

MÉTODO PARA LA GESTIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE MULTIPLAZA CENTRO COMERCIAL

AUTOR
JULIO ALBERTO ESCOBAR MOYANO
Ingeniero Industrial
iescobarm87@hotmail.com

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO, 2019

MÉTODO PARA LA GESTIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE MULTIPLAZA CENTRO COMERCIAL

METHOD FOR THE MANAGEMENT OF PURCHASES AND PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES OF MULTIPLAZA SHOPPING MALL

Julio Alberto Escobar Moyano
Especialización Gerencia Logística Integral
U9500921@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El presente estudio de caso se realizó con el fin de identificar las oportunidades de mejora en los procesos de contratación y compras realizados en el Centro Comercial Multiplaza, se presentaron múltiples dificultades en la ejecución de estos procesos viéndose afectada la cadena de abastecimiento, repercutiendo directamente en la operación de la organización. En el desarrollo del artículo se mostraron las etapas y procesos implementados, como respuesta a las necesidades de cada una de las áreas funcionales del Centro Comercial Multiplaza, partiendo de un análisis de información estadística y entrevistas con los actores implicados en el proceso, se buscó documentar el estado de las compras en la organización. Por medio del análisis se construyó un proceso eficientemente enfocado a la mejora continua, se identificaron los departamentos que representan mayor impacto en el gasto de la organización, la relevancia de la selección y contratación de proveedores, nivel de significancia de la tercerización en los procesos operativos de Multiplaza Centro Comercial, identificación de roles y responsabilidades de cada uno de los actores en el proceso de compras, implementación y afianzamiento de la política de compras en la organización. Como resultado relevante se planteó la constitución del departamento de compras, se implementó un software que permite que el proceso sea más dinámico y controlado.

Palabras Clave: Proceso de compras, Política corporativa de compras, Metodología para la selección de proveedores.

ABSTRACT

The following case study is carried out in order to identify the opportunities for improvement, regarding the hiring and purchasing processes carried out in the Multiplaza Shopping Center. There are several difficulties in the execution of these processes, affecting the supply chain, hence affecting directly the operation of the organization. In the development of the article, the stages and processes implemented are shown, in response to the needs of each of the functional areas of the Multiplaza

Shopping Center, based on a statistical information analysis combined with some meetings with the responsible actors in order to gather evidence and document the current status of purchases in the organization. Through the analysis, a process was created that efficiently meets the objectives set, obtaining results focused on continuous improvement, identifying which are the departments that have the greatest impact on the organization's spending, the relevance of the selection and the hiring of suppliers, level of significance of outsourcing in the operational processes of Multiplaza Shopping Center, identification of roles and responsibilities of each actor in the purchasing process, implementation and strengthening of the purchasing policy in the organization.

Keywords: Purchasing Process, Corporate purchasing policy, Methodology for the selection of suppliers.

INTRODUCCIÓN

La gestión de compras en su principio más elemental está enfocada como un área de adquisición, recompra y en general orientada a la administración y entrega de los productos requeridos para el óptimo desarrollo de la organización. Esto para cumplir con los estándares de calidad exigidos, entregas oportunas y precios competitivos, de esta forma se busca que las partes implicadas en este proceso obtengan un beneficio acorde a la labor desempeñada [1]. De acuerdo a la dirección logística compras debe ser un canal fluido entre los clientes finales y los proveedores dejando los modelos tradicionales de proveeduría, para pasar a ser aliados y parte de la cadena de abastecimiento de la organización. Como se logra describir en la figura 1.

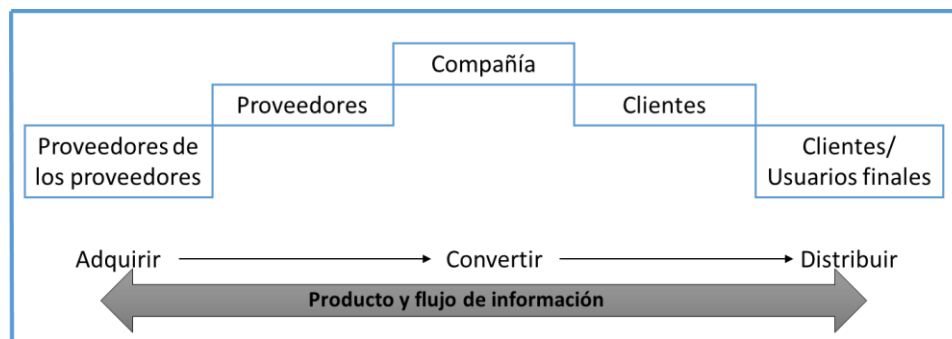


Figura 1. Alcance de la cadena de suministros

Fuente: Adaptado de Logística Administración de la Cadena de Suministro. [2]

