertex es uno de los procesos claves de la organización el cual forma parte de la cadena de valor de la empresa, por lo tanto debe ser administrado, controlado y gestionado de forma independiente a los demás procesos de la compañía.
- ✓ Descentralizar el proceso requiere diseñar una nueva estructura organizacional para lo cual se hace necesario definir perfiles de cargo, así como los nuevos procesos operativos y de comunicación para las áreas involucradas.
- ✓ Aun cuando el proceso de compras puede ser descentralizado, debe existir un nivel estrecho de comunicación entre el área comercial y el área de compras, pues ambos procesos son completamente dependientes el uno del otro. Por lo tanto la definición de responsabilidades, limitaciones y alcances de cada proceso deben ser claramente definidos.
- ✓ Aun cuando el proceso de compras se considera clave para la organización, este es un proceso de apoyo a la gestión comercial, por lo tanto el objetivo de los

indicadores de gestión del área deben estar enfocados en parte a medir como impactan las decisiones de compra, en los niveles de ventas de la organización.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ La principal recomendación de este documento es llevar a cabo la implementación del proyecto teniendo en cuenta que los resultados esperados llevan a obtener una mejora en el EVA de la organización.
- ✓ Al llevar a cabo la separación de la función de compras de la función comercial, debe mirarse si se hace necesario una redistribución de cargas y puestos de trabajo del área comercial, pues se reducen los volúmenes de trabajo a nivel operativo, los cuales podrían ser trasladados a la nueva área de Compras
- ✓ Se debe revisar el sistema de Gestión de la Calidad para ajustar el proceso de compras y separar claramente la gestión comercial de la organización, en cuanto a responsabilidades y funciones de los directores comerciales.
- ✓ Cualquier herramienta informática utilizada para el control de Gestión y Medición del área de compras, debe ser integrada en lo posible con el actual ERP de la organización. De esta forma se maximizan los recursos y la información podría ser consultada entonces por cualquier persona interesada en conocer el estado de los inventarios y las programaciones hechas para reposición de productos, información básica para el área comercial.

BIBLIOGRAFIA

AERCE, 2007. AERCE, elabora el perfil del directivo de Compras en la empresa española. **Compras y Existencias N° 149.** Marzo-Abril 2007

Dahan, G. 2006. Es Ud. un optimista o un estudioso? Evolución de los hábitos de compra a través del estudio Spend Agenda. **Compras y Existencias N° 145.** P 9-13.

Fernández, J. 2006. Homologación de proveedores y el éxito de las relaciones cliente proveedor. **Compras y Existencias N° 145.** P 30-34.

Fernández, I; et, al. 2006. El nuevo escenario planteado por la logística inversa sobre la función de aprovisionamientos. **Compras y Existencias N° 142.** P 16-23.

Fernández, J. 2005. La evolución del posicionamiento de la función de compras en las grandes empresas. **Compras y Existencias No 137.** P 32-35.

Garcia, M. 2008. Mejoramiento del Proceso de Plantación y Logística de Compras de la Construcción Parque Central S.A

Hines y Montgomery. 1983. Probabilidad y estadística para ingeniería y administración, CECSA. México.

Informe de Comercio Exterior. 2009. Cámara de la Cadena de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones de la ANDI. Numero 14.

Kumar, S. et al. 2007. A Profit and loos Analisis for make-to-order versus make-to-stock policy –a supply chain case study. *The Engineering Economist*, 52: 141–156

Kraljic, P.1983.Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. P 109-119.

Matiola, A. 2005. La trampa de la habilidad negociadora. **Compras y Existencias N° 138.** P 15-17

Matiola, A. 2005. Las actividades de compra y logística. Decisiones operativas y sus impactos económicos y financieros. **Compras y Existencias No 136.** P 26-30.

Matiola, A. 2004. El Área de Compras y Logística en la empresa industrial. **Compras y Existencias N° 130.** P 13-20.

Nickl, M. 2005. La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá. **Compras y Existencias No 140.** P 15-19.

Ortiz, N., R. 1999. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Bucaramanga.

Ouyang, Y; et al. 2006. Characterization of the Bullwhip Effect in Linear, Time-Invariant Supply Chains: Some Formulae and Tests. Management Science Vol. 52, No 10. P 1544-1556.

Pagina Web INEXMODA: www.inexmoda.org.co

Pallarés, S. 2006. Consideraciones sobre la gestión de existencias. La decisión de almacenar: los plazos de puesta disposición “d” y de aprovisionamiento “D”. Compras y Existencias N° 143. P 10-13.

Pallarés, S. 2006. Operaciones de Compras y Aprovisionamientos. Compras y Existencias N° 145. P 25-29.


Revista Dinero. 2009. Publicaciones Semana. Edición 326. Pagina 208

Somoscarrera, F. 2004. Optimización de la función de compras Compras y Existencias N° 130. P 8-10.

Vázquez, J. 2006. Hacia un nuevo enfoque en la relación empresa – proveedor. Compras y Existencias N° 147. P 19-25.

ANEXOS

ANEXO 1

 Código SIGC – PR – 12 Versión 23.01.08	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Edición 4 Página 1 de 1
--	-----------------------------	----------------------------

1. OBJETIVO:

Invertir recursos en productos y servicios que optimicen la productividad, la rentabilidad de Comertex S.A. y logren un almacenamiento eficaz para las ventas.

2. ALCANCE:

Desde que se realiza la planeación de compras hasta que se realiza la entrada de la mercancía en el sistema y el almacenamiento de la misma.

3. DEFINICIONES:

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto

Productividad: Son los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes con relación a los recursos utilizados inteligentemente.


La productividad óptima: Es el nivel de eficiencia para el cual fue pretendido el proceso.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Rentabilidad: La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad generada y las ventas realizadas.

4. DESARROLLO:

ELABORADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad	REVISADO POR: Cargo: Coordinador de calidad	APROBADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad
--	---	---

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTRO
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Informe[Informe de inventarios] Informe --> Evaluar[Evaluar necesidad] Evaluar --> Dec1{¿Hacer requerimiento?} Dec1 -- No --> Fin([Fin]) Dec1 -- Si --> Diligenciar[Diligenciar orden de pedido] Diligenciar --> Dec2{¿Nuevo?} Dec2 -- Si --> Solicitar[Solicitar cotizaciones] Solicitar --> Evaluar2[Evaluar] Evaluar2 --> Seleccionar[Seleccionar] Seleccionar --> A{A} Dec2 -- No --> 1((1)) </pre>	Verificar el inventario en el sistema	Director de línea Administrador de ventas Fuerza de ventas de franquicias	Informe de inventario Control aplicación SEVEN
	Se evalúa la necesidad del producto de acuerdo con: el informe de inventario semanal, el informe de rotación del producto mensual, las necesidades del cliente, y en Franquicias, visita a la casa matriz, o informe de disponibles.	Director de línea Administrador de ventas	Informe de inventario. Informe de rotación de los productos. Informe de productos disponibles de la casa matriz. Aplicación SEVEN Master de productos
	¿Hacer el requerimiento?	Director de línea Administrador de ventas	
	Se diligencia la orden de compra.	Director de línea Administrador de ventas	Orden de compra Correo electrónico Formato de proveedores
	¿Es un nuevo proveedor o un nuevo producto?	Director de línea Administrador de ventas	
	Se solicitan cotizaciones a los proveedores (tres en cuanto sea posible). No aplica a productos de franquicias.	Director de línea Administrador de ventas	
	Se evalúan los proveedores de acuerdo a los criterios establecidos en el instructivo SIGC-IN-02	Director de línea Administrador de ventas	Formato de evaluación de proveedores SIGC-FR-16
	Se selecciona el proveedor de acuerdo a los criterios establecidos y se le asigna un nuevo código.	Director de línea Administrador de línea	Formato de evaluación de proveedores SIGC-FR-16 Formato de inscripción del proveedor. SIGC-FR-18

 COMERTEX S.A. <i>Genio Confiable</i> Código SIGC – PR – 12 Versión 23.01.08	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Edición 4
		Página 3 de 3

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTRO
	¿Necesita aprobación administrativa y financiera? No aplica a franquicias	Director de línea Administrador de línea	
	Se realiza la evaluación administrativa y financiera del requerimiento	Gerente administrativo y de Cartera	
	¿Se aprobó el requerimiento o pedido?	Gerente administrativo y de Cartera	Orden de Pedido Autorizada por Gerencia.
	Autorización de la orden de compra	Gerente administrativo y de Cartera	Visto bueno en la orden de compra
	Se envía la orden de compra donde se relaciona los despachos directos necesarios.	Director de línea administrador de ventas Secretaria de línea	Orden de compra con visto bueno.
	¿Confirmación de existencias del proveedor?	Director de línea Administrador de ventas	
	Realizar una programación de acuerdo a la producción del proveedor.	Director de línea Administrador de ventas	Orden de programación
	¿El despacho es directo al cliente? No aplica a franquicias		
	Se realiza el despacho directamente al cliente.		
	Se confirma con el cliente la llegada del pedido, se realiza y envía la respectiva factura siendo posible variar el vencimiento de la factura a partir de la fecha de confirmación de la recepción de productos. No aplica a franquicias	Secretaria de línea, representante de ventas.	Registro de la confirmación. Factura


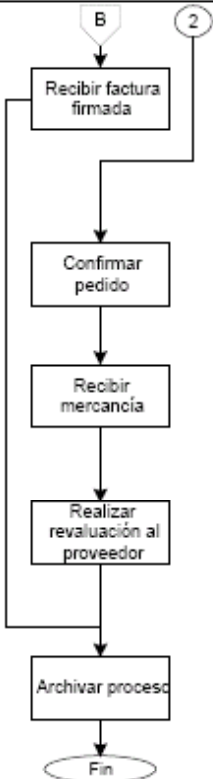
 Código SIGC – PR – 12 Versión 23.01.08	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Edición 4
		Página 4 de 4

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTRO
	Recepcionar factura firmada por el cliente revisando anomalías en la entrega No aplica a franquicias	Secretaría de línea	
	El Director de línea informa al director logístico o administrador de almacén, sobre el proveedor, las referencias, cantidades, la fecha de la orden del pedido y la fecha de llegada de la mercancía solicitada.	Director de línea Administrador de ventas	Comunicado vía correo electrónico . Copia de orden de pedido impresa (franquicias) Master de productos
	Recibir la mercancía según procedimiento GL-PR-01	Personal de logística	
	Se realiza la reevaluación semestral de los proveedores según los criterios establecidos.	Director de línea	Formato de reevaluación de proveedores
	Archivar proceso según lo establecido en las tablas de retención documental que aplican al área.	Secretaría de línea	Tablas de retención documental GD-FR-03

Observaciones

Hay actividades que no aplican en Franquicias, por el modelo de negocio.

ANEXO 2

 Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5 Página 1 de 1
---	--	--------------------------------

1. OBJETIVO:

Definir y documentar los pasos a seguir para evaluar nuevos proveedores de Comertex S.A.

2. ALCANCE:

Aplica a proveedores nuevos de los productos a comercializar en todas las líneas comerciales de la empresa a partir de la fecha de su aprobación.

3. DEFINICIONES:

Precio: Se refiere al porcentaje de rentabilidad bruta que dejan los productos.

Calidad: Hace referencia al nivel de implementación del SIGC en la empresa del proveedor o al cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos por Comertex S.A.

Capacidad de producción: Se refiere a la capacidad de producir y enviar la mercancía de acuerdo a las solicitudes de Comertex, con base en los estimativos de ventas.

Política de distribución: Se refiere a la exclusividad en la distribución y la comercialización de los productos de ese proveedor.

Condiciones de compra: Se refiere a los plazos y descuentos que ofrece el proveedor en las negociaciones hechas

4. DESARROLLO:

ELABORADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad	REVISADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad	APROBADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad
--	---	---

 Comertex Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
		Página 2 de 2

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTRO												
<p>Comertex S.A. determina los siguientes criterios para evaluar la capacidad de los proveedores y su valoración en puntos registrándolos en el formato de evaluación de proveedores (SIGC-FR-16)</p> <table border="0"> <tr> <td>CRITERIO</td> <td>VALORACIÓN PUNTOS</td> </tr> <tr> <td>Política de Distribución</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Condiciones de compra</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100%</td> </tr> </table>	CRITERIO	VALORACIÓN PUNTOS	Política de Distribución	15%	Precio	30%	Calidad	30%	Condiciones de compra	25%	TOTAL	100%	Director de línea	Formato de evaluación de proveedores.
CRITERIO	VALORACIÓN PUNTOS													
Política de Distribución	15%													
Precio	30%													
Calidad	30%													
Condiciones de compra	25%													
TOTAL	100%													
<p>1. Método de calificación</p> <p>Se califica cada criterio según la siguiente escala</p> <table border="0"> <tr> <td>ESCALA</td> <td>PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>95 a 100</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>80 a 94</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>60 a 79</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>0 a 59</td> </tr> </table>	ESCALA	PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO	Excelente	95 a 100	Bueno	80 a 94	Regular	60 a 79	Malo	0 a 59	Director de línea			
ESCALA	PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO													
Excelente	95 a 100													
Bueno	80 a 94													
Regular	60 a 79													
Malo	0 a 59													
<p><u>Política de distribución</u></p> <table border="0"> <tr> <td>ESCALA</td> <td>LICKERT</td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>La distribución es exclusiva y única.</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>Distribuye por agencias al por mayor</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>Distribuye por agencias y/o clientes grandes.</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>Le vende a todos los clientes.</td> </tr> </table>	ESCALA	LICKERT	Excelente	La distribución es exclusiva y única.	Bueno	Distribuye por agencias al por mayor	Regular	Distribuye por agencias y/o clientes grandes.	Malo	Le vende a todos los clientes.	Director de línea			
ESCALA	LICKERT													
Excelente	La distribución es exclusiva y única.													
Bueno	Distribuye por agencias al por mayor													
Regular	Distribuye por agencias y/o clientes grandes.													
Malo	Le vende a todos los clientes.													

 Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
		Página 3 de 3

<p><u>Precio</u></p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente Rentabilidad bruta igual o superior al 100% de la presupuestada por línea.</p> <p>Bueno Rentabilidad bruta entre el 90% y el 99.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Regular Rentabilidad bruta entre el 60% y el 89.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Malo Rentabilidad bruta inferior al 59.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Observación: Tener en cuenta los incentivos de los proveedores</p>	Director de línea	
<p><u>Calidad</u></p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente Que certifique poder cumplir con los requisitos de calidad exigidos por Comertex y a la vez su sistema de calidad y seguridad pueda ser avalado por Comertex. (Ver Anexo)</p> <p>Bueno Certifique poder cumplir con los requisitos de calidad establecidos por Comertex</p> <p>Regular No aplica establecido por Comertex</p> <p>Malo No puede garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por Comertex.</p> <p>Observación: Se excluye la calificación "Regular" porque se dificulta la calificación del proveedor por no haber una estadística o trazabilidad que nos permita estos matices de evaluación.</p>	Director de línea	

 Comertex	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08		Página 4 de 4

<p><u>Condiciones de compra</u></p> <p>ESCALA LICKERT Excelente Si obtiene 2 ó más puntos Bueno Si obtiene entre 0 y 1 punto Regular Si obtiene -1 Malo Si obtiene -2</p> <p>Observación: Para punto y plano la sumatoria seria de la siguiente manera: Proveedor que de un plazo de 90 días (sin descuento)=0. Por cada mes de plazo adicional se suma un punto. Por cada mes antes de la fecha de plazo establecida por Comertex se le resta un punto. Por cada punto porcentual de descuento que de se le suma un punto.</p> <p>Para no tejidos, hogar y calzado la sumatoria seria de la siguiente manera: Proveedor que de un plazo de 60 días (sin descuento)=0. Por cada mes de plazo adicional se suma un punto. Por cada mes antes de la fecha de plazo establecida por Comertex se le resta un punto. Por cada punto porcentual de descuento que de se le suma un punto.</p> <p>Para insumos textiles Proveedor que de un plazo de 30 días un punto adicional. Proveedor que de 15 días de plazo adicional se suma un punto. Por cada punto porcentual de anticipo se le resta un punto.</p>	Director de línea	
--	-------------------	--

nt	 Comertex Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
			Página 5 de 5

<p>2. Cálculo</p> <p>Los puntos totales de cada criterio se determinan con la valoración que tiene el criterio por el puntaje máximo dependiendo de la escala que le corresponda así:</p> $Puntos = \frac{valoración * puntaje}{100}$ <p>Ejemplo: el criterio <u>Política de distribución</u> el puntaje máximo es 15 si el proveedor se califica como excelente le correspondería entre el 95% y 100% de esa valoración.</p> $Puntos = \frac{15 * 100\%}{100} = 15$ <p>si le califica como bueno le correspondería entre el 80% y el 94%</p> $Puntos = \frac{15 * 80\%}{100} = 12$ <p>Luego se suman los puntos totales de todos los criterios del proveedor y se observa el nivel de desempeño según la clasificación de proveedor, para seleccionar o decidir si se acepta o no ese nuevo proveedor.</p>	<p>Director de línea</p>	
<p>3. Clasificación de Proveedor</p> <p>Excelente: Proveedores con puntaje entre 95 y 100, presentan un excelente nivel.</p> <p>Bueno: Proveedores con puntaje entre 80 y 94.99 presentan un buen nivel.</p> <p>Regular: Proveedores con puntaje entre 60 y 79.99, presentan un nivel regular considerado casi inaceptable para mantener negocios con ellos.</p> <p>Malo: Proveedores con puntaje inferior a 59.99, presentan un nivel deficiente, solo se tendrá en cuenta para productos monopolio.</p>	<p>Director de línea</p>	<p>Formato de evaluación de proveedores.</p>
<p>FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN</p> <p>La evaluación se efectúa a los proveedores nuevos y sirve como criterio para su selección. Comertex S.A. les entrega la calificación con sus respectivas observaciones para mejorar su desempeño.</p>	<p>Director de línea</p>	

	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08		Página 6 de 6

**ESPECIFICACIONES DE CALIDAD EXIGIDAS POR COMERTEX S.A. PARA:
FRANQUICIAS**

- Negocio en consignación. (especificación mínima)
- La rentabilidad de los productos debe ser superior a: (especificación mínima)
- La empresa debe ofrecer un soporte técnico y logístico de un 100%, para poder realizar las labores de transporte, puesta del producto y venta.

CALZADO

- Peso.
- Composición
- Construcción.
- Estilo y diseño.

TEJIDO DE PUNTO

- Ancho
- Peso
- Rendimiento
- Composición
- Tipo de calidad

NO TEJIDOS

- Ancho
- Peso
- Composición
- Presentación
- Tipo de calidad

HOGAR

La empresa proveedor debe ofrecer productos que cumplan con los requerimientos de:

- Necesidades y requisitos del cliente.
- Orientación de segmento de mercado menores, vendedores minoristas.
- Color
- Talla
- Tipo de calidad
- Composición
- Estilo y diseño
- Presentación.

TEJIDO PLANO

- Ancho
- Peso
- Composición
- Tipo de calidad

	INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 5
Código SIGC – IN – 02 Versión: 22.01.08		Página 7 de 7

INSUMOS

- El grado específico para la negociación y resultado del laboratorio.

PARÁMETROS PARA AVALAR SISTEMAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD:


Calidad:

El director de línea solicitará un listado de clientes al nuevo proveedor y verificará a través de llamada telefónica o correo electrónico el concepto en materia de producto y servicio.

Seguridad:

El director de línea solicitará un listado de los accionistas y representantes legales del proveedor verificará a través de la lista Clinton su participación en actividades ilícitas.

ANEXO 3

 Código SIGC – IN – 03 Versión: 22.01.08	INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 6 Página 1 de 1
---	--	----------------------------

1. OBJETIVO:

Definir y documentar los pasos a seguir para reevaluar el desempeño de los proveedores de Comertex S.A.

2. ALCANCE:

Aplica a los proveedores actuales de los productos a comercializar en todas las líneas

3. DEFINICIONES:

Calidad: Hace referencia al nivel de implementación del SIGC en la empresa del proveedor o al cumplimiento de los requerimientos de calidad.

Cumplimiento en la entrega y despacho: Se refiere al cumplimiento en las cantidades y el tiempo pactados en la negociación.

Precio: Se refiere al porcentaje de rentabilidad bruta que dejan los productos.

Soporte: Se refiere al apoyo logístico, técnico y requerimientos en general que ofrece la compañía como valor agregado.

4. DESARROLLO:

ELABORADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad	REVISADO POR: Cargo: Coordinador de calidad	APROBADO POR: Cargo: Coordinador de Calidad
---	---	---



Código SIGC – IN – 03
Versión: 22.01.08

**INSTRUCTIVO PARA LA
REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Edición 6

Página 2 de 2

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS / REGISTRO												
<p>En Comertex S.A. se definieron los siguientes criterios para reevaluar el desempeño de los proveedores y su valoración en puntos evidenciándolos en el formato de reevaluación de proveedores. (SIGC-FR-17)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CRITERIO</th> <th>VALORACIÓN PUNTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento en la entrega y despacho</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Soporte</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	CRITERIO	VALORACIÓN PUNTOS	Calidad	30%	Precio	30%	Cumplimiento en la entrega y despacho	25%	Soporte	15%	TOTAL	100%	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	<p>Formato de reevaluación de proveedores. SIGC-FR-17</p>
CRITERIO	VALORACIÓN PUNTOS													
Calidad	30%													
Precio	30%													
Cumplimiento en la entrega y despacho	25%													
Soporte	15%													
TOTAL	100%													
<p>1. Método de calificación</p> <p>Se califica cada criterio según la siguiente escala</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ESCALA</th> <th>PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>95 a 100</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>80 a 94</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>60 a 79</td> </tr> <tr> <td>Malo</td> <td>0 a 59</td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA	PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO	Excelente	95 a 100	Bueno	80 a 94	Regular	60 a 79	Malo	0 a 59	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>			
ESCALA	PUNTAJE MÁXIMO DEL CRITERIO													
Excelente	95 a 100													
Bueno	80 a 94													
Regular	60 a 79													
Malo	0 a 59													



Código SIGC – IN – 03
Versión: 22.01.08

INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Edición 6

Página 3 de 3

<p><u>Calidad</u></p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente El proveedor cumple con las especificaciones de calidad exigidas por Comertex para el producto en el 100% de sus despachos y a la vez su sistema de calidad y seguridad pueda ser avalado por Comertex. (Ver Anexo)</p> <p>Bueno El proveedor cumple con las especificaciones de calidad exigidas por Comertex S.A. en el 95% ó más de sus despachos.</p> <p>Regular Cumple con las especificaciones de calidad exigidas por Comertex S.A. entre el 85% y el 94.99% de sus despachos</p> <p>Malo Cumple con los requerimientos de calidad exigidos por la organización en el 84.99% o menos de sus despachos</p> <p>Observación: Para clasificar en la escala al proveedor se debe calcular el número de entregas en el semestre, se toma una muestra aleatoria del 10% de las entregas.</p>	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	
<p><u>Precio</u></p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente Rentabilidad bruta igual o superior al 100% de la presupuestada por línea</p> <p>Bueno Rentabilidad bruta entre el 90% y el 99.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Regular Rentabilidad bruta entre el 60% y el 89.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Malo Rentabilidad bruta inferior al 59.99% de la presupuestada por línea</p> <p>Observación: Tener en cuenta los incentivos de los proveedores.</p>	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	

Soporte

Asistencia técnica, calidad de producto, faltantes y precio.