La estrategia de abastecimiento es un plan que tiene como objetivo la provisión para lograr metas propuestas, si se diseña de manera apropiada deberá contemplar factores externos a la organización como parte del proceso de planeación y construcción de relaciones duraderas. Para que esta estrategia sea efectiva se deberá tener en cuenta varias estrategias auxiliares como. Estrategia para asegurar el abastecimiento, es necesario determinar que es más efectivo para la organización si solo tener una fuente de abastecimiento o diseñar cadenas que permitan lograr el abastecimiento de varias formas. Reducir costos es fundamental para lograr los

objetivos propuestos, se pueden lograr ahorros por medio del diseño de compras planificadas, estudio de volumen de compra, procesos de negociación, análisis del mercado, mejoramiento de las relaciones con los proveedores. La comunicación como estrategia es fundamental para el desarrollo de los procesos logísticos, si es adecuada en tiempo y forma se logrará que los percances propios del proceso de compra puedan ser subsanados en el menor tiempo [3].

Los procesos de compra implican sinergia entre cada uno de los actores que intervienen en el, con la elaboración de un procedimiento estándar se logra que las actividades inmersas, se puedan llevar a cabo de la mejor manera. Para alcanzar una comunicación fluida entre procesos, hay que comprender la importancia de la rigurosidad y el seguimiento de los parámetros establecidos en un documento de esta relevancia para la organización. El punto de partida para elaboración de un método de compras para el Centro Comercial Multiplaza es la calidad, la minimización de riesgos, optimización de recursos, organización de procesos, satisfacción del cliente, todo esto enfocado a la mejora continua en la organización.

La selección de proveedores para un Centro Comercial en Colombia debe tener en cuenta aparte de los criterios tradicionalmente establecidos como, calidad, acuerdos comerciales, costos, oportunidad de entrega, la capacidad de mejorar, ajustarse a los lineamientos establecidos en la organización, deberán ser parte integral de la cadena de abastecimiento. Esto implica tomar decisiones complejas dependiendo los productos y servicios a contratar, partiendo de factores externos como la legislación, la fluctuación de los mercados y las necesidades particulares de cada una de los departamentos de la organización. Se debe tener en cuenta el contexto en el que estamos inmersos, identificado y segmentando los proveedores que se ajustan a lo exigido, y están en la capacidad de cumplir con nuestros requerimientos, en consecuencia se construirán relaciones a largo plazo, generando vínculos de confianza que permitan a la organización junto a sus proveedores generar valor [4]. Las estrategias y la metodología para la selección de proveedores son importantes en el desarrollo de este artículo, debido a la relevancia que toma estructurar un proceso estándar para la vinculación de un tercero como proveedor.

Los modelos de tercerización laboral en Colombia, han estado sujetos a discusiones debido a vacíos jurídicos que han dejado entre ver frente a la protección del trabajador por parte de las empresas, premiando los rendimientos de capital y descuidando la creación de condiciones dignas para los colaboradores [5]. Es importante que los proveedores que se vinculen a la organización, contemplen buenas prácticas corporativas que permitan contribuir al desarrollo del personal que labora con ellos, lo cual repercutirá directamente en el servicio prestado a los clientes de Multiplaza. De ahí la necesidad de realizar un proceso de contratación adecuado con criterios claros acordes al desarrollo de la organización.

En los procesos de la organización se han identificado áreas que presentan oportunidades de mejora. Dentro de las cuales encontramos la cadena de abastecimiento, en donde se han hallado algunas falencias que podrán llegar a ser subsanadas, si partimos de la construcción de un método integrador de los procesos

que están inmersos en la estructura de compras. Estandarizando, generando un cambio de cultura organizacional desde la óptica del abastecimiento, minimizando errores, logrando sinergia entre los actores que intervienen en las compras, construyendo criterios de selección de proveedores, evaluando y reevaluando los mismos.