ESCALA LICKERT

- Excelente** Da soluciones a reclamos e inquietudes en menos de N días (Ver tabla)
- Bueno** Da soluciones a reclamos e inquietudes entre N y N' días (Ver tabla)
- Regular** Da soluciones a reclamos e inquietudes entre N'' y N''' días (Ver tabla)
- Malo** El que dé soluciones a reclamos mayor a N''' días (Ver tabla)

Línea	Escala			
	E	B	R	M
No tejidos	< 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	> 61 días
Plano	< 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	> 91 días
Punto	< 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	> 91 días
Hogar	< 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	> 61 días
Calzado	< 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	> 91 días
Franquicias	< 15 días	16 a 30 días	31 a 45 días	> 46 días
Insumos	< 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	> 91 días

Aplica solo para Proveedores Internacionales en Comercio Exterior

ESCALA LICKERT


- Excelente** Da soluciones a requerimientos en documentación para el proceso de importación en menos de N días (Ver tabla)
- Bueno** Da soluciones requerimientos en documentación para el proceso de importación entre N y N' días (Ver tabla)
- Regular** Da soluciones a requerimientos en documentación para el proceso de importación N'' y N''' días (Ver tabla)
- Malo** El que dé soluciones a requerimientos en documentación para el proceso de importación mayor a N''' días (Ver tabla)

Línea	Escala			
	E	B	R	M
No tejidos	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días
Plano	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días
Punto	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días
Hogar	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días
Calzado	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días
Insumos	< 2 días	3 días	4 días	> 5 días

Observación: Estos intervalos corresponden a soluciones efectivas dadas a Comertex en sus requerimientos, la no aceptación de reclamos o requerimientos puntúa automáticamente malo.

Director de línea
Administrador de ventas

Director de Comercio
Exterior.


	INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 6
Código SIGC – IN – 03 Versión: 22.01.08		Página 5 de 5

<p><u>Veracidad en la información:</u> ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente No presenta ninguna irregularidad en la información presentada para el proceso de importación, no tiene costos adicionales.</p> <p>Bueno Presenta novedad en documentación o fechas a los compromisos pactados pero esta no impactan más de tres (3) días en la importación y no genera costos adicionales.</p> <p>Regular Presenta novedad en documentación o fechas a los compromisos pactados pero esta impacta entre 4 y 10 días en la importación y genera costos adicionales hasta dos salarios mensuales legales vigentes Colombiano.</p> <p>Malo Presenta novedad en documentación o fechas a los compromisos pactados pero esta impacta mayor o igual a 11 en la importación y genera costos adicionales superiores a dos salarios mensuales legales vigentes Colombiano.</p>	Director de Comercio Exterior.	
---	--------------------------------	--

 <p>COMERTEK S.A. <i>Gente Confiable</i></p> <p>Código SIGC – IN – 03 Versión: 22.01.08</p>	<p>INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES</p>	Edición 6
		Página 6 de 6

<p><u>Cumplimiento en la entrega y despacho</u> Textiles, insumos y no tejidos</p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente Despacha dentro del plazo pactado (± 3 días) del 90% al 110% de lo solicitado</p> <p>Bueno Despacha dentro del plazo pactado (± 6 días) del 80% al 89% o de 111% a 120% de lo solicitado</p> <p>Regular Despacha dentro del plazo pactado (± 6 días) del 75% al 79% o de 121% a 130% de lo solicitado</p> <p>Malo Despacha dentro del plazo pactado (± 10 días) menos del 75% lo solicitado</p> <p>Hogar, calzado y franquicias</p> <p>ESCALA LICKERT</p> <p>Excelente Despacha dentro del plazo pactado (± 3 días) el 100% de lo solicitado</p> <p>Bueno Despacha dentro del plazo pactado (± 6 días) del 80% al 99% o de 101% a 105% de lo solicitado</p> <p>Regular Despacha dentro del plazo pactado (± 6 días) del 75% al 79% o de 106% a 115% de lo solicitado</p> <p>Malo Despacha dentro del plazo pactado (± 10 días) menos del 75% lo solicitado</p> <p>Observación: Para clasificar en la escala al proveedor se debe calcular el número de entregas en el semestre, se toma una muestra aleatoria del 10% de las entregas (comparando orden de pedido y remisión) y se calculan el porcentaje de mercancía que se entregó en el tiempo establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para los proveedores internacionales se debe establecer los tiempos de entrega. ✓ Para el despacho, las cantidades debe establecerse un margen para cada línea Nacional e Internacional. 	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	
--	--	--

<p>2. Cálculo</p> <p>Los puntos totales de cada criterio se determinan con la valoración que tiene el criterio por el puntaje máximo dependiendo de la escala que le corresponda así:</p> $Puntos = \frac{valoración * puntaje}{100}$ <p>Ejemplo: el criterio <u>Cumplimiento en la entrega y despacho</u> su puntaje máximo es 25, si el proveedor se califica como excelente le correspondería entre el 95% y el 100% de esa valoración.</p> $Puntos = \frac{25 * 100\%}{100} = 25$ <p>si le califica como bueno le correspondería entre el 80% y el 94% de 25 puntos</p> $Puntos = \frac{25 * 80\%}{100} = 20$ <p>Luego se suman los puntos totales de todos los criterios del proveedor y se observa el nivel de desempeño según la clasificación de proveedor, para tomar la decisión de seguir con el proveedor actual.</p>	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	
<p>3. Clasificación de Proveedor</p> <p>Excelente: Proveedores con puntaje entre 95 y 100, presentan un excelente nivel.</p> <p>Bueno: Proveedores con puntaje entre 80 y 94.99 presentan un buen nivel.</p> <p>Regular: Proveedores con puntaje entre 60 y 79.99, presentan un nivel regular considerado casi inaceptable para mantener negocios con ellos.</p> <p>Malo: Proveedores con puntaje inferior a 59.99, presentan un nivel deficiente, solo se tendrá en cuenta para productos monopolio.</p>	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	<p>Formato de reevaluación de proveedores Carta de retroalimentación al proveedor</p>
<p>FRECUENCIA DE LA REEVALUACIÓN</p> <p>La reevaluación se efectuará a los proveedores actuales cada seis meses. Comertex S.A. les entrega la calificación con sus respectivas observaciones para mejorar su desempeño.</p>	<p>Director de línea Administrador de ventas</p>	

	INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 6
Código SIGC – IN – 03 Versión: 22.01.08		Página 8 de 8

**ESPECIFICACIONES DE CALIDAD EXIGIDAS POR COMERTEX S.A. PARA:
FRANQUICIAS**

- Negocio en consignación. (especificación mínima)
- La rentabilidad de los productos debe ser superior a: (especificación mínima)
- La empresa debe ofrecer un soporte técnico y logístico de un 100%, para poder realizar las labores de transporte, puesta del producto y venta.

CALZADO

- Peso.
- Composición
- Construcción.
- Estilo y diseño.

TEJIDO DE PUNTO

- Ancho
- Peso
- Rendimiento
- Composición
- Tipo de calidad

NO TEJIDOS

- Ancho
- Peso
- Composición
- Presentación
- Tipo de calidad

HOGAR

La empresa proveedor debe ofrecer productos que cumplan con los requerimientos de:

- Necesidades y requisitos del cliente.
- Orientación de segmento de mercado menores, vendedores minoristas.
- Color
- Talla
- Tipo de calidad
- Composición
- Estilo y diseño
- Presentación.

TEJIDO PLANO

- Ancho
- Peso
- Composición
- Tipo de calidad

INSUMOS

- El grado específico para la negociación y resultado del laboratorio.
- Si tiene malaza
- Humedad

	INSTRUCTIVO PARA LA REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Edición 6
Código SIGC – IN – 03 Versión: 22.01.08		Página 9 de 9

- Cero contaminación con polipropileno
- Dimensiones de las placas

PARÁMETROS PARA AVALAR SISTEMAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD:


Calidad:

El director de línea solicitará un listado de clientes al nuevo proveedor y verificará a través de llamada telefónica o correo electrónico el concepto en materia de producto y servicio.

Seguridad:

El director de línea solicitará un listado de los accionistas y representantes legales del proveedor verificará a través de la lista Clinton su participación en actividades ilícitas.

ANEXO 4

 <p>Comertex[®] <i>Santa Confiable</i></p>	<p>FORMATO DE INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES</p>	Edición 8
		<p>Código: CM-FR-03 Versión: 24.02.2009</p>

FECHA												DD	MM	AA
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR														
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL														
C.C.	NIT	RUT / RUC		NUMERO DE IDENTIFICACIÓN										
NATURALEZA JURÍDICA		Persona Natural				Persona Jurídica								
TIPO DE SOCIEDAD (No aplica para Persona Natural)														
Sociedad Anónima		<input type="checkbox"/>		Sociedad Limitada		<input type="checkbox"/>		Empresa Unipersonal		<input type="checkbox"/>				
Empresa Estatal		<input type="checkbox"/>		Sociedad Colombia Empresa Estrajera		<input type="checkbox"/>		Empresa Estrajera		<input type="checkbox"/>				
Otra ¿Cuál?		<input type="checkbox"/>												
FECHA DE CREACIÓN				DD	MM	AA	AÑOS DE OPERACIÓN EN EL MERCADO							
OFICINA PRINCIPAL														
DIRECCIÓN														
CIUDAD			DEPARTAMENTO				PAIS							
TELÉFONO (PRINCIPAL)				OTROS				FAX						
E-MAIL				CELULAR										
PAGINA WEB														
SUCURSALES														
CIUDADES														
2. ACTIVIDAD ECONOMICA Y CONDICIONES COMERCIALES														
LÍNEA DE PRODUCTOS QUE PRODUCE O COMERCIALIZA														
PLAZO MÁXIMO DE VENCIMIENTO DE FACTURAS														
3. REPRESENTANTE LEGAL Y PERSONAS DE CONTACTO														
REPRESENTANTE LEGAL				DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN										
CARGO				TELÉFONO DIRECTO										
EXTENSIÓN		FAX		E-MAIL										
PERSONAS DE CONTACTO														
ÁREA	NOMBRE			CARGO			TELÉFONO DIRECTO			E-MAIL				
4. VALOR AGREGADO Y SERVICIO AL CLIENTE														
Ofrece servicio técnico de asesoría al cliente		SI	NO	Maneja Stock de Mercancía para entrega inmediata		SI	NO	Ofrece descuentos por pronto pago		SI	NO			
Recibe devoluciones de sobrantes		SI	NO	Suministra el producto a la dirección del cliente		SI	NO	Garantiza la calidad de sus productos		SI	NO			

ANEXO 5

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE EL ACTUAL PROCESO DE COMPRAS DE COMERTEX S.A.

CARGO: _____

Que tan importante es el proceso de compras para Comertex S.A.

- Muy importante
- Importante
- Medianamente Importante
- Poco Importante
- Nada Importante

¿Considera el proceso de Compras de Comertex S.A. uno de los procesos misionales de la organización?

- SI
- NO
- NS/NR

Para los Directores Comerciales

- Que tanto del porcentaje de su tiempo dedica al proceso de compras
 - 0% – 20%
 - 20% - 40 %
 - 40% - 60%
 - 60% - 80%
 - 80% - 100%
- En orden de importancia nombre los tres procesos funcionales bajo su responsabilidad mas importantes
 - Ventas _____
 - Cobros _____
 - Compras _____
 - Mercadeo _____
 - Otros: _____
- ¿Considera que el proceso de Compras de Comertex S.A debería ser un proceso funcional separado de las funciones del Director Comercial?
 - SI
 - NO
 - NS/NR

Observaciones _____

ANEXO 6

ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS DE PROCESAMIENTO DE ORDENES DE COMPRAS

1. División de la actividad en elementos.

1.1. Verificar por correo datos para determinar el pedido: Inicia cuando se abre la ventana de Outlook para determinar los pedidos que necesitan orden de compra; finaliza una vez se han copiado los datos del proveedor necesarios por la persona encargada de montar la orden, como referencias o lugar de envío.

1.2. Corroborar precios. Inicia cuando se buscan los precios en el catálogo o de otra manera, hay precios que deben ser confirmados bajo cálculos o por información suministrada por otros trabajadores; finaliza cuando se terminan de copiar los precios por parte de la persona encargada de ejecutar la orden.

1.3. Digitar orden en el actual ERP. Inicia cuando la persona abre la ventana de Seven; finaliza cuando termina la digitación de la información requerida para montar las órdenes.

1.4. Enviar correo al Director Comercial con objeto de corroborar la información digitada. Inicia cuando abre la ventana de Outlook hasta que se envía el correo que se usará para verificar la información suministrada.

1.5. Confirmar con correo de aprobación y guardar orden en PDF. Inicia cuando se abre la ventana de Outlook para comprobar que la orden puede ser enviada al proveedor; finaliza cuando la orden se guarda en PDF.

1.6. Enviar correo al proveedor. Inicia abriendo la ventana de Outlook ; finaliza cuando se terminan de adjuntar las órdenes en PDF.

2. Consideraciones

- ✓ No se ha tenido en cuenta el tiempo que se debería asignar por leer el correo de confirmación de la orden por parte del proveedor, ya que es un tiempo muy corto y es de difícil cronometraje, será despreciado.

- ✓ La mayoría de los tiempos que han sido tomados tienen la particularidad de verse incrementados por elementos imprevistos de tipo aleatorio, los cuales no pueden descartarse al momento de asignar el tiempo estándar porque son muy comunes tales como la llegada de personas al puesto de trabajo, la entrada de llamadas, cuando aparecen nuevos códigos, interrupciones cuando los códigos no han sido activados por los encargados de codificar, etc.

- ✓ En el caso de que haya varias órdenes por un mismo ciclo, se usaron los valores promedio de montar cada orden para determinar el valor de digitar la orden en ese ciclo.

3. Datos recolectados y tiempo normalizado.

Tabla 1 Tiempos Normalizados

Nombre del proceso a cronometrar: Ejecución orden de compra		Fecha Iniciación: 26/03/09		
Producto: Orden de compra		Fecha Finalización: 27/03/09		
Analista: Julián Cadena		Fecha Finalización: 27/03/09		
Ciclo	Descripción de elementos	Valoración (%)	Tiempo observado (min.)	Tiempo Normalizado
1	1	100	3.65	3.65
	2	100	8.68	8.68
	3	100	10.10	10.10
	4	100	1.10	1.10
	5	100	0.68	0.68
	6	100	3.31	3.31
2	1	100	1.18	1.18
	2	100	1.08	1.08
	3	100	5.98	5.98
	4	100	2.58	2.58
	5	100	0.75	0.75
	6	100	3.84	3.84
3	1	100	1.17	1.17
	2	100	0.29	0.29
	3	100	5.85	5.85
	4	100	1.19	1.19
	5	100	1.83	1.83
	6	100	1.22	1.22
4	1	100	1.64	1.64
	2	100	0.57	0.57
	3	100	3.85	3.85
	4	100	5.79	5.79
	5	100	0.77	0.77
	6	100	2.56	2.56
5	1	100	0.68	0.68
	2	100	1.15	1.15
	3	100	2.49	2.49
	4	100	0.43	0.43
	5	100	1.21	1.21
	6	100	5.38	5.38
6	1	100	3.07	3.07
	2	100	3.35	3.35
	3	100	4.28	4.28
	4	100	0.46	0.46
	5	100	0.93	0.93
	6	100	2.10	2.10
7	1	100	3.74	3.74
	2	100	1.95	1.95
	3	100	3.22	3.22
	4	100	1.13	1.13
	5	100	2.18	2.18
	6	100	0.28	0.28
8	1	100	3.33	3.33
	2	100	0.40	0.40
	3	100	3.08	3.08
	4	100	0.71	0.71
	5	100		0.00
	6	100		0.00
9	1	100	0.40	0.40
	2	100	3.71	3.71
	3	100	14.68	14.68
	4	100	0.49	0.49
	5	100	0.78	0.78
	6	100	2.31	2.31
10	1	100	0.39	0.39
	2	100	0.27	0.27
	3	100	3.41	3.41
	4	100	0.97	0.97
	5	100		0.00
	6	100		0.00
11	1	100	0.29	0.29
	2	100	0.87	0.87
	3	100	3.20	3.20
	4	100	0.36	0.36
	5	100		0.00
	6	100		0.00

En la tabla 1 se observan los tiempos cronometrados, las celdas sombreadas resultan de no haber podido cronometrar todos los tiempos de esos ciclos, esto se da por haberse ausentado la secretaria de línea una mañana y no poder cronometrar el fin de uno de los ciclos, los otros dos ciclos están incompletos porque para esa fecha hacia falta recibir los correos de confirmación para terminar de ejecutar esas ordenes.

Por lo tanto, podemos decir que los tiempos normalizados promedio para cada elemento y para cada actividad están descritos por la tabla 2.

Tabla 2 Tiempos Normalizados Promedio

Ciclo	Elemento					
	1	2	3	4	5	6
1	3.65	8.68	10.10	1.10	0.68	3.31
2	1.18	1.08	5.98	2.58	0.75	3.84
3	1.17	0.29	5.85	1.19	1.83	1.22
4	1.64	0.57	3.85	5.79	0.77	2.56
5	0.68	1.15	2.49	0.43	1.21	5.38
6	3.07	3.35	4.28	0.46	0.93	2.10
7	3.74	1.95	3.22	1.13	2.18	0.28
8	3.33	0.40	3.08	0.71		
9	0.40	3.71	14.68	0.49	0.78	2.31
10	0.39	0.27	3.41	0.97		
11	0.29	0.87	3.20	0.36		
T. Promedio	1.78	2.03	5.47	1.38	1.14	2.62

4. Suplementos.

De acuerdo a las características particulares del puesto de trabajo se asignarán los suplementos descritos en la tabla 3.

Los suplementos asignados se obtienen de la tabla de suplementos de la OIT, todos fueron asignados para una mujer, ya que el cargo de Secretaria de Línea es desempeñado actualmente por una mujer.

Tabla 3 Suplementos por Condiciones de Trabajo

Elemento	Constantes	Concentración	Monotonía mental	Monotonía física	Tensión visual	TOTAL
1	5	1	2	2	2	12
2	5	3	2	2	2	14
3	5	4	2	2	2	15
4	5	1	2	2	2	12
5	5	1	2	2	2	12
6	5	1	2	2	2	12

5. Tiempo asignado.

En la tabla 4 se observan los tiempos asignados promedio para cada elemento del ciclo, esto después de ajustar con una holgura el tiempo medido concediendo los respectivos suplementos.

Tabla 4 Tiempo Asignado a la Tarea

Elemento	Suplementos	Normalizado	Asignado
1	12	1.78	1.99
2	14	2.03	2.31
3	15	5.47	6.29
4	12	1.38	1.55
5	12	1.14	1.28
6	12	2.62	2.94
Tiempo asignado (minutos)			16.36

Tiempo promedio asignado = 16.36 minutos

Y un intervalo de confianza para la media estaría dado por (Hines y Montgomery, 1983.):

$$\bar{X} - 1.96 * \frac{s}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{X} + 1.96 * \frac{s}{\sqrt{n}} \text{ (confianza del 95\%).}$$

Como se han descartado algunos valores solo tenemos valores promedio de tiempo para los siguientes ciclos (Ver tabla 5), los cuales usaremos para calcular el intervalo de confianza.

Tabla 5 Ciclos para calcular IDC, ajustados con Suplementos

Ciclo	Elemento						T. Asignado	s
	1	2	3	4	5	6		
1	4.09	9.90	11.62	1.23	0.76	3.71	31.29	6.57
2	1.32	1.23	6.88	2.89	0.84	4.30	17.47	
3	1.31	0.33	6.73	1.33	2.05	1.36	13.12	
4	1.83	0.65	4.42	6.49	0.87	2.87	17.13	
5	0.76	1.31	2.87	0.49	1.36	6.02	12.80	
6	3.44	3.82	4.92	0.51	1.05	2.35	16.09	
7	4.19	2.23	3.70	1.27	2.44	0.32	14.14	
8	0.45	4.22	16.88	0.55	0.87	2.58	25.56	

$$\bar{X} - 1.96 * \frac{6.57}{8} \leq \mu \leq \bar{X} + 1.96 * \frac{6.57}{\sqrt{8}}$$

$$16.36 - 4.55 \leq \mu \leq 16.36 + 4.55$$

Entonces con un nivel de confianza del 95%, tendríamos que el tiempo promedio para ejecutar la orden de compra estaría entre los siguientes valores:

$$11.81 \leq t\mu \leq 20.91 \text{ (minutos)}$$

6. Tiempo a invertir mensual para montar órdenes de Tejido de Punto y NoTejidos.

Para este caso particular, se conoce que la actual Secretaria de Línea solo ejecuta órdenes de compra de Tejido de Punto y NoTejidos. A continuación se va a estimar cuanto de su tiempo al mes deber invertir en solo esta actividad.

Conociendo que la persona evaluada labora 5 días a la semana (no trabaja el sábado), tendríamos que al trabajar 8 horas y 45 minutos (525 minutos) al día y asumiendo que trabaja 22 días al mes tenemos un tiempo disponible de:

$$TIEMPO DISPONIBLE MES = \frac{525 \text{ min}}{1 \text{ día}} * \frac{22 \text{ días}}{\text{mes}} = 11550 \text{ min / mes}$$

Según datos suministrados por el departamento de sistemas se obtuvieron los siguientes datos históricos tabulados en la tabla 6 sobre las órdenes de compra ejecutadas en el último año para cada mes pero solo para las líneas de Tejido de Punto y NoTejidos.

Tabla 6 Histórico de Ordenes de Tejido de Punto y NoTejidos

Mes	Año	Punto	No tejidos	TOTAL
Febrero	2008	271	82	353
Marzo	2008	226	113	339
Abril	2008	262	131	393
Mayo	2008	176	88	264
Junio	2008	168	88	256
Julio	2008	208	107	315
Agosto	2008	222	116	338
Septiembre	2008	195	123	318
Octubre	2008	193	130	323
Noviembre	2008	141	113	254
Diciembre	2008	83	70	153
Enero	2009	137	105	242
Febrero	2009	192	70	262
			TOTAL	3810
			PROMEDIO	293

Esto quiere decir que mensualmente deben ser procesadas un promedio de 293 órdenes / mes.

Por lo tanto, el tiempo a invertir en la actividad en el mes es de:

$$16.36 \frac{\text{minutos}}{\text{orden}} * 293 \frac{\text{órdenes}}{\text{mes}} = 4793.48 \text{ minutos/mes}$$

Y la proporción de tiempo a dedicar para montar las órdenes de punto y no tejidos es de:

$$\text{Proporción} = \frac{\text{tiempo invertido}}{\text{tiempo disponible}} * 100\% = \frac{4793.48 \text{ minutos/mes}}{11550 \text{ minutos/mes}} * 100\% = 41.5\%$$

7. Resumen de resultados

- ✓ El tiempo asignado para la actividad de montar órdenes de compra de punto y no tejidos es de 16.36 minutos por orden.
- ✓ Con un nivel de confianza del 95% el tiempo promedio para ejecutar dichas órdenes estará comprendido entre 11.81 y 20.91 minutos.
- ✓ Esto implica que la Secretaria de Línea debe dedicar un 41.5 % de su tiempo en solo montar órdenes de punto y no tejidos.