En Multiplaza el abastecimiento es fundamental para alcanzar el éxito de la organización, en este artículo buscamos identificar las oportunidades de mejora, partiendo de información histórica, entrevistas con los actores que intervienen en el proceso. Posterior al levantamiento se realizó el planteamiento de ocho mejoras que permitirán garantizar un proceso acorde a las necesidades y estructura de la organización. El proceso parte de la necesidad de centralizar y controlar los procesos de contratación, debió a la importancia que tiene los servicios tercerizados al interior de la organización, por las implicaciones legales y operacionales que trae consigo este tipo de contratos, la duplicidad de funciones, falta de documentación de los procesos, desconocimiento de los lineamientos corporativos (política de compras Regional). Con este proceso se contribuirá al desarrollo y fortalecimiento de la estructura organizacional de Multiplaza centralizando las compras de la organización en un solo departamento, quien será responsable de todo lo referente al tema de abastecimiento.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se estableció un enfoque cualitativo, se buscó analizar y evaluar el proceso de adquisiciones del Centro Comercial Multiplaza. En el alcance de la investigación se describió el proceso y se presentan alternativas que permitieran mejorar la compra y contratación de bienes y servicios. Adicionalmente se diseñó un modelo de investigación basado en datos estadísticos obtenidos en el desarrollo de la actividad comercial de Multiplaza en el 2018, se partió de la identificación de participación de cada uno de los departamentos en las compras y cuál es su nivel de relevancia, esto se hizo basado en el funcionamiento del proceso que se tenía establecido.

Los recursos que se utilizaron en esta investigación fueron: consulta de libros especializados en abastecimiento, artículos de producción científica de 2010 hasta la fecha, casos de éxito de implementación de modelos de compra, informes de órdenes de compra generadas, reporte de cotizaciones, procesos de selección de proveedores, entrevistas con el personal a cargo del proceso y cada uno de los clientes internos del mismo.

De acuerdo con la información obtenida se planteó el desarrollo del problema de la siguiente manera:

1. Se solicitó una reunión con los responsables de cada área del Centro Comercial para comprender el proceso de compra que se estaba ejecutando e identificar oportunidades de mejora si así fuere necesario, conocer el proceso realizado

por cada una de las áreas e identificar si existían coincidencias entre sí, adicional se buscó identificar expectativas frente al proceso a establecer.

2. En segundo lugar, se identificó cuál es el nivel de significancia de cada una de las áreas en el proceso de compra en el centro comercial Multiplaza. Para poder identificar oportunidades de mejora y criticidad de los procesos.
3. En tercer lugar, se planteó un diagrama de flujo del proceso para entender el alcance y responsabilidades del mismo.
4. Se planteó la implementación de software con el que cuenta la organización en Centro América para el manejo de solicitudes de compra, esta herramienta permite vincular el ERP contable de la compañía con este sistema administrador de requisiciones llamado Reqlogic, es una aplicación web que permite controlar el proceso de requisición de compras, aprobaciones de necesidades, controlar presupuestos, asignación de cuentas contables, creación de flujos de aprobación, asignación de niveles de responsabilidad. Para poder controlar y documentar el flujo de información de la mejor manera.
5. Teniendo en cuenta la metodología se propuso un proceso de compras y contratación de bienes y servicios, diseñado, estandarizado según los parámetros establecidos en la organización a nivel internacional.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de la apertura del Centro Comercial Multiplaza en el año 2017 y de acuerdo con la información obtenida, se encuentran ocho oportunidades de mejora. En primer lugar, de los \$8.000 millones de pesos en compras realizadas en 2018 se encontró que cerca de 70% del total de los procesos de compra, no contaban con un procedimiento adecuado, según lo establecido en la política corporativa de compras [6]. Los principales inconvenientes encontrados refieren múltiples responsables de un mismo proceso de compra, falta de automatización, órdenes de compra manuales, desconocimiento de los niveles de aprobación y responsabilidad por parte de los directivos, falta de seguimiento y control de los procesos en curso, sistemas vulnerables a pérdida de información, gran cantidad de documentación física dado que las órdenes debían ser firmadas, falta de conocimiento de la política corporativa, la no existencia de un proceso estándar. No existe un lineamiento claro para la vinculación de proveedores, son seleccionados a criterio de la persona que realiza la contratación, sin un formato de conocimiento de proveedor establecido previamente.

Se estableció la participación en el total de las compras de cada una de los departamentos para comprender cuál es la responsabilidad en el proceso y determinar la priorización de la intervención por departamento, estos fueron los resultados como se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Participación Por Departamento

DEPARTAMENTO	PARTICIPACION COMPRAS \$	PARTICIPACION COMPRAS %
SEGURIDAD	\$ 3.531.054.982	40,68%
OPERACIONES	\$ 2.794.761.839	32,20%
MERCADEO	\$ 1.101.025.943	12,69%
MANTENIMIENTO	\$ 890.957.367	10,27%
SALUD OCUPACIONAL	\$ 186.002.436	2,14%
IT TECNOLOGIA	\$ 175.244.070	2,02%
Total general	\$ 8.679.046.638	100,00%

Fuente. Elaboración Propia

Basados en esta participación se revisaron los procesos de tercerización y vinculación de personal al interior del centro comercial, en el caso puntual del servicio de vigilancia en el decreto 356 de 1994 [7] por el cual se expide el estatuto de vigilancia y seguridad privada, se delimitan los parámetros que se deben tener en cuenta al momento de contratar estos servicios. En este decreto se expresa la importancia de realizar una vinculación acertada de una empresa de vigilancia teniendo en cuenta que estas organizaciones están reguladas por la superintendencia de vigilancia, y de no realizar un proceso de contratación conforme a lo establecido por la ley se acarearan multas por la no contratación de entidades autorizadas y/o licenciadas, la multa oscila entre 20 y 40 salarios mínimos vigentes. De ahí la necesidad de generar procesos de contratación al interior del centro comercial robustos que garantizaron una estructura clara para la toma de decisiones de manera oportuna.

Considerando que no se evidenciaron parámetros mínimos para la adquisición de bienes o servicios y teniendo en cuenta lo diverso de las compras en el centro comercial, se plantearon alternativas que permitieran asignar roles dentro del proceso a los implicados, haciéndolos responsables y encontrando una sinergia entre la necesidad manifiesta y el suministro de lo requerido. Los parámetros parten desde la centralización del proceso en un departamento encargado de realizar todas las compras del centro comercial Multiplaza, esto con el objeto de tener un garante de los procesos establecidos en la política corporativa.

Se implementó la política corporativa de compra que permitió al centro comercial ser más eficiente ejecutando procesos más claros y estandarizados, la política plantea:

- Para toda compra se requiere una orden de compra (exista o no contrato)
- Las compras deberán estar soportadas con tres cotizaciones, justificando la selección del proveedor, por mejor precio o condiciones, exceptuando los casos en que se trate de un proveedor único o una compra menor a US\$1,000.00 o su equivalente en pesos.

- Define proveedor único todo aquel proveedor que, por razones de competencia, mejores términos y condiciones, se designe como la mejor opción, ya sea por falta de otros oferentes o por negociaciones específicas.
- Se planteó como mínimo de cotizaciones y sus garantías a considerar cuando se requiere elaborar un contrato [8], como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Parámetros para la elaboración de contratos

Cantidad En USD	Documentación Mínima Requerida
Monto Menor a USD \$ 1.000.00	• Mínimo una (1) cotización
	• No Requiere Contrato
Monto Mayor a USD \$ 1,000.00	• Mínimo Tres (3) cotizaciones
Monto Mayor a USD \$ 5,000.00	• Mínimo Tres (3) cotizaciones
	• Se requiere Contrato, Firmado por la Gerencia General
	• Se requiere Contrato de cotización aprobada, Firmado por la Gerencia General
Monto Mayor a USD \$ 25,000.00	• Mínimo Tres (3) cotizaciones
	• Se solicitan pólizas de cumplimiento, cualquier excepción debe estar aprobada por la Gerencia General.
Monto Mayor a USD \$ 100,000.00	• Mínimo Tres (3) cotizaciones
	• Se requiere un contrato especial elaborado y supervisado por el departamento legal y firmado por la Gerencia General.