8. Observaciones

Muy importante es resaltar que este estudio de tiempos es referente a órdenes de compra para punto y no tejidos, es decir, si se quiere estimar la duración de montar todas las órdenes de compra de una forma generalizada se debe realizar un estudio más completo.

También es importante resaltar que las órdenes varían mucho en tiempo, observamos por ejemplo que para la muestra la desviación estándar entre los tiempos era de 6.57 minutos.

ANEXO 7

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE DE COMPRAS

Descripción Cargo: Gerente de Compras (i)

COMERTEX S.A.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	GERENTE DE COMPRAS	
FINALIDAD	Recibir los pedidos de las diferentes áreas de la empresa, conciliarlos con el presupuesto de compras y negociar las diferencias. Consultar la disponibilidad de recursos con Tesorería. Seleccionar y evaluar los proveedores nacionales e internacionales. Negociar las condiciones generales de compra. Informar a Logística, con la debida anticipación, la llegada de productos.	
SECTOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
PROCESO 1 = ESTRATÉGICO		
RP1 = PLANEAR LA ESTRATEGIA	Participar en el análisis de las oportunidades y los riesgos del entorno, las fortalezas y las debilidades de la empresa, para proponer y obtener la aprobación de una estrategia y desarrollarla.	Plan estratégico
RP1 = GESTIONAR LOS RECURSOS	Participar en la definición de la estructura organizacional, los perfiles de los cargos y la selección del personal que le corresponda; definir su remuneración, evaluarlo periódicamente y desarrollar la gestión de calidad.	
RP1 = CONTROLAR LOS OBJETIVOS	Desarrollar sus indicadores de gestión, evaluar periódicamente los resultados, realizar la gestión humana, desarrollar las comunicaciones internas y el plan motivacional de su personal.	
RP1 = CONTROLAR LA GESTIÓN	Controlar situaciones y resultados, gestionar los riesgos, administrar la documentación y participar en el control interno.	
PROCESO 2 = INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
RP1 = INVESTIGAR LOS MERCADOS	Análisis y suministrar la información del mercado, proponiendo alternativas de negocios o de localizaciones.	Meta de nuevos negocios
RP1 = DESARROLLAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Evaluar costos y beneficios de los sistemas de información; colaborar en la implementación del sistema elegido.	Meta de entrega de informes
PROCESO 3 = LOGÍSTICA		
RP1 = PROCESOS DE ENTRADA	Suministrar a Logística la información necesaria de compras e importaciones para que desarrolle los recursos y procesos de transporte y almacenamiento.	Meta de tiempos de recibo
PROCESO 4 = GESTIÓN HUMANA		
RP1 = ADMINISTRAR OFICINAS	Análisis las necesidades de las oficinas, dotarlas de los recursos requeridos, controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos; consolidar los presupuestos del área, evaluar el personal a cargo e informar los resultados.	Costo del área
RP1 = ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO	Participar en el desarrollo del sistema por competencias, en la creación e implementación de sistemas de: salarios, control del riesgo, salud ocupacional, bienestar laboral y capacitación.	Rotación de personal

Descripción Cargo: Gerente de Compras (ii)

COMERTEX S.A.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	GERENTE DE COMPRAS	
FINALIDAD	Recibir los pedidos de las diferentes áreas de la empresa, conciliarlos con el presupuesto de compras y negociar las diferencias. Consultar la disponibilidad de recursos con Tesorería. Seleccionar y evaluar los proveedores nacionales e internacionales. Negociar las condiciones generales de compra. Informar a Logística, con la debida anticipación, la llegada de productos.	
SECTOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
PROCESO 5 = COMPRAS		
RD1 = RECIBIR Y VALIDAR PEDIDOS	Analizar los pedidos recibidos de las UENs y demás áreas de la empresa, compararlos con las políticas y los presupuestos de compras y de flujo de efectivo; negociar las diferencias e informar oportunamente los resultados.	EBITDA
RD1 = DEFINIR PROVEEDORES	Seleccionar y evaluar proveedores nacionales e internacionales de productos y servicios, optimizando el costo-beneficio del Sistema Comertex	
RD1 = NEGOCIAR Y ADQUIRIR PRODUCTOS	Analizar las condiciones ofrecidas en el mercado nacional y/o internacional, la disponibilidad de recursos en el tiempo, la incidencia de los plazos de pago en los descuentos por volumen o pronto pago; y tomar las decisiones que optimicen la rentabilidad.	
RD1 = ORDENAR PROCESOS EXTERNOS	Contactar los proveedores de servicios y producción, analizar las condiciones ofrecidas, la disponibilidad de recursos en el tiempo, la incidencia de los plazos de pago en los descuentos por volumen o pronto pago. Contratar y controlar el proceso externo. Solicitar, recibir y verificar los insumos. Entregar el producto terminado.	
PROCESO 6 = FINANCIERO		
RP = PLANEAR LAS FINANZAS	Suministrar la información necesaria para estructurar los presupuestos de costos, gastos, compras, inversiones, desinversiones y resultados para la planeación de las finanzas de la empresa.	Sistema presupuestal
PROCESOS UNIDADES ESTRATÉGICAS		
RP1 = SOLICITAR PRODUCTOS	Tramitar los pedidos de las UENs con base en las políticas y presupuestos, negociar las variaciones e informar las diferencias.	Sistema presupuestal
RP1 = ELABORAR PLAN DE MERCADEO	Suministrar la información necesaria para la elaboración de los planes de mercadeo de las Unidades Estratégicas.	Plan de mercadeo
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL	
PERSONAL A CARGO	Analista Importaciones, Analista Compras, Auxiliar importaciones y Auxiliar Compras.	

PERFIL DEL CARGO: GERENTE DE COMPRAS

PERFIL DEL CARGO: GERENTE DE COMPRAS															
Experiencia en procesos relacionados = 5 AÑOS				FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Ingeniería o Administración con posgrado en Comercio Exterior o Administración											
Capacitación en el cargo: 8 MESES															
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA				COMPETENCIAS DEL CARGO											
SERVICIO AL CLIENTE				ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	PENSAMIENTO SISTÉMICO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CONTROL ADMINISTRATIVO	APTITUD DE LIDERAZGO	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	DESARROLLO DE TALENTO	ESPIRITU COMERCIAL	GESTIÓN DE RECURSOS	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GESTIÓN PERSONAL
INTEGRIDAD															
DESARROLLO PERSONAL															
CULTURA DE CALIDAD															
TRABAJO EN EQUIPO															
SENSIBILIDAD AL CAMBIO															
COMPROMISO															
SECTORES DE RESULTADOS	ESTRATÉGICO	Planear estrategia	A	A	N	N	--	--	--	--	--	A	N	N	
		Gestionar los Recursos	A	A	N	N	--	--	--	--	--	A	N	N	
		Controlar los objetivos	A	A	A	A	A	A	A	--	--	A	N	A	
		Controlar la gestión	A	A	A	A	A	A	A	--	--	A	N	A	
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigar los mercados	N	A	N	--	N	--	N	--	--	--	N	N	
		Desarrollar el sistema de información	N	N	N	--	N	--	N	--	--	N	N	N	
	LOGÍSTICA	Procesos de entrada	N	N	A	A	N	N	N	N	A	A	N	A	
	GESTIÓN HUMANA	Administrar las oficinas	--	--	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N	
		Administrar el recurso humano	N	N	N	N	N	N	N	N	--	N	N	N	
	COMPRAS	Recibir y validar pedidos	A	N	A	A	N	N	N	--	A	A	N	A	
		Definir proveedores	A	N	A	A	N	N	N	--	A	--	A	A	
		Negociar y adquirir productos	A	N	A	A	N	A	N	--	A	A	N	A	
		Ordenar procesos externos	A	N	A	A	N	A	N	--	A	A	N	A	
	FINANCIERO	Planear las finanzas	--	N	--	N	N	--	--	--	--	N	N	--	
UNIDADES ESTRATÉGICAS	Solicitar productos	N	N	A	A	--	--	N	--	A	A	N	A		
	Elaborar Plan de Mercadeo	--	--	--	N	N	--	N	--	--	--	N	--		
NOTAS:	1 - Las competencias del cargo se asignan según los Sectores de Resultado														
	2 - Las definiciones de las competencias están en Catálogo de Competencias														
	3 - La Experiencia se indica en años														
	4 - A = Competencia Alta N = Competencia Normal														

ANEXO 8

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL ANALISTA DE COMPRAS NACIONALES

Descripción Cargo: Analista Compras Nacionales

COMERTEX S.A.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ANALISTA COMPRAS	
FINALIDAD	Analizar los pedidos de productos efectuados por las UENs., seleccionar los que sea necesario comprar y seguir los trámites establecidos. Atender los requisitos de documentación solicitados por las entidades relacionadas a la actividad, para dar respuesta a los mismos. Mantener actualizado el Sistema de Información con los procesos de compra.	
SECTOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
PROCESO 2 = INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
RT3 = INVESTIGAR LOS MERCADOS	Investigar y analizar la información del mercado con los pedidos de las UENs, buscando alternativas de compra e informar los resultados.	Rumbos estratégicos
RP3 = DESARROLLAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Mantener actualizado el Sistema de Información con los procesos de compra.	Sistema de Información actualizado
PROCESO 3 = LOGÍSTICA		
RP3 = PROCESOS DE ENTRADA	Suministrar a Logística la información necesaria de compras para que desarrolle los recursos y procesos de transporte y almacenamiento	Metas de niveles de servicio
PROCESO 5 = COMPRAS		
RP3 = RECIBIR Y VALIDAR PEDIDOS	Analizar los pedidos recibidos de las UENs y demás áreas de la empresa, compararlos con las políticas y los presupuestos de compras y tramitarlos con el Gerente de Compras	Meta de tiempos de servicio de importaciones
RP3 = DEFINIR PROVEEDORES	Mantener actualizado el registro de proveedores nacionales	
RP3 = ORDENAR PROCESOS EXTERNOS	Tramitar los procesos externos que sea necesario contratar con empresas del país.	
PROCESOS UNIDADES ESTRATÉGICAS		
RT3 = SOLICITAR PRODUCTOS	Analizar los pedidos de compras recibidos de las UENs y demás áreas de la empresa, compararlos con las políticas y los presupuestos y tramitar los resultados.	Rotación de inventarios
DEPENDENCIA	GERENTE COMPRAS	
PERSONAL A CARGO	Auxiliares de compra	

PERFIL DEL CARGO: ANALISTA COMPRAS NACIONALES

PERFIL DEL CARGO: ANALISTA COMPRAS															
Experiencia en procesos relacionados: 2 AÑOS			FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Ingeniería o Administración												
Capacitación en el cargo: 6 MESES															
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA			COMPETENCIAS DEL CARGO												
SERVICIO AL CLIENTE			ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	PENSAMIENTO SISTÉMICO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CONTROL ADMINISTRATIVO	APTITUD DE LIDERAZGO	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	DESARROLLO DE TALENTO	ESPIRITU COMERCIAL	GESTIÓN DE RECURSOS	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GESTIÓN PERSONAL	
INTEGRIDAD															
DESARROLLO PERSONAL															
CULTURA DE CALIDAD															
TRABAJO EN EQUIPO															
SENSIBILIDAD AL CAMBIO															
COMPROMISO															
SECTORES DE RESULTADO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigar los mercados	--	--	N	--	--	--	--	--	N	N	N	N	
		Desarrollar el sistema de información	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	--	
	LOGÍSTICA	Procesos de entrada	--	--	N	--	N	--	--	--	--	N	N	N	N
		Procesos de operación	--	--	N	--	N	--	--	--	--	N	N	N	N
		Procesos de salida	--	--	N	--	N	--	--	--	--	N	N	N	N
	COMPRAS	Recibir y validar pedidos	--	--	N	N	N	--	--	--	N	N	N	N	
	UNIDADES ESTRATÉGICAS	Solicitar productos	--	--	N	N	N	--	--	--	N	N	N	N	
NOTAS:		1 - Las competencias del cargo se asignan según los Sectores de Resultado													
		2 - Las definiciones de las competencias están en Catálogo de Competencias													
		3 - La Experiencia se indica en años													
		4 - A = Competencia Alta N = Competencia Normal													