Fuente. Elaboración Propia [8]

Parte fundamental del proceso de compra y contratación son los criterios que se deben tener en cuenta para la vinculación de un proveedor en el centro comercial Multiplaza. Teniendo en cuenta la implicación legal que tienen estos procesos se implementó un procedimiento denominado vinculación y validación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo (SARLAFT), como herramienta que contribuye a prevenir que las empresas sean utilizadas para el blanqueo de dinero y la canalización de recursos a prácticas terroristas [9]. Se solicitan los documentos relacionados en la tabla 3, y tabla 4, de acuerdo a la clasificación de la empresa a vincular, si es una persona natural o persona jurídica. Una vez finaliza este procedimiento de vinculación el proveedor podrá hacer parte de la base de proveedores del Centro Comercial Multiplaza.

Para complementar este proceso se realizó la implementación de una evaluación inicial de proveedor, en donde se buscó identificar criterios relevantes para la vinculación de un tercero bajo parámetros de calidad, tiempos de entrega, condiciones comerciales, costos, garantías y criterios de salud y seguridad en el trabajo, exigidos por la legislación colombiana [10]. Se clasificaron los proveedores según el nivel de impacto del bien o servicio prestado en el centro comercial Multiplaza como se muestra en la tabla 5.

Tabla 3. Documentación Requerida Creación Proveedor Persona Natural

N°	Proveedor
1	Formulario de Vinculación
2	Fotocopia del documento de identificación
3	Fotocopia del RUT vigente
4	Declaración de renta del último período gravable disponible
5	Dos referencias comerciales
6	Carta de presentación y/o portafolio de productos y/o servicios

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 4. Documentación Requerida Creación Proveedor Persona Jurídica

N°	Proveedor
1	Formulario de Vinculación
2	Fotocopia del RUT vigente
3	Declaración de renta del último período gravable disponible
4	Certificado de Cámara y Comercio no mayor a 30 días
5	Estados financieros del último año
6	Fotocopia del documento de identificación del Representante legal
7	Certificación bancaria
8	Dos referencias comerciales
9	Carta de presentación y/o portafolio de productos y/o servicios

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 5. Clasificación del Nivel de Impacto

ALTO IMPACTO	Proveedor de servicio o producto que presenta riesgos legales al Centro Comercial Multiplaza.
	Puede generar daños a terceros la labor contratada o el producto suministrado.
	Puede generar daños ambientales o responsabilidad ambiental legal.
MEDIO IMPACTO	Proveedor de servicio o producto que presenta riesgos menores en la prestación del servicio.
	Actividades que generan riesgo bajo para el contratista, así mismo que generen probabilidad de accidentes leves.
	Afectación menor a Multiplaza por falla en el suministro.
	Su incumplimiento podría generar demora para la prestación del servicio de Multiplaza.
BAJO IMPACTO	Proveedor de servicio o producto que no presenta riesgo en la calidad del servicio y no tiene requerimientos SST.

Fuente. Elaboración Propia

Estandarizando procesos se propuso la utilización de una herramienta tecnológica con la que cuenta Multiplaza en Centro América. Reqlogic aplicación web que permite controlar el proceso de requisición de compras, aprobaciones de necesidades, controlar presupuestos, asignación de cuentas contables, creación de flujos de aprobación, asignación de niveles de responsabilidad. Este software funciona como complemento al ERP contable con el que cuenta Multiplaza Microsoft Dynamics GP. Esta integración se llevó acabo con el apoyo del área de tecnologías de la información (IT) quienes fueron los encargados de realizar el desarrollo tecnológico de mejoramiento del proceso. Para desarrollar esta actividad se requirió la visita de personal competente para capacitar en el uso de la herramienta a todos los integrantes de la organización. se establecieron roles y responsabilidades puntuales a cada uno de los implicados en el proceso, se designó como único responsable de creación de requisiciones en el sistema a la persona a cargo del Almacén. La aprobación del requerimiento estará a cargo del gerente de centro comercial es decir las solicitudes de todos los departamentos se deben canalizar con esta gerencia, lo cual permite implementar un filtro de las compras que se están aprobando, existirá un responsable del área de compras encargado de garantizar el cumplimiento de los parámetros establecidos en la política corporativa, para la aprobación de las órdenes de compra se estableció el siguiente flujo Como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Niveles de Aprobación Órdenes de Compra

NIVELES DE APROBACION ORDENES DE COMPRA		
NIVEL	MONTO	RESPONSABLE
1	HASTA USD \$5.000	Gerente Centro Comercial
2	HASTA USD \$10.000	Gerente de Operaciones
3	HASTA USD \$25.000	Gerente Financiero
4	MAYOR USD \$25.000	Gerente General

Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta todos las herramientas propuestas y los hallazgos obtenidos luego del análisis del estado del proceso de compras en la organización, se planteó un proceso que definió, las responsabilidades, el alcance de cada una de las áreas que intervienen, las acciones a realizar para que el proceso opere en debida forma, todo esto con el objetivo de cumplir los estándares planteados por la organización para el Centro Comercial Multiplaza.

Para que el proceso fuera claro se delimito en cinco roles claves que intervienen en las compras: solicitante, es la persona o área que identifica la necesidad de compra, debe hacer la solicitud formal por medio de un requerimiento de sistema al almacén. El almacenista debe revisar en su inventario si cuenta con el material solicitado, si no es así debe proceder a generar el requerimiento en el sistema. Una vez se realice la compra debe recibir el material conforme a los lineamientos mínimos de calidad, tiempos de entrega, cantidades, Etc. por ultimo debe entregar el material al solicitante.

el tercer rol es la gerencia centro comercial quien es el responsable de aprobar el requerimiento para que el encargado de compras realice el proceso según corresponda basado en la política corporativa [8], posterior a esta actividad el gerente debe aprobar o rechazar el requerimiento con precios. Si aprueba iniciara el ruteo según los niveles establecidos para cada nivel gerencial según tabla 6, si no, el proceso finalizara en ese momento. El rol del encargado de compras debe solicitar las cotizaciones a los proveedores que considere aptos, elaborar análisis de precios, emitir órdenes de compra estándar u orden de compra por contrato según sea el caso, debe enviar la orden de compra al proveedor. El ultimo rol es el proveedor quien participa de manera activa en el proceso enviando las cotizaciones, resolviendo dudas sobre las mismas. Una vez es adjudicado debe proceder con la entrega según lo establecido previamente. figura 2.

Para que el proceso propuesto diera los resultados esperados, se plantearon herramientas de control y seguimiento, buscando la reducción en tiempos de entrega y/o prestación de servicios, se estableció; análisis de tiempos de aprobación, se planteó un inventario de seguridad de los productos con mayor rotación basados en el registro histórico generado a partir de la implementación del sistema de control de requisiciones y niveles de aprobación, se construyó una formato de revisión de servicio y/o bien suministrado como base para la evaluación anual de proveedores.

Se contó con el apoyo del recurso humano de la compañía dado que el proceso de compras es transversal a todos los departamentos, si bien no es un elemento fácilmente cuantificable, desempeño un papel importante en el diagnóstico del proceso, evidenciando las diferentes oportunidades de mejora. En la implementación del método de compra se requirió que el personal cambiara su forma de concebir el proceso y se acercaran a los medios tecnológicos que permitieron hacer un proceso estructurado con unos lineamientos claros, un detalle de actividades conforme a cada una de las situaciones que se pudiesen presentar en el desarrollo del mismo.

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora encontradas a lo largo de la investigación para la elaboración de un método de compras y contratación en el Centro Comercial Multiplaza y teniendo en cuenta las oportunidades encontradas a lo largo de este trabajo como por ejemplo, la no existencia de un responsable del área de compras, no se contaba con un sistema que permitiera dejar una evidencia del estado de las compras, por ende no era posible realizar seguimiento ni tener un control adecuado al presupuesto, se realizaban procesos sin tener en cuenta las directrices regionales, no se conocía la política corporativa, no había un requerimiento mínimo para la vinculación de proveedores, y por último y no menos importante por la no existencia del departamento de compra, estas actividades no estaban contempladas en los planes de auditoria programados.