ANEXO 9

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL ANALISTA DE COMPRAS INTERNACIONALES

Descripción Cargo: Analista Compras Internacionales

COMERTEX S.A.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	ANALISTA IMPORTACIONES	
FINALIDAD	Analizar los pedidos de productos efectuados por las UENs., seleccionar los que sea necesario importar y seguir los trámites establecidos. Atender los requisitos de documentación solicitados por las entidades relacionadas a la actividad, para dar respuesta a los mismos. Mantener actualizado el Sistema de Información con las normas aduaneras y los procesos de importación.	
SECTOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
PROCESO 2 = INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
RT3 = INVESTIGAR LOS MERCADOS	Investigar y analizar la información del mercado exterior con los pedidos de las UENs, buscando alternativas de importación e informar los resultados.	Rumbos estratégicos
RP3 = DESARROLLAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Mantener actualizado el Sistema de Información con las normas aduaneras y los procesos de importación.	Sistema de Información actualizado
PROCESO 3 = LOGÍSTICA		
RP3 = PROCESOS DE ENTRADA	Suministrar a Logística la información necesaria de importaciones para que desarrolle los recursos y procesos de transporte y almacenamiento	Metas de niveles de servicio
PROCESO 5 = COMPRAS		
RP3 = RECIBIR Y VALIDAR PEDIDOS	Analizar los pedidos recibidos de las UENs y demás áreas de la empresa, compararlos con las políticas y los presupuestos de compras y tramitarlos con el Gerente de Compras	Meta de tiempos de servicio de importaciones
RP3 = DEFINIR PROVEEDORES	Mantener actualizado el registro de proveedores internacionales	
RP3 = ORDENAR PROCESOS EXTERNOS	Tramitar los procesos externos que sea necesario contratar con empresas del exterior.	
PROCESOS UNIDADES ESTRATÉGICAS		
RT3 = SOLICITAR PRODUCTOS	Analizar los pedidos de importación recibidos de las UENs y demás áreas de la empresa, compararlos con las políticas y los presupuestos y tramitar los resultados.	Rotación de inventarios
DEPENDENCIA	GERENTE COMPRAS	
PERSONAL A CARGO	Auxiliares de importaciones	

PERFIL DEL CARGO: ANALISTA COMPRAS INTERNACIONALES

PERFIL DEL CARGO: ANALISTA IMPORTACIONES															
Experiencia en procesos relacionados: 2 AÑOS			FORMACIÓN ACADÉMICA: Profesional en Ingeniería, Administración o Comercio Exterior. Bilingüe en Ingles												
Capacitación en el cargo: 6 MESES															
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA			COMPETENCIAS DEL CARGO												
SERVICIO AL CLIENTE			ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	PENSAMIENTO SISTÉMICO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CONTROL ADMINISTRATIVO	APTITUD DE LIDERAZGO	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	DESARROLLO DE TALENTO	ESPIRITU COMERCIAL	GESTIÓN DE RECURSOS	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GESTIÓN PERSONAL	
INTEGRIDAD															
DESARROLLO PERSONAL															
CULTURA DE CALIDAD															
TRABAJO EN EQUIPO															
SENSIBILIDAD AL CAMBIO															
COMPROMISO															
SECTORES DE RESULTADO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO														Investigar los mercados
			Desarrollar el sistema de información	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	--
	LOGÍSTICA		Procesos de entrada	--	--	N	--	N	--	--	--	N	N	N	N
			Procesos de operación	--	--	N	--	N	--	--	--	N	N	N	N
			Procesos de salida	--	--	N	--	N	--	--	--	N	N	N	N
	COMPRAS		Recibir y validar pedidos	--	--	N	N	N	--	--	--	N	N	N	N
UNIDADES ESTRATÉGICAS		Solicitar productos	--	--	N	N	N	--	--	--	N	N	N	N	
NOTAS:			1 - Las competencias del cargo se asignan según los Sectores de Resultado												
			2 - Las definiciones de las competencias están en Catálogo de Competencias												
			3 - La Experiencia se indica en años												
			4 - A = Competencia Alta N = Competencia Normal												

ANEXO 10

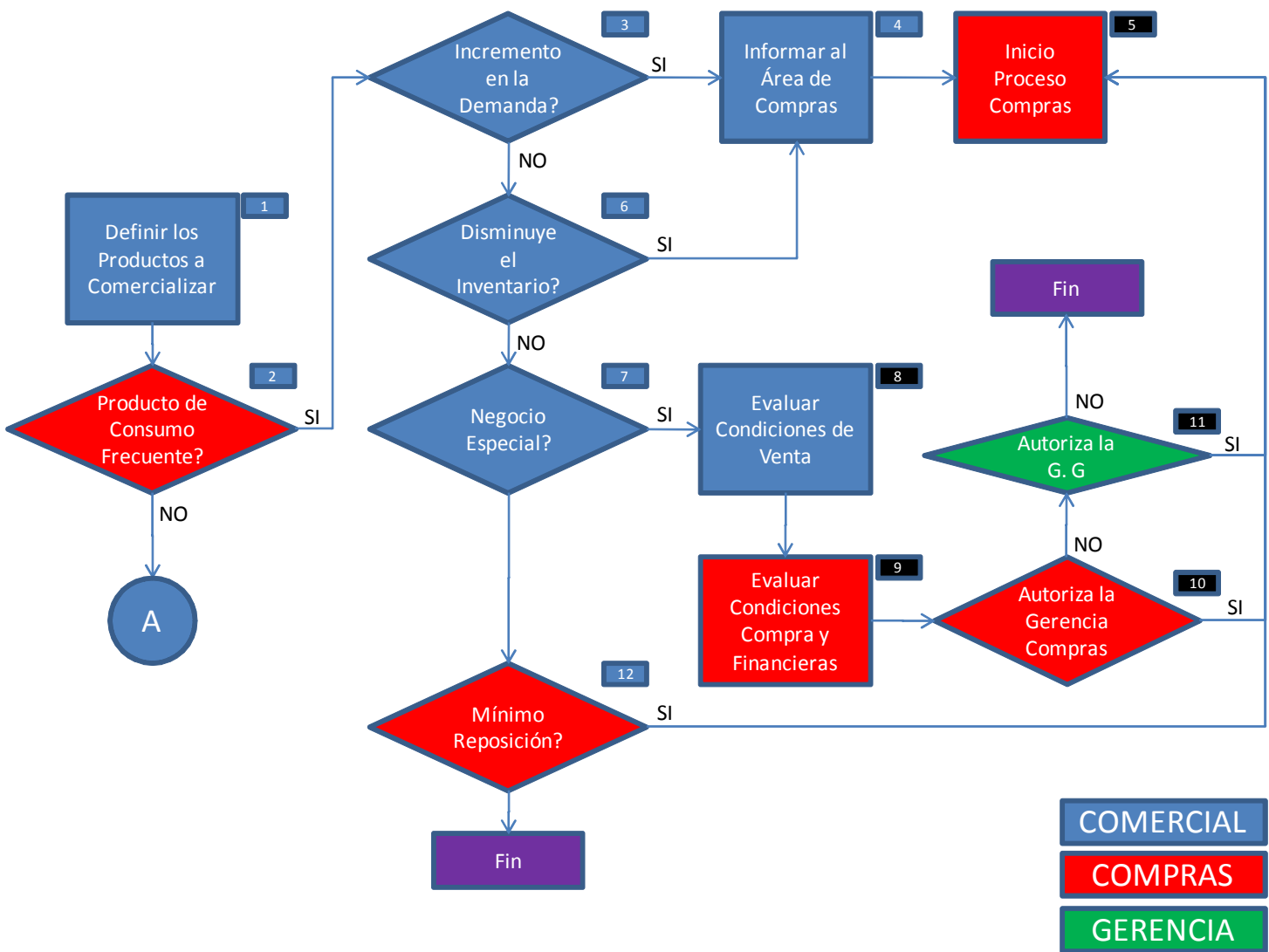
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL AUXILIAR DE COMPRAS

Descripción Cargo: Auxiliar de Compras

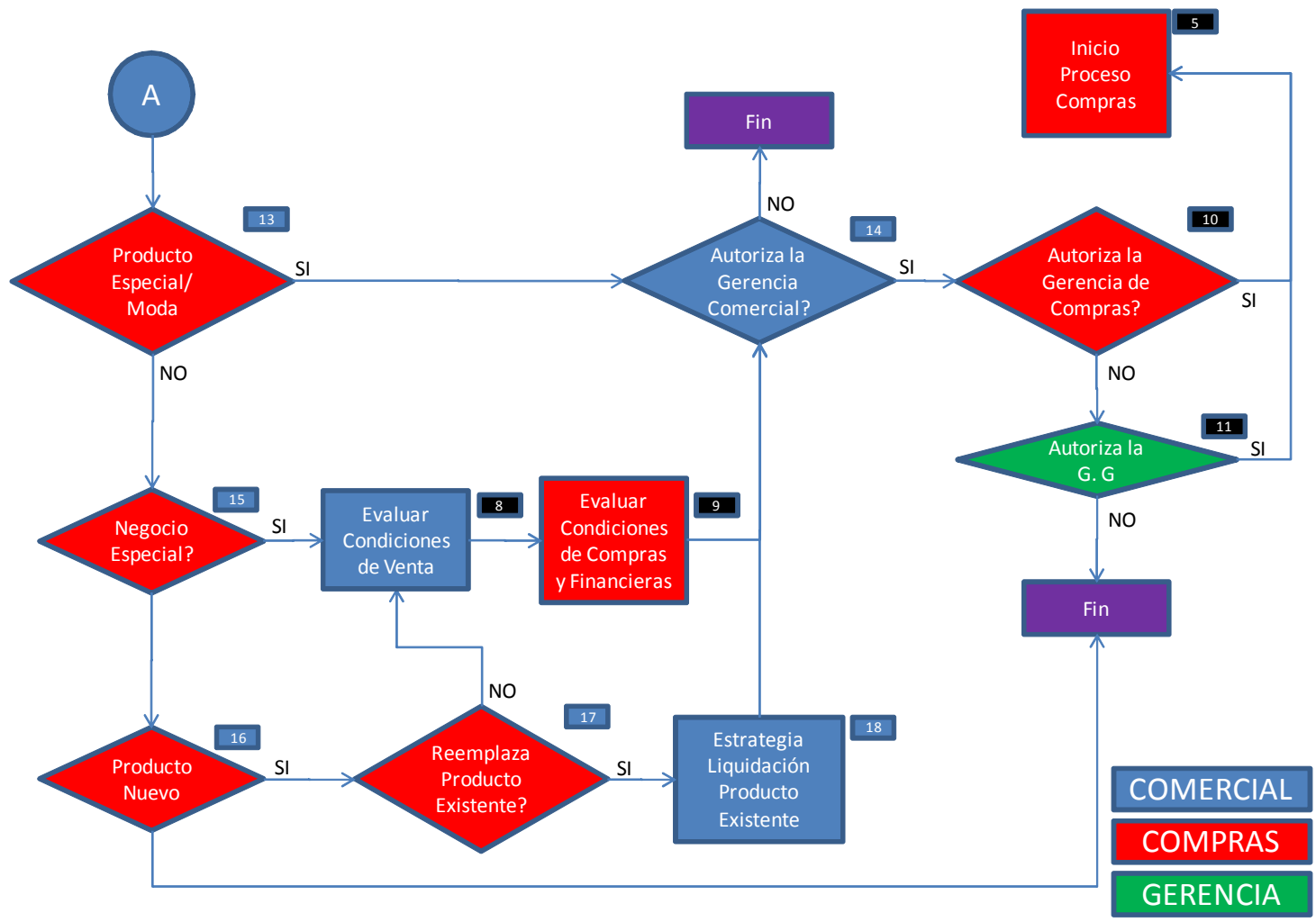
COMERTEX S.A.		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	AUXILIAR COMPRAS	
FINALIDAD	Digitar ordenes de compra. Ordenar y actualizar el archivo. Elaborar los reclamos a proveedores solicitados por las UENS o por Logística para lograr cumplir con los términos pactados en la negociación.	
SECTOR DE RESULTADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
PROCESO 2 = INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
RP3 = DESARROLLAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Mantener actualizado el Sistema de Información con los procesos de compras.	Sistema de Información actualizado
PROCESO 3 = LOGÍSTICA		
RP3 = PROCESOS DE ENTRADA	Elaborar reportes de mercancías compradas para efectos de pólizas de seguro requeridas en COMERTEX SA	Metas de niveles de servicio
PROCESO 5 = COMPRAS		
RP3 = NEGOCIAR Y ADQUIRIR PRODUCTOS	Digitar las órdenes de compra siguiendo los instructivos correspondientes. Realizar seguimiento a las respuestas de los proveedores de las quejas y reclamos presentadas para lograr los términos pactados en la negociación.	Meta de tiempos de servicio
PROCESOS UNIDADES ESTRATÉGICAS		
RP3 = SOLICITAR PRODUCTOS	Digitar los pedidos de compras aprobados por la Gerencia de Compras.	Sistema de Información actualizado
DEPENDENCIA	GERENTE COMPRAS	
PERSONAL A CARGO	Ninguno	

PERFIL DEL CARGO: AUXILIAR DE COMPRAS

PERFIL DEL CARGO: AUXILIAR COMPRAS														
Experiencia en procesos relacionados: 1 AÑO			FORMACIÓN ACADÉMICA: Tecnólogo con conocimientos de Excel y Word											
Capacitación en el cargo: 2 MESES														
COMPETENCIAS DE LA EMPRESA			COMPETENCIAS DEL CARGO											
SERVICIO AL CLIENTE			ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	PENSAMIENTO SISTÉMICO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD NEGOCIADORA	CONTROL ADMINISTRATIVO	APTITUD DE LIDERAZGO	DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	DESARROLLO DE TALENTO	ESPIRITU COMERCIAL	GESTIÓN DE RECURSOS	COMUNICACIÓN EFECTIVA	GESTIÓN PERSONAL
INTEGRIDAD														
DESARROLLO PERSONAL														
CULTURA DE CALIDAD														
TRABAJO EN EQUIPO														
SENSIBILIDAD AL CAMBIO														
COMPROMISO														
SECTORES DE RESULTADO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollar el sistema de información	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	--
	LOGÍSTICA	Procesos de entrada	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	N
	COMPRAS	Negociar y adquirir productos	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	N
	UNIDADES ESTRATÉGICAS	Solicitar productos	--	--	N	--	--	--	--	--	--	--	N	N
NOTAS:			1 - Las competencias del cargo se asignan según los Sectores de Resultado											
			2 - Las definiciones de las competencias están en Catálogo de Competencias											
			3 - La Experiencia se indica en años											
			4 - A = Competencia Alta N = Competencia Normal											



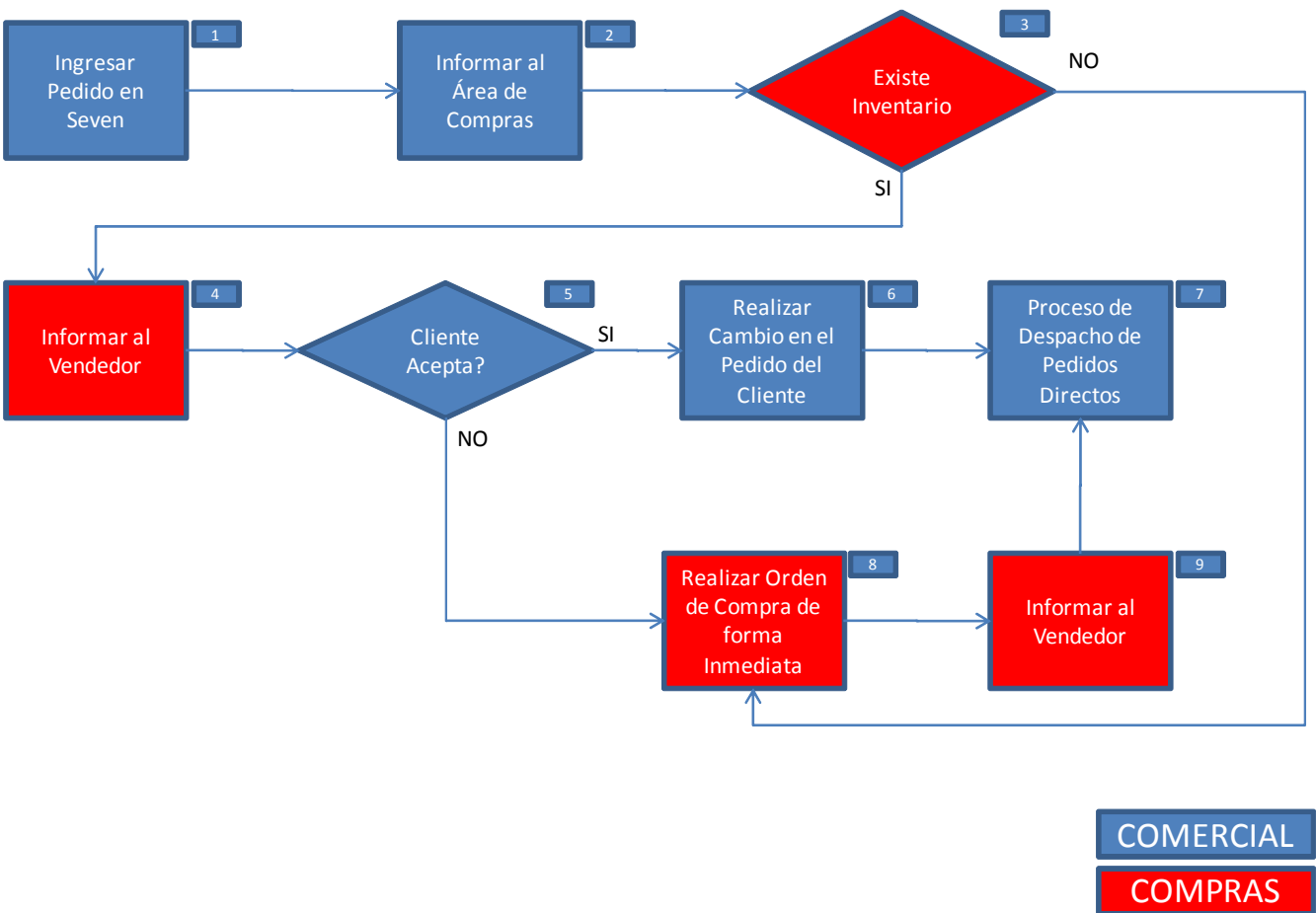
ANEXO 11
 PROCESO DE COMPRAS DE PRODUCTOS PARA ALMACENAR



COMERCIAL
COMPRAS
GERENCIA

ANEXO 12

PROCESO DE COMPRAS DE PRODUCTOS PARA DESPACHO DIRECTO



ANEXO 13

MODELO DE ACUERDO COMERCIAL

No.:

Ciudad:

Fecha:

Vendedor:

Representante Legal:

Documento de Identidad:

Dirección:

Teléfonos:

Fax:

AA:

Ciudad:

País:

e-mail:

Comprador:

Representante Legal:

Documento de Identidad:

Dirección:

Teléfonos:

Fax:

AA:

Ciudad:

País:

e-mail:

Moneda de pago:

Forma de pago:

Término INCOTERM:

CLÁUSULAS

PRIMERA: Producto, normas y características: El vendedor se compromete a transferir a título de venta mercancías consistente en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX y cualquier otro producto que distribuya EL VENDEDOR, los cuales estarán relacionados en las FACTURAS PROFORMA que expida el VENDEDOR, o ORDENES DE COMPRA O PEDIDOS emitidos por EL COMPRADOR, por tanto las características específicas del producto, tales como NOMBRE O DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, NORMAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO, TAMAÑO O DIMENSIONES DEL PRODUCTO, PRECIO POR UNIDAD, FECHA ESTIMADA DE DESPACHO, CONDICIONES DE PAGO, TÉRMINO DE NEGOCIACIÓN (INCOTERM 2000) NORMAS Y CARACTERÍSTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES, se establecerán en dicho(s) documento(s) y las partes así lo acuerdan. El VENDEDOR se compromete a enviar muestras del(los) producto(s) al COMPRADOR que correspondan fielmente al producto despachado en todas sus características técnicas con el fin de

realizar pruebas físicas y químicas (merciologías si son necesarias) que determinen su composición, el COMPRADOR únicamente aceptará el despacho de la mercancía al VENDEDOR a través de la aceptación de los resultados de la merciología si es del caso.

SEGUNDA: Cantidad: EL VENDEDOR se compromete a enviar la cantidad de productos o bienes motivo de este negocio jurídico en la cantidad descrita en la FACTURA PROFORMA O COMERCIAL que para tal efecto expida el VENDEDOR, o en documentos adicionales siempre y cuando se incorporen al presente contrato, tales como ORDENES DE COMPRA O PEDIDOS emitidos por el COMPRADOR.

TERCERA: Embalaje, etiquetado y marcas: Las partes acuerdan que las etiquetas, marcas y la forma de embalaje serán las establecidas en la FACTURA COMERCIAL u ORDEN DE COMPRA O PEDIDO, así como tendrán que coincidir con la LISTA DE EMPAQUE, con todo, la mercancía debe ir plenamente identificada y las marcas tendrán que estar amparadas legalmente por las normas internacionales o nacionales para cada caso.

CUARTA: Valor total del contrato: El valor total del contrato será el resultado de sumar todas y cada una de las FACTURAS COMERCIALES que emita EL VENDEDOR por cada despacho o las ÓRDENES DE COMPRA O PEDIDO cuando así la emita el COMPRADOR, por tanto, para efectos de establecer la cuantía del contrato, el mismo se tendrá en cuenta por el total que sumen todas las FACTURAS COMERCIALES o en su caso, las ÓRDENES DE COMPRA O PEDIDO, el pago se realizará en la moneda establecida en el cuadro de identificación general arriba indicado.

QUINTA: Descuentos y comisiones: Los descuentos serán establecidos según la siguiente tabla:

COMERCIALES:

XX

FINANCIEROS:

Pago de contado	
Pago a 30 días	
Pago a 60 días	
Pago a 90 días	
Pago a 120 días	

POR VOLUMEN:

Volumen mes	
Volumen trimestre	
Volumen semestre	
Volumen Anual	

SEXTA: Condiciones especiales de Transporte: Tanto VENDEDOR como COMPRADOR, de común acuerdo establecemos como condiciones adicionales de transporte las siguientes: Si de conformidad con el término de comercio internacional (INCOTERM 2000), es el VENDEDOR quien asume la obligación de conseguir el transporte, debe éste contratar navieras o compañías de transporte aéreo o terrestre ampliamente reconocidas en el mercado internacional y/o nacional, con amplia experiencia en el ramo y que garanticen el cumplimiento de todas las obligaciones que la actividad les impone, igualmente debe garantizarse al COMPRADOR que el transporte se realice dentro del término que comúnmente se utiliza para dicha operación teniendo en cuenta la distancia y el medio utilizado para el transporte, por tanto, una vez establecido por parte del VENDEDOR el medio de transporte y la distancia desde el punto de origen al punto de destino, el VENDEDOR estará en la obligación de estimar el tiempo aproximado de tránsito en el transporte de la mercancía, lo cual indicará al COMPRADOR mediante aviso vía correo electrónico o por otro medio idóneo. Cuando los términos de negociación especifiquen que el proveedor entrega en las bodegas de Comertex, el VENDEDOR acepta que la responsabilidad del transporte y de la mercancía así como de cualquier situación que ocurra antes de ingresar a las bodegas del COMPRADOR son de su absoluta y total responsabilidad y riesgo. El COMPRADOR solo acepta su total responsabilidad y riesgo en el transporte de la mercancía, cuando en la FACTURA COMERCIAL se especifica que el lugar de entrega del VENDEDOR al COMPRADOR es en puerto o en las bodegas del primero.