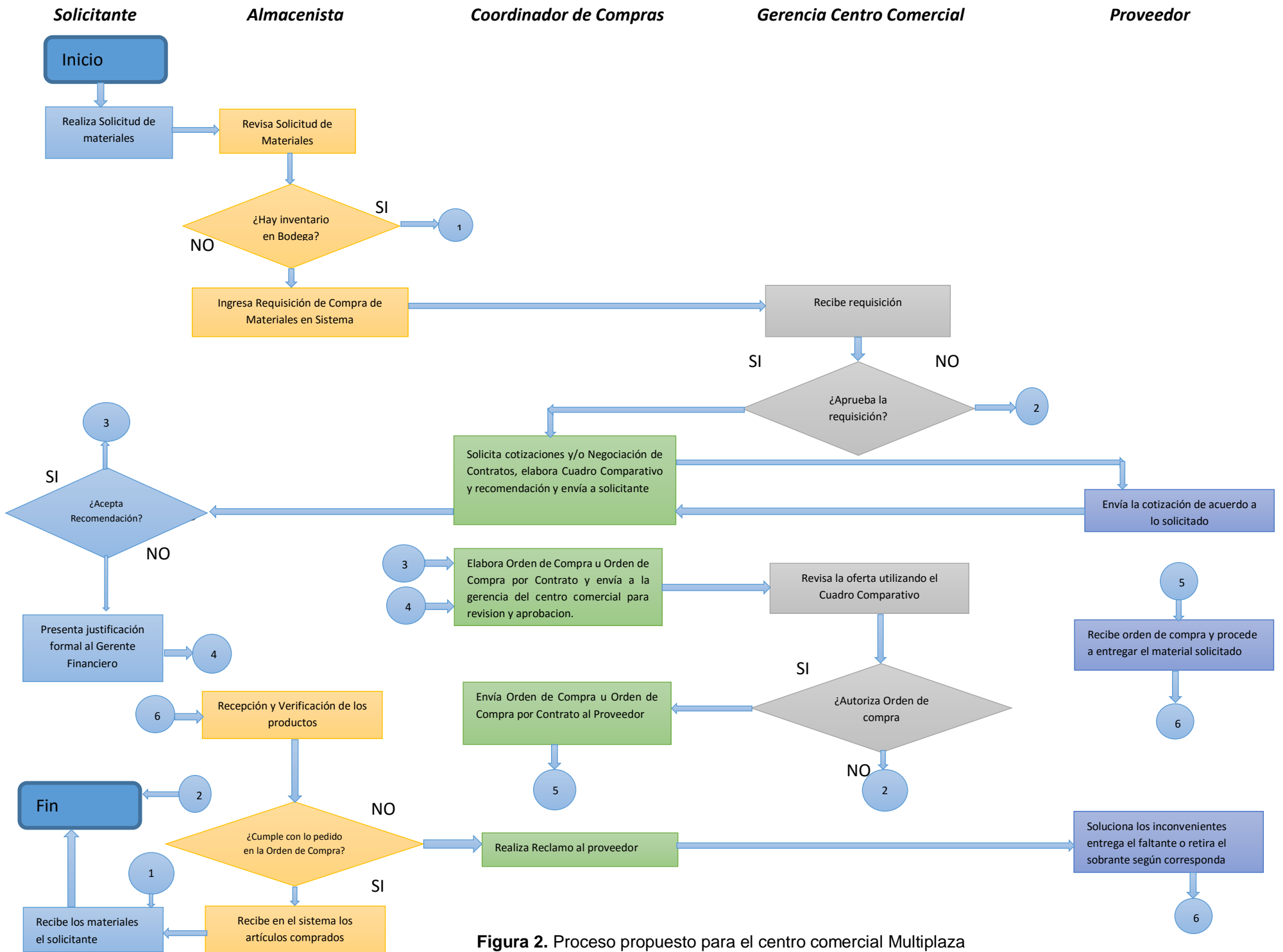


Figura 2. Proceso propuesto para el centro comercial Multiplaza
Fuente. Elaboración Propia

Como elementos relevantes de esta investigación se propuso para dar solución al problema planteado, la creación del departamento de compras en cabeza de una persona que contara con experiencia en procesos de compras, negociación con proveedores, manejo de ERP, conocimiento en diseño de procesos, para atender los requerimientos de Multiplaza centro comercial, la utilización de herramientas ofimáticas con las que cuenta la organización buscando generar un proceso fácilmente auditable, en donde se evidencie como se realiza el proceso, implementación de la política de compras en el procedimiento de compras y capacitación sobre la misma a todos los integrantes del equipo de trabajo, estructurar un procedimiento con requisitos mínimos para la vinculación de proveedores, minimizando riesgos legales y comerciales, estructurar un proceso de compra general para todos los departamentos del centro comercial.

3. CONCLUSIONES

El departamento de compras dentro de la estructura organizacional de Multiplaza Centro Comercial, es uno de los ejes primordiales para el éxito de la organización, por tal razón identificar las dificultades en los procesos de abastecimiento y poder implementar planes de acción para mitigar los riesgos, genera beneficios económicos, operacionales y estratégicos, que contribuyen al incremento de la productividad y efectividad en los procesos propios del área.

Se identificaron las diversas oportunidades de mejora al interior de la organización en los procesos relacionados con la contratación y adquisición. Determinando como las más importantes: compras no centralizadas, desconocimiento de la política corporativa de compras, falta de lineamientos claros para la vinculación y administración de proveedores, proceso de elaboración de órdenes de compra manual.

Los proveedores son fundamentales para el desarrollo del proceso de compras, el tener claros los lineamientos de vinculación, evaluación, desarrollo de proveedores nos permite generar valor y afianzar las relaciones de mutuo crecimiento a largo plazo, lo cual llevara a Multiplaza Centro Comercial a consolidar una cadena de valor entorno al desarrollo de su operación.

Delimitar y asignar roles claros a los actores que intervienen en el proceso de compras, permite que el proceso sea dinámico, fácilmente auditable, identificar cuellos de botella. Comprender la relevancia de cada uno de los roles nos lleva a desarrollar procedimientos para cada actor, haciendo optimo el proceso y fácilmente replicable.

El método propuesto tiene como objetivo estructurar el proceso de compras de Multiplaza Centro Comercial y contribuir al desarrollo operativo de la organización. Con la implementación de este método se puede controlar de manera eficiente el gasto, disminución de la operatividad del proceso, mejorar tiempos de respuesta, generar ahorros partiendo de economías de escala.

El método propone la utilización de herramientas tecnológicas que permitan a Multiplaza, la construcción de bases de datos con registros históricos de los procesos que se realicen para en un periodo de tiempo, para poder diseñar un plan estratégico de compras, obteniendo de esta manera mayores oportunidades de negociación y planeación de las compras.

REFERENCIAS

- [1] L. A. M. Garcia, Gestion Logistica Integtal, Bogota : ECOE, Ediciones , 2016.
- [2] R. H. Ballou, Logistica Administracion de la cadena de suministros, Mexico : PEARSON EDUCACION , 2004.
- [3] M. L. Fraser Johnson, Administración de compras y abastecimientos, Estados Unidos : McGraw-Hill Interamericana, 2012.
- [4] O. D. C. G. F. O. F. William Ariel Sarache Castro, «Selección de Proveedores una Aproximación al Estado del Arte,» E editorial Pontificia Universidad Javeriana , vol. 22, nº 38, pp. 145-167, 2009.
- [5] Organización Internacional del Trabajo, «El Futuro del Trabajo en América Latina,» Trabajo , vol. 10, nº 15, pp. 169-203, 2018.
- [6] Área Financiera Multiplaza Centro Comercial, «Reporte de Compras Frente Presupuesto 2018,» Bogota, 2019.
- [7] MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, «Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada DECRETO <LEY> 356 DE 1994,» 1994.
- [8] Grupo Roble Internacional , «Manual de Políticas y Procedimientos,» San Salvador , 2012.
- [9] Fasecolda federación de Aseguradores colombianos , «Lavado de activos en el mercado de seguros inclusivos,» Balance del sector 2014 y perspectivas 2015, nº 15, p. 76, 2015.
- [10] A. A. I. A. A. M. M. Jorge Luis García Alcaraz, «Selección de proveedores basada en análisis dimensional,» Contaduría y Administración, vol. 58, nº 3, pp. 249 - 278, 2013.