SÉPTIMA: Documentos: Son documentos necesarios para la realización de este contrato de compraventa si es internacional los siguientes: FACTURA PROFORMA O EN SU DEFECTO, LA ORDEN DE PEDIDO O COMPRA, LISTA DE EMPAQUE, FACTURA COMERCIAL, CERTIFICADO DE ORIGEN (SI EXISTIERA ACUERDO INTERNACIONAL QUE ASÍ LO EXIGA), DOCUMENTO DE TRANSPORTE Y CERTIFICADO DE SEGURO (SI ES NECESARIO), si el negocio es de ámbito nacional, se considera necesarios los siguientes documentos: ORDEN DE COMPRA O PEDIDO, FACTURA COMERCIAL. La ORDEN DE COMPRA emitida por el COMPRADOR se considera un requisito previo al despacho de cualquier mercancía por parte del VENDEDOR. El COMPRADOR se abstiene de PAGAR cualquier mercancía que haya sido despachada por el VENDEDOR sin que la ORDEN DE COMPRA haya sido emitida previamente al despacho de los materiales en cuestión.

OCTAVA: Marcas y patentes: EL VENDEDOR garantizará que las marcas y patentes que los productos vendidos utilicen sean de su propiedad o esté autorizado para su

comercialización, para tal efecto, tendrá que expedir certificado donde así lo establezca cada vez que el COMPRADOR lo requiera.

NOVENA: Inspección: En cualquier momento y antes de que la mercancía fuere introducida al contenedor, si el negocio es internacional, EL COMPRADOR podrá exigir se le realice una INSPECCIÓN PREVIA al embarque, a fin de establecer la cantidad y calidad del producto así como exactitud de la información que reposa en la LISTA DE EMPAQUE O FACTURA PROFORMA, los costos que genere dicha inspección serán asumidos por el COMPRADOR de conformidad con la entidad u organismo contratado para tal fin, de igual forma, el método de inspección será el establecido por la agencia contratada.

DÉCIMA: Condiciones de pago: El pago del valor total de este contrato será establecido en la FACTURA PROFORMA y/o FACTURA COMERCIAL y/o ORDEN DE COMPRA O PEDIDO, así como el término para su realización, estableciéndose en ella si el pago será de CONTADO o a CRÉDITO y la divisa a utilizar para su pago.

PARÁGRAFO PRIMERO: Los precios serán fijos por lo menos durante los siguientes seis (6) meses desde que se realice o emita la ORDEN DE COMPRA O PEDIDO o en su defecto la FACTURA PROFORMA y/o COMERCIAL, en caso de cambio, deberá ser informado al COMPRADOR mediante razones justificadas. **PARÁGRAFO SEGUNDO:** Para el pago de las mercancías el plazo establecido para tal fin será contado a partir de la entrega de las mercancías en las bodegas del COMPRADOR o donde éste determine y no, desde la fecha de la FACTURA PROFORMA y/o COMERCIAL y/o ORDEN DE PEDIDO O COMPRA. **PARÁGRAFO TERCERO:** Los pagos serán realizados por EL COMPRADOR en los días que éste determine sin que por dicho motivo se pierdan los descuentos financieros o comerciales cuando el día de vencimiento o de pago efectivo no coincida con el día determinado semanalmente para pagos por parte del COMPRADOR.

DÉCIMA PRIMERA: Garantía: EL VENDEDOR garantiza que el producto vendido cumple con los estándares de calidad establecidos y especificaciones previas, por tanto, en caso de imperfectos y en general de cualquier inconformidad que presenten los productos vendidos, el VENDEDOR reconocerá y pagará si es del caso, el valor de lo pagado junto con los perjuicios en dinero que dicha inconformidad hayan generado al COMPRADOR, para tal efecto, bastará el reclamo que éste haga a aquel con la indicación plena del inconformismo y el valor de dichos perjuicios.

DÉCIMA SEGUNDA: Incumplimiento de contrato por causas de “fuerza mayor” o “caso fortuito”: Cualquier incumplimiento por parte del VENDEDOR que sea generado por circunstancias de FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO deberá ser informado con su debida antelación al COMPRADOR y en caso de que éste haya girado dinero a título de anticipo o cualquier otra modalidad, EL VENDEDOR, deberá hacer la devolución de dichos dineros en un término no mayor a ocho (8) días calendario, por tanto, una vez

vencido el término para la devolución de los dineros, EL VENDEDOR estará en la obligación de pagar intereses por cada día de mora en la devolución, a una tasa del 6.17% anual o su equivalente en el periodo de mora en la devolución. **PARÁGRAFO:** Para efectos de establecer si el incumplimiento ha sido generado por “fuerza mayor o caso fortuito”, EL VENDEDOR deberá acreditar dicha circunstancia al COMPRADOR, entendiéndose por aquellas circunstancias: “aquellos eventos imprevisibles e imposibles de resistir que no se permiten dar cumplimiento al contrato generados por fuerza de la naturaleza o por terceros”

DÉCIMA TERCERA: Retrasos de entrega o pago: En caso de incumplimiento por parte del VENDEDOR de cualquiera de las cláusulas establecidas en el presente contrato, pagará a título de pena o sanción al COMPRADOR una suma equivalente al VEINTE POR CIENTO (20%) del valor total del contrato, los cuales deberá reintegrar al COMPRADOR junto con los dineros que éste haya entregado a título de anticipo u otra modalidad. **PARÁGRAFO:** El término para el pago de la sanción será el establecido en la cláusula anterior y su mora, generará intereses igualmente establecido en la misma, los cuales se causarán sin necesidad de requerimiento judicial o privado para su pago.

DÉCIMA CUARTA: Mercancías en consignación: En caso de que las mercancías sean entregadas por EL VENDEDOR en la modalidad de “consignación” éste deberá asumir en igual porcentaje, es decir, en un 50% del valor del costo de almacenamiento, aseo y mantenimiento de dichas mercancías. Igualmente EL VENDEDOR asignará las estanterías adecuadas para el almacenamiento de las mercancías en “consignación”.

DÉCIMA QUINTA: Facturación: a. Es obligación del VENDEDOR establecer en la factura comercial y/o pro forma el número de la orden de compra que EL COMPRADOR emita y sobre la cual se emita dicha factura. B. En caso de que la FACTURA PROFORMA y/o COMERCIAL no esté conforme con la ORDEN DE COMPRA emitida por EL COMPRADOR por error del VENDEDOR, dicha factura se devolverá a éste sin perderse por dicho motivo los descuentos comerciales y/o financieros otorgados los cuales tendrán vigencia a partir de que EL COMPRADOR reciba la FACTURA PROFORMA y/o COMERCIAL en debida forma como aquí se establece. C. La FACTURA PROFORMA y/o COMERCIAL, deberá ser enviada separadamente a la oficina de Archivo y Correspondencia del COMPRADOR en la siguiente dirección o domicilio: Carrera 17 No. 60-170 Autopista Palenque – Chimitá de San Juan Girón, departamento de Santander – Colombia.

DÉCIMA SEXTA: Órdenes de compra: A. Las órdenes de compra emitidas por EL COMPRADOR deberán ser aprobadas o aceptadas por parte del VENDEDOR previo el envío de la mercancía mediante la utilización de correo electrónico o mediante escrito dirigido al COMPRADOR vía fax. Sin esta aprobación no se recibirá mercancía por parte del COMPRADOR y no estará obligado a reconocer ningún rubro por los costos que genere al VENDEDOR el no recibir la mercancía. B. En las órdenes de compra el

COMPRADOR establecerá “según condiciones comerciales acordadas”, así como los descuentos comerciales y/o financieros acordados en el presente acuerdo.

DÉCIMA SÉPTIMA: Código de barras: En caso de ser acordado por los contratantes, EL VENDEDOR se obliga a despachar las mercancías con código de barras según lo establecido por el COMPRADOR.

DÉCIMA OCTAVA: Sistema integrado de gestión de la calidad: EL VENDEDOR se obliga a entregar la información requerida por EL COMPRADOR con el fin de realizar la correspondiente “evaluación de proveedores” según lo establecido en el Sistema Integral de Gestión de Calidad, lo cual garantizará un mejoramiento continuo de las partes contratantes.

DÉCIMA NOVENA: Servicios adicionales: En caso de acordarse por las partes, EL VENDEDOR se obliga a lo siguiente: A. Realizar asesoría permanente, mínimo con un intervalo de seis (6) meses, en conocimiento del producto vendido, procesos de manejo de la mercancía vendida y manipulación de la misma, transporte, recibo y calidad de la mercancía. B. Formación de nuevos desarrollos y tendencias en la demanda de los productos vendidos. C. EL VENDEDOR se obliga, en caso de mercancías en consignación a realizar revisiones mensuales de la rotación por artículos en la bodega de consignación y posteriormente retirar aquellos productos próximos a vencerse. D. Disminuir los *lead time*, en caso de urgencia del producto por parte del COMPRADOR, solicitando al distribuidor más cercano al artículo o producto requerido.

VIGÉSIMA: Lista CLINTON: EL VENDEDOR desde ya manifiesta que no se encuentra incluido en la lista internacionalmente conocida como “LISTA CLINTON”, por tanto garantiza su transparencia en las actividades comerciales que desarrolla tanto como compañía, así como que sus Representantes Legales ni sus socios están incluidos en dicha lista, por el contrario y en caso de llegarse a ejecutar prestaciones económicas o entrega de mercancías y si EL VENDEDOR, sus representantes legales o socios, llegaren a estar incluidos en la LISTA CLINTON, EL COMPRADOR podrá dar por terminado automáticamente el presente contrato y exigirá al VENDEDOR la devolución de los dineros pagados junto con sus rendimientos financieros y perjuicios causados, así mismo EL VENDEDOR de ninguna manera podrá cobrar o exigir pago alguno por la terminación del convenio por la causa aquí establecida.

VIGÉSIMA PRIMERA: Arbitraje: Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un tribunal de arbitramento cuyo domicilio será la ciudad de BUCARAMANGA, departamento de SANTANDER, república de COLOMBIA, integrado por tres (3) árbitros designados por la cámara de comercio de Bucaramanga y cuyo procedimiento será el establecido por esta entidad. Los arbitramentos que ocurrieren se

regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia.

VIGÉSIMA PRIMERA: Idioma: Por acuerdo mutuo, el idioma que prevalecerá en este contrato y para la solución de controversias será el ESPAÑOL.

VIGÉSIMA SEGUNDA: Jurisdicción: Este contrato tendrá como jurisdicción contractual a Colombia y se regirá por la leyes y normas de derecho que rigen en la República de Colombia

VIGÉSIMA TERCERA: Firma de las partes: El presente contrato debe ser firmado por los Representantes Legales de cada parte, tanto de VENDEDOR Y COMPRADOR respectivamente y deberán dichas firmas ser autenticadas ante los organismos estatales previstos para tal fin. En constancia se aceptación se firma en la ciudad de del País, a los días del mes de del año

VENDEDOR,

COMPRADOR,

.....
.....
.....

COMERTEX S.A.
NT: