

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA
INDUSTRIA DE ESTUFAS CONTINENTAL S.A.**

LISETH MILENA GONZÁLEZ MORENO

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ
2017**

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA
INDUSTRIA DE ESTUFAS CONTINENTAL S.A.**

LISETH MILENA GONZÁLEZ MORENO

ASESORA METODOLÓGICA

Ingrid Roció Álvarez Díaz

ASESOR TEMÁTICO

Andrés Felipe Jiménez Cortes

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ**

2017

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA
INDUSTRIA DE ESTUFAS CONTINENTAL S.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Negocios Internacionales

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Bogotá D.C., 23 de marzo de 2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	9
2.	JUSTIFICACIÓN.....	11
3.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	13
5.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
6.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
7.	OBJETIVOS.....	18
7.1.	Objetivo general	18
7.2.	Objetivos específicos.....	18
8.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	19
8.1.	Reseña histórica de Industria de estufas Continental S.A.	19
8.2.	Localización y estructura.....	20
8.3.	Estructura organizacional	21
8.4.	Visión.....	22
8.5.	Misión.....	22
8.6.	Valores.....	22
8.7.	Matriz FODA.....	23
9.	MARCO DE REFERENCIA	24
9.1.	Marco teórico.....	24
9.2.	Marco histórico.....	32
9.3.	Marco legal	40
10.	ÁREA DE COMPRAS.....	45
10.1.	Procedimiento en el área de compras.....	45
10.2.	Principales proveedores internacionales	49
10.3.	Capacidad de la bodega (inventario-compras).....	49

11. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	50
11.1. Deficiencias en el área de compra.....	50
11.2. Implementar el sistema Factory	54
11.3. Elaboración de fichas técnicas	56
11.4. Capacitar al personal.....	56
12. TRABAJO REALIZADO EN LA PRÁCTICA.....	58
13. RECOMENDACIONES	60
14. CONCLUSIONES	61
15. BIBLIOGRAFÍA.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Importaciones colombianas Ene-Sep (2015-2016).....	15
Tabla 2: Proveedores Internacionales de Colombia.....	15
Tabla 3: Evolución del Comercio	39
Tabla 4: Compras Vs. Ventas.....	53

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Estructura de la empresa.	20
Imagen 2: Organigrama General de la empresa.	21
Imagen 3: Matriz FODA	23
Imagen 4: Funciones de la Información.....	27
Imagen 5: Ciclo de Deming PHVA.	29
Imagen 6: Subpartida Arancelaria.....	41
Imagen 7: Intervinientes Proceso de Importación.....	44
Imagen 8: Metodología PHVA.	51
Imagen 9: Explosión de recursos de producción.....	55
Imagen 10: Requerimiento de MP e insumos.	55

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende identificar las deficiencias del área de compras en sus procesos de importación de mercancías, con el fin de fortalecer dicha actividad, debido a que es esencial para el funcionamiento de la empresa, tanto en la producción como en la distribución.

El desarrollo del trabajo se realizará por capítulos, en el que cada uno de ellos se implementará una herramienta para dar solución y de esta manera cumplir con el objetivo de fortalecer los procesos de importación.

El área de compras en la empresa Industria de Estufas Continental S.A. es la encargada de suministrarle a la organización materias primas e insumos (maquinaria, empaques, herramientas, papelería, etc.) necesarias para el debido funcionamiento de sus procesos productivos. Otra de las tareas que debe cumplir el área de compras es llevar el control de las entradas de mercancía; el stock de inventarios; comunicación directa con los proveedores (negociaciones) y generar órdenes de compra. Según (Spekman, Kamauff, & Salmond, 1992) “en los últimos años, la gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida por algunas empresas como un elemento clave para mantener y mejorar la posición”.

Las empresas nacionales actúan en un entorno cada vez más globalizado, es por ello que el área de compras debe estar en un proceso de mejoramiento continuo para poder enfrentarse a sus competidores nacionales e internacionales.

Debido a lo anterior, cuando una empresa quiere estar en un entorno cada vez más competitivo esta debe buscar reducir sus costos con el fin de obtener un desempeño eficiente y eficaz en sus procesos productivos, y una de las mejores formas (no en todos los casos) de reducir sus costos es adquirir insumos y materia primas en el exterior, ya que pueden cumplir los requerimientos específicos de la empresa a un mejor costo.

No obstante el objetivo de las empresas no es comprar la materia prima más económica, sino ir de la mano con los indicadores de precio, calidad y tiempo, que se ven reflejados en las condiciones de pago y plazo de entregas de las mercancías.

En el momento que se solicita un producto a una empresa extranjera se debería enviar una ficha técnica de las especificaciones del producto que se requiere, para ser claros con el proveedor extranjero y no tener problemas e inconvenientes de comunicación errónea cuando el producto llegue a las instalaciones de la empresa.

Sin embargo cuando se tiene una mala comunicación interna, las deficiencias del área de compras se ven reflejadas en la negociación, provocando la mala calidad del producto requerido, retrasos o demoras en las entregas de la mercancía, materia prima defectuosa, retardo en la producción, entre otras.

Este trabajo está basado en información real, verídica y analizada sobre la labor realizada como practicante en el área de compras (importaciones) en la empresa Industria de Estufas Continental S.A. como trabajo de opción de grado.

2. JUSTIFICACIÓN

Justificación práctica.

En un mundo cada vez más globalizado y con economías emergentes, las empresas buscan la fórmula de ser cada vez más competitivos y eficientes a la hora de optimizar sus costos, lo cual les permite competir en el mercado y atraer más clientes. Por este motivo el área de compras en una empresa es un eslabón importante en el éxito de la compañía.

Por medio de este trabajo se pretende identificar las deficiencias en el área de compras de la empresa Industria de Estufas Continental S.A. con el fin de fortalecer esa área de la empresa, dado que en ocasiones se causa retrasos en la producción debido a demoras en la entrega de la mercancía, mala comunicación con el proveedor extranjero y materias primas e insumos incorrectos con lo requerido por el área de producción, ocasionando más tiempo en el cambio de los productos y posible incremento en los costos.

La realización de esta investigación se basa en el trabajo que realizó el autor en la empresa ya menciona, la cual observó la falla o deficiencia que tenía el área de compras en sus procesos de importación de mercancías.

El aporte que espera obtener de esta investigación, es implementar una herramienta (ficha técnica) y un planteamiento estratégico basado en la metodología PHVA para el área de compras, en el cual se determine las especificaciones particulares del producto, facilitando y mejorando la comunicación con el exportador y no presentar inconvenientes después de la negociación.

3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación busca fortalecer el área de compras en el proceso de adquisición de productos extranjeros. En donde se pretende implementar fichas técnicas en los requerimientos de productos a los proveedores extranjeros y establecer un plan estratégico basado en la metodología PHVA para la comunicación de las solicitudes, con el fin de disminuir los inconvenientes en los procesos internos de la compañía.

El tiempo que duro la investigación fueron 6 meses como practicante del área de compras (importaciones) en la empresa Industria de Estufas Continental S.A.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar en este trabajo es de tipo descriptivo, ya que consiste en observar y examinar las características más relevantes del problema. En este trabajo se recolectarán datos, por medio de entrevistas, tablas y documentos de la empresa. Por último se expondrá la información obtenida en el proceso de investigación.

Al ser de tipo descriptivo se detallaran las partes del proceso de importación en la empresa, como lo son la búsqueda de proveedores, la solicitud muestras, los ensayos de los productos, y por último la solicitud de compra de la mercancía.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el comercio mundial exige a las empresas ser cada vez más competitivas en su gestión de abastecimiento, teniendo mayor efectividad y eficiencia en la compra de sus materias primas e insumos, para lograrlo se deben establecer herramientas y metodologías que les permiten certificar la calidad de sus productos, además de ser más beneficiosas (rendimiento) y acordes a la solicitud, promoviendo así el mejoramiento continuo.

Colombia a finales de los años 80's mantenía una economía cerrada, sin embargo esta estaba llegando a su fin a causa del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, la adopción de modelos de liberalización en otros países de la región, y las presiones que mantenía el Banco Mundial, para que el país quitara los instrumentos comerciales proteccionistas.

Debido a lo anterior se vio la necesidad de adoptar un nuevo modelo de desarrollo. Por ello “a finales del año 1989, bajo la administración Barco, se planteó un programa de desgravación gradual para adoptar un nuevo modelo económico basado en la internacionalización de la economía” (Garay, 1998) iniciando de esta una fase trascendental para la economía colombiana, que posteriormente se le nombró apertura económica. Sin embargo este proceso se da bajo el gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo, plasmado en la Constitución de 1991, y “liderado por el Presidente de la República y principalmente por los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y Comercio Exterior en virtud del numeral 25 del artículo 189 de la Carta Política”. (Suárez Saldaña, 2015)

De acuerdo a la apertura que tuvo el país desde ese entonces, tanto las importaciones como las exportaciones se vieron beneficiadas ya que comenzaron a crecer, mejorando la economía y la competitividad de los sectores y las empresas colombianas.

Las importaciones hacia el interior del país se volvieron cada vez más atractivas para muchos sectores económicos, debido a que se podía conseguir materiales de mejor calidad y más económicos en el mercado extranjero, ayudando a disminuir costos y ser más competitivos en el precio de sus productos frente a los demás competidores (nacionales y/o extranjeros).

En la actualidad el sector que más aporta a las importaciones colombianas, es el sector manufacturero con una participación del 75,4% (\$29937,8 millones de dólares). Sin embargo se ve reflejado en la Tabla 1 que sus importaciones disminuyeron y esto se produjo principalmente por el aumento de la tasa de cambio y el paro camionero que se originó dentro del país, afectando de esta manera la disminución y decisión de compra de productos importados.

Grupos de productos (OMC)	Millones de dólares CIF				
	2015	2016	Enero-Septiembre		
			Var (%)	Cont.	Part (%)
Total	41.139,8	33.070,9	-19,6		100,0
Agropecuarios	4.622,2	4.675,2	1,1	0,1	14,1
Combustibles	4.516,7	3.377,6	-25,2	-2,8	10,2
Manufacturas	31.913,9	24.937,8	-21,9	-17,0	75,4
Otros	87,0	80,4	-7,6	0,0	0,2

Tabla 1: *Importaciones colombianas Ene-Sep (2015-2016).*
Fuente: Elaboración propia, tomada del (DANE, 2016).

En la (Tabla 2) se muestran los principales países de origen de mercancías importadas hacia territorio colombiana. China, México y Estados Unidos lideran la lista, producto de la buena calidad en los bienes y servicios, y del precio de estos. Además Colombia aprovecha su bloque comercial (Alianza del Pacifico) con México y un TLC con EEUU en temas de desgravaciones arancelarias de algunos de sus productos.

	Enero – Septiembre (2016/2015)			
	País	Balanza Comercial Millones de dólares FOB		
		2015	2016	Diferencia 2016 - 2015
		-11.299,8	-9.322,3	1.977,4
Países con los que Colombia presenta mayores déficit comercial 2016	China	-5.307,1	-5.196,2	111,0
	México	-2.144,0	-1.764,2	379,8
	Estados Unidos	-3.702,2	-1.008,4	2.693,8
	Alemania	-1.278,4	-893,2	385,2
	Brasil	-505,5	-790,5	-284,9
	Francia	-1.434,8	-528,6	906,2
	India	-493,0	-517,6	-24,6
	Japón	-492,8	-469,9	22,9
	Corea	-635,0	-391,7	

Tabla 2: *Proveedores Internacionales de Colombia.*
Fuente: Elaboración propia, tomado de la DIAN-DANE.

Industria de Estufas Continental S.A. es una empresa que pertenece al sector manufacturero de Colombia, debido a la transforman la materia prima en sus procesos de producción y luego le agregan valor. Los procesos con los que cuenta la empresa para la transformación son automatizados e implementación de la mano de obra.

La empresa desde su inicio ha tenido en su organización el área de compras, sin embargo esta no tenía un papel definido en los procesos, ya que solo era la delegaba de abastecer. Con el paso del tiempo esa área se fue fortaleciendo, siendo vital para la eficiencia de sus procesos productivos, ya que no solo era el área que compraba insumos y materias primas, sino el área que se encargaba crear afinidad con los proveedores, buscando la mejor opción para la empresa en cuanto a precio, calidad, tiempo y requerimiento de los productos.

En el año de 1983 se realiza la primera importación a la empresa proveniente de Argentina, en donde se trajo fritas¹ para el proceso de esmaltado de las estufas. Inaugurando de esta manera el área de compras de productos importados.

Las compras efectuadas en el exterior se realiza la empresa son frecuentemente en un volumen mayor a las compras locales, ya que abarca los costos de mercadería, fletes, transporte, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas. (Klein, 1994). Por otro lado se toma un riesgo económico debido a la operación cambiaria que se genere con la moneda (tasa de cambio).

Con respecto a lo anterior el área de compras debe ser muy cuidadoso en sus procesos de importación para que no presente errores. Sin embargo como en muchos casos siempre se presentan deficiencias en esta área, por múltiples factores (mala calidad del producto requerido, retrasos o demoras en las entregas de la mercancía, materia prima defectuosa, retardo en la producción, etc.) que pueden afectar los procesos internos de la compañía.

El área de compras de Continental S.A. presenta una serie de deficiencias que en ocasiones causa demoras en la producción o en la mayoría de sus casos inconformidad en el

¹ Son materiales que funden a baja temperatura y por lo tanto son ideales para iniciar reacciones químicas durante la fase de cocción del esmalte. Cuando se emplean en ciclos de baja temperatura, son óptimas para unir materiales que funden a elevadas temperaturas. <http://www.torreid.com/es/frits-glazes>.

proceso, dado que la mercancía no cumple con las especificaciones solicitadas o que no viene con la cantidad proyectada de producción.

Ya analizadas e identificadas las deficiencias que presenta el área de compras, el siguiente paso a realizar es brindarle un posible solución, la cual la empresa pueda implementar en sus procesos de compras internacionales y de esta forma poder reducir los problemas que muestra el área en las importaciones.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo fortalecer los procesos de importación de la empresa Industria de Estufas Continental S.A.?

7. OBJETIVOS

7.1. Objetivo general

Fortalecer los procesos de importación de la empresa Industria de Estufas Continental S.A. para darles solución por medio de la implementación herramientas y planes estratégicos.

7.2. Objetivos específicos

- Identificar las deficiencias del área de compras en los procesos de importación.
- Implementar el sistema Factory como una herramienta para mejorar el flujo de comunicación entre los encargados de requerir y realizar las compras.
- Analizar los requerimientos con los que cuentan los productos importados para tomarlos como base a la hora de la elaboración de las fichas técnicas.
- Capacitar al personal en el uso de las herramientas implementadas que mejoren el área de compras en la empresa.

8. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

8.1. Reseña histórica de Industria de estufas Continental S.A.

En 1972 se dio inicio a una de las empresas de mayor presencia y representación a nivel Nacional, en el sector de fabricación de estufas, gasodomésticos y productos de mayor importancia para el hogar de los colombianos “La Cocina”, Industria de Estufas Continental S.A., cuenta hoy día con tecnología de punta para sus procesos de fabricación y distribución, teniendo presencia a través de la exportación de productos en Centro y Sur América.

El empuje, la curiosidad y la creatividad de una familia que fueron elementos inspiradores y determinantes para iniciar la fabricación de estufas a gasolina con dos referencias ángulo y tipo maletín, posteriormente se da inicio a la línea embutida y a la línea de lujo de sobremesa, desarrollando en los últimos 18 años líneas de estufas de piso o auto-soportables, en presentación gabinete y de horno, estufas y hornos de empotrar, campanas extractoras, reguladores de gas propano, calderos, sartenes teflonados, cocinas integrales y líneas modulares para el hogar, conformando en la actualidad un portafolio de productos que cuentan con una gran variedad de referencias, destinadas a contribuir con la seguridad y ahorro en las cocinas colombianas.

La empresa se encuentra ubicada en inmediaciones al municipio de Soacha-Cundinamarca, en la cual se elaboran un 98% de la totalidad del producto final, lo que les permite garantizar la calidad en producción y ensamble de todas sus obras, que se encuentran alineadas con las exigencias y el cuidado del medio ambiente ya que las estufas garantizan el cumplimiento de la Resolución 1023 de Mayo 25/2004 en Construcción y Funcionamiento de Gasodomésticos, lo anterior se garantiza mediante el trabajo elaborado en el Laboratorio de Pruebas. En la actualidad se cuenta con la certificación de ICONTEC NTC-ISO 9001:2008, en diseño, fabricación y comercialización de artefactos de cocción a gas.

Como una Unidad Estratégica de Negocio adicional, nació ha ya 5 años la línea de madera, la cual se encarga de la fabricación de cocinas integrales y muebles modulares para el hogar en madera, aglomerados y MDF, completando la línea de productos de

Gasodomésticos y productos para la cocina, en tan corto tiempo esta Unidad ha logrado un reconocimiento y producción en serie para constructoras y distribuidores a nivel nacional.

8.2. Localización y estructura

La empresa está ubicada en el municipio de Soacha (Cundinamarca). En la dirección: Calle 8 Sur No. 18-206 San Isidro, Dirección antigua (Cra. 1ra. No. 16-10).

Su página web es: <https://www.estufascontinental.com>



Imagen 1: Estructura de la empresa.
Fuente: Industria de Estufas Continental S.A.

8.3. Estructura organizacional

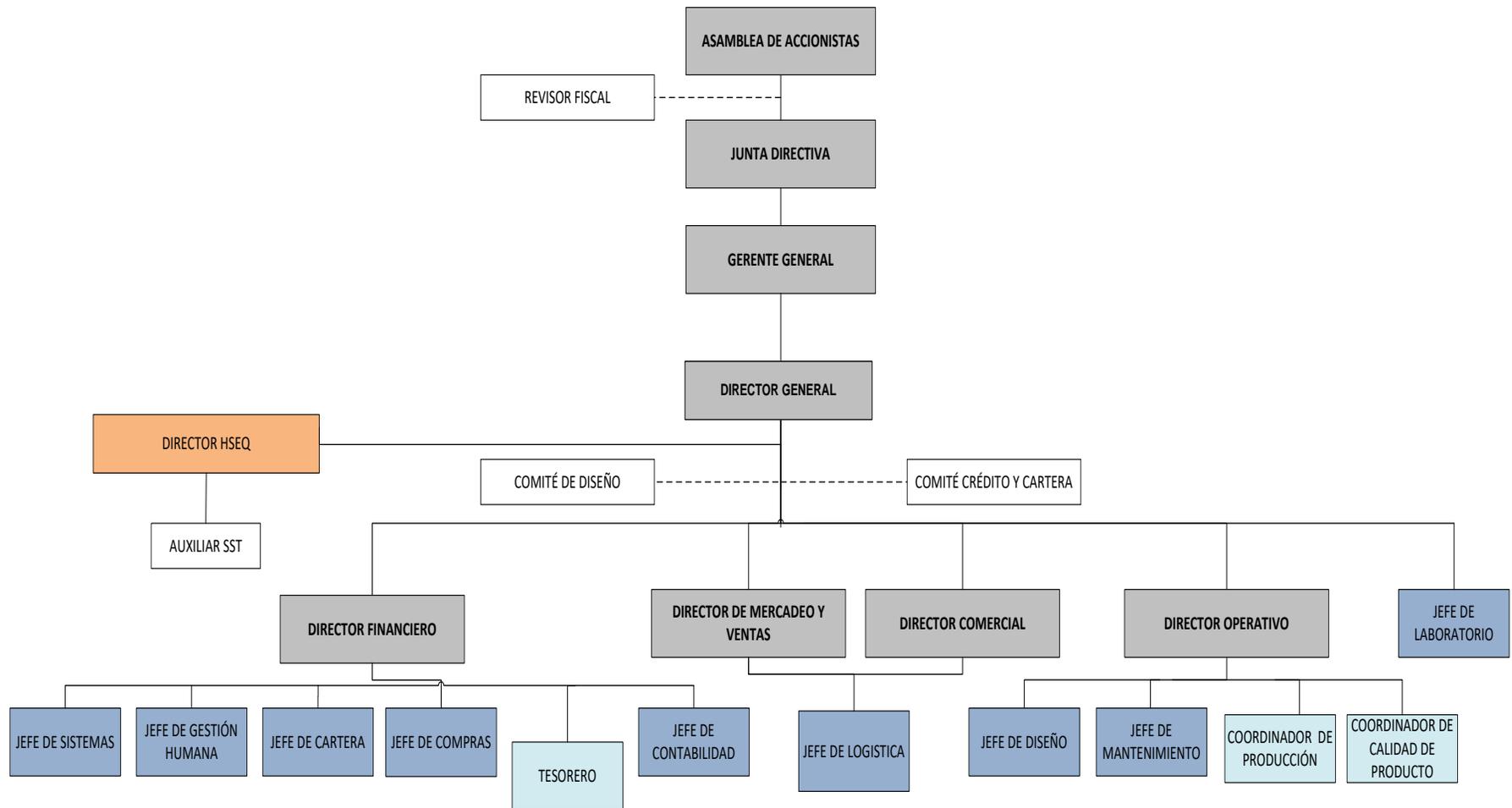


Imagen 2: Organigrama General de la empresa.
Fuente: Industria de Estufas Continental S.A.

8.4. Visión

Industria de Estufas Continental S.A logrará para el año 2018 ser una de las organizaciones líderes a nivel nacional e internacional, en la producción de gasodomésticos (Estufas, Válvulas, y Reguladores), manteniendo los más altos estándares de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y gestión de laboratorio de ensayos en la realización de sus productos, contando con recurso humano altamente calificado y creando sistemas administrativos integrados, eficientes y versátiles, en armonía con el medio ambiente, todo está enmarcado en el cumplimiento de la normatividad legal y el bienestar de nuestra comunidad.

8.5. Misión

En Industria de Estufas Continental S.A identificamos las expectativas de nuestros clientes con el fin de brindar artefactos gasodomésticos (estufas, válvulas y reguladores) de calidad; lo anterior dentro de un programa de mejoramiento continuo que asegura la calidad implementada en la organización, basándonos en los requisitos de las normas del Sistema de Gestión de Calidad Ambiental, Sistema de Gestión de Calidad de Laboratorio de Ensayos, Seguridad, y Salud Ocupacional.

El manejo honesto, responsable y transparente de nuestros negocios y relaciones con proveedores, clientes, gobierno y comunidad en general nos permite garantizar un rendimiento económico justo en la producción, donde Industria de Estufas Continental S.A está comprometida, con el bienestar y desarrollo de nuestras partes interesadas.

8.6. Valores

Honradez: Todas las actuaciones de las personas que hacen parte de la Organización, deben obedecer a principios de rectitud e integridad, para construir bases ejemplarizantes que trasciendan a terceros que generen cualquier tipo de relación con la Compañía.

Compromiso: Cada integrante de la Organización debe poner a disposición sus más excelsas capacidades sin condicionamiento alguno, para poder generar la más alta sinergia y forjar como equipo de trabajo los mejores resultados.

Responsabilidad: Debe nacer del interior de cada persona que haga parte de la Organización, y corresponde al sentimiento de hacer las actividades o funciones asignadas como parte integral de la construcción de los objetivos trazados.

Lealtad: Los miembros de la Organización deben corresponder a un sentir de pertenencia y correspondencia para con la Organización, en donde se actué con acciones éticas y buenos principios morales, con el fin de no deteriorar la integridad de la Compañía.

Respeto: Toda persona que sea parte activa de la Organización, debe observar en su actuar el respeto por los principios integrales de sus compañeros, así mismo, su trato debe ser cordial y no generar ningún tipo de discriminación.

8.7. Matriz FODA



Imagen 3: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia, tomado de Industria de Estufas Continental S.A.

9. MARCO DE REFERENCIA

9.1. Marco teórico

Toda empresa cuenta dentro de su organización con un área de compras, que se encarga de abastecer de productos (materias primas), maquinarias, papelería, empaques, servicios, entre otras, con el fin de satisfacer las necesidades internas. La adquisición de insumos y materias primas deben ser eficiente, ya que deben cumplir con los requerimientos establecidos, tanto en calidad, precio, cantidad y tiempos de entrega, de tal modo que la empresa no se vea perjudicada por costos innecesarios de materiales con costosos y que pueda estar en condiciones de producir continuamente, sin demoras o para de producción debidas a falta de material.

Para Leenders, Johnson, Flynn y Fearon (2006), el proceso de gestión de compras es básicamente un proceso de comunicaciones que establece las necesidades que deben ser comunicadas, a quien, de qué forma y en qué momento, convirtiéndose en el núcleo del proceso de administración de la cadena de suministros. Es fundamental en la actividad de compras determinar cuándo, dónde y cómo se puede agregar valor, sin embargo muchas de estas no se encargan de esa labor, ya que la encargada seria el área financiera de la empresa.

Cuando se realiza el proceso de compra de la importación de mercancías lo primero que se debe realizar es la elección de un posible y aliado proveedor, y es desde allí que se empieza el proceso de negociación.

Posiblemente una de las tareas más difíciles del área de Compras sea localizar y seleccionar sus fuentes de abastecimiento, ya que esta debe proporcionarle a la empresa una inversión a largo plazo. Estas fuentes de abastecimiento se pueden encontrar en búsquedas de sitios web, bases de datos, directorios telefónicos, etc. Y una vez seleccionado los proveedores que considere necesarios se le deben solicitar una serie de documentos que proporcionen información sobre su capacidad financiera y su establecimiento como empresa.

El número de proveedores en una organización es ilimitado, sin embargo es recomendable tener de 2-3 proveedores por producto para diversificar el riesgo y evitar inconvenientes en la disponibilidad del producto requerido. Por otra parte jefes de compra en el rol de compradores “deben trabajar muy de cerca con los proveedores para tratar de implementar técnicas que los

lleven a tener cero defectos en sus materiales y componentes” (Departamento de Ingeniería Industrial).

La logística es una parte importante para que el proceso de compras sea eficiente, y es que gracias a esta se lleva a cabo la distribución física de los productos desde el proveedor (nacional o internacional) hasta la empresa que solicito el bien o servicio, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

Con el paso del tiempo los actores de la cadena logística integraron estrategias de abastecimiento, siendo más funcional para las empresas ya que: reducía el tiempo en el recaudo de la cartera, se dio la interacción entre el almacenamiento de materias primas en proceso y producto terminado, transporte, compras y se analizó el servicio al cliente desde la distribución. En el siglo XXI se combinan las operaciones de aprovisionamiento en el departamento de compras hasta el consumidor en donde se establecen las alianzas, con el fin de evitar inconvenientes y garantizando que los materiales e insumos tengan un costo competitivo, esos procesos empiezan a jugar un papel significativo dentro de la estrategia de las organizaciones, en donde también se implementan conceptos especializados como el CRM (Customer Relationship Management). (Cabrejos Burga, 2012)

Stock y Lambert (2001) afirman que si se cuenta con una plataforma de información implementada de forma eficiente, el proceso de compras podrá ser de gran impacto en cuanto a tener una base de proveedores más reducida y perfeccionar alianzas estratégicas. “Así como a mantener la inversión en inventario en los niveles mínimos, manteniendo y mejorando la calidad de los mismos con la consecución y desarrollo de proveedores competentes y la estandarización de los productos comprados”.

El área de compras es clave, ya que ayuda a coordinar y establecer relaciones con los diferentes departamentos de la empresa, debido a que una buena gestión de compras evita problemas de comunicación.

En la actualidad existe una tendencia de mejorar cada vez más la calidad de los procesos internos de las empresas, como lo son los productos ofrecidos en el mercado, siendo una

referencia clave en la necesidad de optimizar los procesos y actividades que desarrollen el mejoramiento continuo de las empresas.

Las plataformas de información son herramientas muy útiles para el mejoramiento continuo en los procesos de compras, es por ello que Industria de Estufas Continental S.A. cuenta con una plataforma de información, conocida como FACTORY brindar una solución informática integral de alta calidad y con tecnología de punta, a través del ERP², logrando automatizar los procesos y controlando con eficiencia el funcionamiento de las demás áreas importantes de la empresa.

Según (Bermúdez & Muñoz, 2011) “el objetivo de un sistema ERP es coordinar todo el negocio de una compañía, desde la evaluación a los proveedores hasta la facturación a los clientes. Promete reducir los costos de transacción con una información rápida y exacta”.

Conforme a los autores (Amado Sánchez, Haces Atondo, Márquez Cañizares, Montiel, & Wences Díaz, 2012). Debido al fuerte impacto de penetración de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) en los últimos años, se ha generado un montón de cambios significativos en los procesos para la transformación de nuevos productos manufacturados, ya que la tecnología es usada como fin para integrar a los actores de la cadena de suministros, además es usada para presentar informes con datos en tiempo real, facilitando el acceso a la información real.

De acuerdo con Leenders et Al. (2006), en el proceso de compras se pueden identificar cuatro flujos de información que constituyen el proceso de compras:

1. Información que es enviada desde el interior de la organización hacia el área de gestión de compras (Solicitud de Compra).
2. Información que envía compras a las demás áreas de la compañía (Seguimiento a los Pedidos).
3. Información que proviene de fuentes externas a compras (Petición de Oferta).

² Los sistemas de planificación de recursos de la empresa (en inglés ERP, enterprise resource planning) son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa

4. Información que proviene de compras hacia fuentes externas (Orden de Compra).

Estos flujos de información integran todos los procesos que se deben registrar en el área de compras, y si son implementados dentro del sistema Factory de la compañía harían cada vez más óptima y deficiente la gestión.

De acuerdo con (Bowersox, Closs, & Cooper , 2007, pág. 99) en la (Imagen 4), los sistemas de información de la cadena de suministro (Supply chain information systems, SCIS) son el hilo que vincula las actividades logísticas en un proceso integrado. Esa integración se desarrolla en cuatro niveles de funcionalidad:

1. Los sistemas de transacciones: se caracteriza por reglas, procedimientos, y comunicaciones estandarizadas y formales.
2. El control administrativo: se enfoca en la medición del desempeño y la generación de informes.
3. El análisis de decisiones: se orienta en los recursos de software que ayudan a los administradores a identificar, evaluar y comparar las alternativas estratégicas y tácticas para mejorar la eficacia.
4. La planeación estratégica: organiza y sintetiza los datos de transacciones en una base de datos relacional que ayuda a evaluar diversas estrategias.



Imagen 4: *Funciones de la Información*

Fuente: Elaboración propia, tomado de Bowersox, Closs, & Cooper , 2007

Los sistemas de información de la cadena suministros son los movimientos que se llevan internamente en el proceso de compras, cada uno de esos movimientos representa una función y elaboración de documentos para el desarrollo de la compra. Estos sistemas ayudan a la toma de decisiones más eficaces, debido a la jerarquía de niveles que se deben desarrollar paso por paso.

Roberto Espinosa especialista en marketing y estrategia de negocio (2013) determina la importancia de esta metodología PHVA en una compañía, él dice: “El ciclo PDCA, también conocido como Círculo de Deming, es una estrategia que se emplean 4 pasos de calidad”, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se le conoce como espiral de mejora continua. Y en los Sistemas de Gestión y de información esta herramienta es muy utilizada. (Moncayo Farias , 2015)

La metodología PHVA (Imagen 5) significa planear, hacer, verificar y actuar dentro de un proceso o área que este teniendo deficiencias, y que al implementar ayudara a dar solución e identificar en que se está cometiendo errores tanto internos como externos. PHVA (Fontalvo H., 2005, pág. 83) significa:

- **Planificar:** Prever, programar, y planificar las actividades que se van a emprender estratégicamente para el presente y el futuro de la organización.
- **Hacer:** Implementar y ejecutar las actividades propuestas. Esto le corresponde al área de compras, que cumplan con las solicitudes requeridas.
- **Verificar:** Comprobar, verificar si las actividades se han desarrollado bien y los resultados obtenidos correspondan con los objetivos. Se hace medición y seguimiento respecto del cumplimiento de los planes estratégicos.
- **Actuar:** Aplicar los resultados obtenidos para “reaccionar” con el fin de seguir estudiando nuevas mejoras, con el fin de tomar acciones para ajustar los planes.

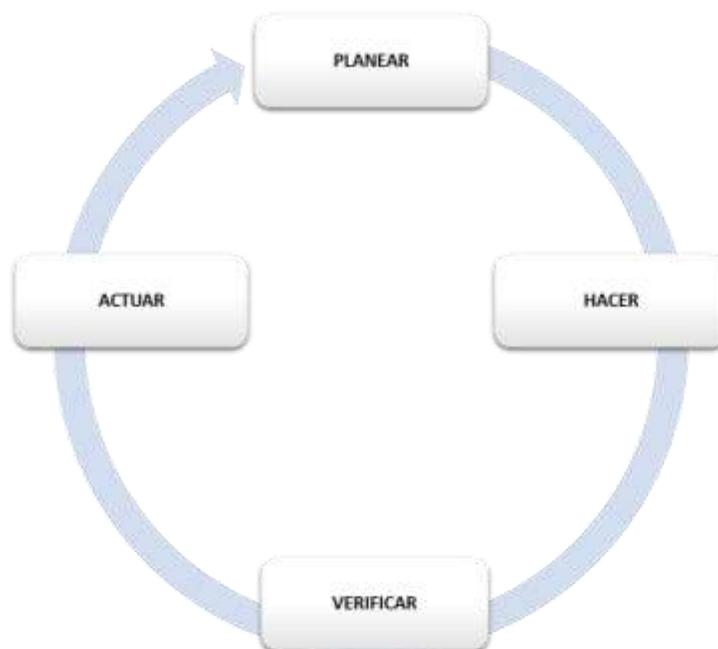


Imagen 5: *Ciclo de Deming PHVA.*

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Parra Bermúdez, 2014)

Para Industria de Estufas Continental S.A. esta herramienta sería de gran ayuda, con estas cuatro etapas permitirá reducir riesgos, aumentando la eficacia y mejora en la empresa. Con la P se podrá inspeccionar las actividades a posibles mejoras y poder optimizar de manera adecuada para buscar una mejora. H le servirá a la empresa para tomar la decisión de realizar cambios para comprobar si la decisión tomada es la correcta para la compañía en las aéreas que se vincularían con el estudio a tratar. V es el control de las decisiones que fueron tomadas, si fueron correctas, y si hay cambios de mejora lo importante sería modificarlas, para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ultimo esta A que es la etapa de metodología en donde se analizan si los cambios fueron correctos.

Las deficiencias determinadas en el área de compras están causando un nivel de satisfacción muy bajo en los clientes, por lo cual, prefieren buscar otras alternativas para suplir sus necesidades como adquirir productos de la competencia. Perjudicando las ventas y utilidades de la empresa por no detectar a tiempo las fallas.

Entre las fallas y deficiencias más comunes del área de compras se encuentra que las causas de son:

- Fallas en el abastecimiento (inconformidad con los productos).

- Insuficiencia de productos para su transformación.

Las faltas en esa área pueden traer consecuencias económicas y productivas a la empresa, en las cuales se destacan: la falta de insumos o materias primas para la producción lo que ocasionaría retrasos en los procesos, inconformidad con el producto comprado debido a que no coincide con las especificaciones o se encuentra defectuoso.

Una de las posibles correcciones que se pueden ofrecer al área de compras es el control interno, el cual garantiza un modelo de prevención y corrección sobre las ineficiencias, errores y fallas humanas, generando confianza sobre la empresa y además de que prevalecerá en el tiempo produciendo utilidades y crecimiento interno en la empresa.

El principio de la deficiencia en el área de compras puede ser tal como señala (Bustamante Escobar, Quintero Cuervo, & Reyes Romero, 2011) “en la falta de compromiso y de responsabilidades en los líderes y miembros en fomentar una cultura de valores, filosofía que guíe los lineamientos de la entidad dentro de esquemas conductuales aceptable y tolerable a lo largo del tiempo”.

Sin embargo cada empresa presenta distintos problemas que aquejan la eficiencia del área de compras, como lo es falta de capacitación a su personal de trabajo, en su proceso de negociación, falta de comunicación entre las partes interesadas, no supervisión del proceso de compra, mala elección de proveedores, etc. Los que llevan la responsabilidad en este proceso son los jefes o directores de compras, pues sobre ellos recae cualquier error cometido en esa área.

Otra de las posibles soluciones que puede tener esa área es la implementación de fichas técnicas de sus productos internos, en donde se muestre las especificaciones y requerimientos de cada producto, ya que la debida “redacción de la ficha técnica es importante para garantizar la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la incorrecta utilización de un producto puede resultar en daños personales o materiales o responsabilidades civiles o penales.” (Atehortúa Hurtado, 2005). Esta herramienta facilita la comunicación entre proveedores y compradores (personas del común, empresas) a la hora de iniciar una negociación.

Es importante recordar que el área de compras, y las herramientas (fichas técnicas y sistemas de información) que en ella se utilizan para realizar una actividad eficiente, siempre va a tener un rol trascendental, pues se invierte el dinero presupuestado de la empresa, con el cual se espera en un mediano a largo plazo obtener utilidades o rendimientos.

9.2. Marco histórico

La historia de comercio internacional se fundamenta en las principales escuelas del pensamiento económico que se basan en la evolución de la teoría económica, las cuales son los pilares de la globalización, el comercio y los negocios internacionales.

El comercio internacional tiene su origen desde la finalización del periodo Neolítico cuando se descubrió la agricultura, que era utilizada como medio de subsistencia y que después pasa a ser utilizada como trueque debido a los excedentes que esta producía. Sin embargo (Schwatz , 2001) sostuvo que “el descubrimiento de la razón de ser del comercio internacional data desde Aristóteles quien describió que el comercio es el intercambio de bienes sobrantes lo que hace falta, incrementando así la utilidad”.

Posteriormente la evolución del comercio se vio reflejada en tres hechos importantes: el colapso de la sociedad feudal; el surgimiento de la filosofía mercantilista y el ciclo de los sistemas coloniales de las naciones-estado europeas.

Las necesidades a mediados del año 1500 eran satisfechas por la mano de obra local, en lo que se refiere a vivienda y alimentación. Al mismo tiempo los comerciantes comenzaron a concentrarse en los mercados y los visitantes a intercambiar productos en lugares diferentes a la orilla de las vías fluviales, convirtiéndose el comercio atractivo para muchos. Según (Schwatz, 2001) esa etapa del “comercio internacional se dio en la escuela de los fisiócratas, los cuales defendieron la no intervención del estado”, en donde se connota la frase célebre: *laissez faire, laissez passer, tout va de soi* que significa dejad hacer, dejad circular, todo va solo, la cual reflejaba la razón de ser del librecambismo.

Aparece el mercantilismo que mezcla el intercambio a través del comercio con la acumulación de riqueza y posteriormente aparecen otras teorías (Tabla 3) que aportan la evolución del comercio internacional.

EVOLUCIÓN	AUTOR	OBJETIVO	SE ENTENDE QUE
Mercantilismo		<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno controlaba los patrones del comercio, acumulando especies (oro y plata). • Las exportaciones superaban las importaciones, existiendo un superávit comercial. • Hay restricciones a las importaciones, para maximizar las ganancias de las exportaciones. 	<p>En el mercantilismo funcionaba el comercio cerrado, debido a que sus necesidades eran suplidas por ellos internamente. Con el tiempo su comercio se expandió, sin embargo pusieron muchas trabas a los productos que entraban (importaciones) ya que querían garantizar que sus exportaciones fueran mayores. Era una sociedad de avaricia y poder.</p>
Teoría de la Ventaja Absoluta (Teoría Clásica del Comercio)	Adam Smith 1776	<ul style="list-style-type: none"> • Especializar en la producción de bienes con menores horas de trabajo, gracias a las habilidades de sus trabajadores y/o calidad de recursos en comparación con otros. Ventaja Absoluta • Cada individuo debía especializarse en una sola etapa. Incrementando la producción en los trabajadores e industrias. División del Trabajo 	<p>Cada país al especializarse en la producción de un bien, reduciría costos y tiempos en su producción, además tendría mayores beneficios (ganancias) al intercambiar su producto especializado con otros países (comercio).</p>

<p>Teoría de la Ventaja Comparativa (Teoría Clásica del Comercio)</p>	<p>David Ricardo 1819</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si un país es eficiente en la elaboración de 2 productos, debe ser relativamente más eficiente en la producción de un solo bien. 	<p>A pesar de que un país posee una mayor productividad en ciertos bienes, este debe llegar a especializarse en solo uno y dejar que otros países puedan especializarse en la producción de los otros bienes, y de esta manera exista el comercio internacional.</p>
<p>Teoría de las proporciones de factores de comercio</p>	<p>Eli Heckscher Bertil Ohlin (Primera mitad del siglo XX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar dos factores de producción (trabajo y capital). • Diferentes bienes requieren diferentes proporciones de los dos factores de producción. • Las intensidades de factores dependen del estado de la tecnología. 	<p>Si un bien X tiene un proceso intensivo relativamente en mano de obra este requiere del factor mano de obra para su producción, debido a su abundancia, pero si un bien Y necesita tecnología en su producción este bien tiene un proceso intensivo relativamente de capital debido a su especialización.</p>
<p>La paradoja de Leontief</p>	<p>Wassily Leontief 1950</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulo el análisis de insumo-producto, la cual era una técnica que descomponía un bien en los factores potenciales utilizados 	<p>A pesar de que las exportaciones de los países desarrollados predomina los bienes</p>

		en la manufactura de los bienes.	intensivos de capital, según la teoría de Heckscher y Ohlin, sin embargo la paradoja de Leontief encontró que las compañías estadounidenses es relativamente intensivo en mano de obra exportada de la que importaba.
Teoría de los rangos de productos traslapados de Linder	Staffan Burenstam Linder 1960-1970	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de un país depende de sus ingresos per cápita. • Las empresas deben tener éxito en su propio mercado doméstico, para luego extender (traslapar) su mercado al exterior, aunque un mercado con gustos similares. 	No son los factores producción los que determinan el comercio internacional, sino la similitud en los niveles de ingresos de los países.
Teoría del Ciclo del Producto	Raymond Vernon 1966	<ul style="list-style-type: none"> • Existen 3 etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>El nuevo producto</u>: el producto no está estandarizado, costos de producción altos, el innovador es monopolista. 2. <u>El producto en madurez</u>: el proceso se vuelve más estandarizado, la demanda de la mano de obra calificada declina. 	Esta teoría rompe la suposición tradicional de la inmovilidad de los factores, ya que la mano de obra puede trasladarse, al igual que el capital (tecnología). Además todo proceso de creación de un producto tiene un ciclo de vida y que en algún momento puede llegar a

		<p>3. <u>El producto estandarizado:</u> el país de producción es el que tiene la mano de obra más barata. La competencia es feroz.</p>	<p>su final, si no se innova para atraer y conservar a sus consumidores.</p>
<p>La Nueva Teoría del Comercio: Comercio Estratégico</p>	<p>Paul Krugman 1980-1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El comercio es alterado cuando los mercados no son perfectamente competitivos. • El costo y el precio mueven el comercio internacional. • Existen 2 tipos de economías: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Economías de escala interna:</u> el costo por unidad de producción depende del tamaño de la empresa. Aparece el comercio intra-industrial. 2. <u>Economías de escala externa:</u> el costo por unidad de producción depende del tamaño de la industria. • La teoría económica (Comercio Estratégico) reconoce que el gobierno desempeña un papel benéfico cuando los mercados no son puramente competitivos. 	<p>Existe un mercado imperfecto cuando en la industria a una monopolización. También aparece el concepto de comercio intra-industrial el cual explica que una empresa puede llegar a especializarse en una línea de productos estrecha. Ese comercio intra-industrial es medido por el índice Grubel-Lloyd, el cual dice que si el valor del índice es 1 el país exporta la misma cantidad del bien que la que importa y si el valor del índice está cerca de 0 significa que el país solo exporta o importa el bien.</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Precio:</u> imponiendo aranceles a los productos importados (gobierno domestico puede entorpecer ese poder monopolístico). 2. <u>Costo:</u> el gobierno protege a empresas especificas domesticas de la competencia externa, para que crezcan y maduren. 3. <u>Repetición:</u> el gobierno protege el mercado doméstico de competidores extranjeros para que su curva de aprendizaje baje con mayor rapidez. 4. <u>Externalidades:</u> cuando el gobierno está dispuesto a subsidiar o ayudar a industrias especificas con el fin de proteger su desarrollo. 	<p>En cuanto a la teoría del comercio estratégico esta hace referencia a la intervención del gobierno en asuntos comerciales.</p>
--	--	---	---

<p>La Ventaja Competitiva de las Naciones</p>	<p>Michael Porter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y actualizarse. • La prosperidad nacional es creada, no heredada. • La innovación es la que impulsa y sostiene la competitividad: <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Condiciones de los factores:</u> capacidad de la nación de continuamente crear, actualizar y desplegar sus factores y no las dotaciones iniciales. 2. <u>Condiciones de demanda:</u> el carácter (clientes exigentes) son los que promueven la competitividad continua de la empresa. 3. <u>Industrias relacionadas y de soporte:</u> mantener estrechas relaciones de trabajo. 4. <u>Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:</u> ninguna estrategia es universalmente apropiada. 	<p>Sin duda esta teoría se centra en la innovación como fuente de la competitividad. Debido a un largo tiempo relacionado con el comercio internacional las naciones van adquiriendo conocimiento y una ventaja competitiva frente a otros países. Al poseer</p>
---	-----------------------	--	--

<p>Teoría de la Inversión Extranjera Directa</p>	<p>John Dunning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión internacional surge de una idea básica: movilidad del capital. • Explotar su ventaja competitiva al tener acceso a mercados extranjeros. • Satisfacer demandas del consumidor cada vez más sofisticadas. • La empresa que extiende sus fronteras, busca utilidades u oportunidades específicas. 	<p>Muchas más empresas con el paso del tiempo quieren expandir sus mercados debido a su ventaja competitiva y la mejor forma de hacerlo es explorando nuevos países. Muchas de esas empresas que quieren salir del mercado doméstico lo hacen con el fin de buscar: recursos naturales para su explotación, mano de obra más barata, mejores políticas al comercio, o adquirir compañías que posean habilidades competitivas (conocimiento).</p>
--	---------------------	---	--

Tabla 3: *Evolución del Comercio*

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Marco legal

La entidad que se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones y que su principal función es velar porque el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible es la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Por otro lado se encuentran las entidades que regulan el comercio internacional en Colombia que son:

- **DIAN:** Entidad encargada de garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden público, económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiaria, los derechos de explotación y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (DIAN)
- **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:** Es la entidad del Estado de Colombia que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado para consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales. (MINCIT)
- **Superintendencia de Industria y Comercio.**

El Estatuto Aduanero Decreto 2685 de 1999, fue dictado por el Gobierno Nacional en uso de las facultades conferidas por el nombrado artículo 25 Constitucional, con sujeción al artículo 3 de la Ley 6 de 1971 y al artículo 2 de la Ley 7 de 1991, atendiendo las recomendaciones del Consejo Superior de Comercio Exterior y las recomendaciones del Consejo de Cooperación Aduanera de Bruselas, normatividad que fue reglamentada con la Resolución 4240 de 2000, con sus modificaciones y adiciones. (Suárez Saldaña, 2015)

La Resolución 0680 de 2015 en facultades legales y en especial las que le confiere el Decreto 210 de 2003. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2015)

Artículo 1o. Expedición. Se expide el reglamento técnico que aplica a algunos Gasodomésticos, descritos en el campo de aplicación, que se importen o fabriquen en el país y vayan a comercializarse en Colombia.

Artículo 2. Objeto: El presente reglamento técnico tiene por objeto la defensa de los objetivos legítimos de prevención de riesgos que puedan afectar la seguridad, la salud de las personas o animales, o el medio ambiente, como producto del funcionamiento de los gasodomésticos; así como, prevenir prácticas que puedan inducir a error al consumidor.

Artículo 3. Campo de Aplicación: El presente reglamento técnico aplica a los productos que se relacionan a continuación, que se fabrican en el país o importan y vayan a comercializarse en Colombia:

1. Gasodomésticos para la cocción de alimentos.
2. Calentadores de agua de paso continuo.
3. Calentadores de agua tipo acumulador.

A continuación se relacionan las sub-partidas arancelarias del Decreto 589 de 2006 (Imagen 6), o en la disposición que en esta materia lo modifique, adicione o sustituya, en las que son clasificados los gasodomésticos objeto del presente reglamento técnico:

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN/TEXTO DE SUBPARTIDA	NOTA MARGINAL
73.21.11.11.00	Aparatos de cocción y calentaplatos: De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles, cocinas, empotrables.	
73.21.11.12.00	Aparatos de cocción y calentaplatos: De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles, cocinas, de mesa.	
73.21.11.19.00	Aparatos de cocción y calentaplatos: De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles, cocinas, las demás.	Incluye la mesa de trabajo auto-soportables.
73.21.11.90.00	Aparatos de cocción y calentaplatos: De combustibles gaseosos, o de gas y otros combustibles, las demás.	Hornos, planchas asadoras, gratinadores, auto-soportables y, empotrables.
84.19.11.00.00	Calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos, de calentamiento instantáneo, de gas.	Calentadores de agua de calentamiento instantáneo, de gas.
84.19.19.10.00	Calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos, los demás, con capacidad inferior o igual a 120 litros.	Calentadores de agua de acumulación, con capacidad inferior o igual a 120 litros.
84.19.19.90.00	Calentadores de agua de calentamiento instantáneo o de acumulación, excepto los eléctricos, los demás, los demás.	Calentadores de agua de acumulación, con capacidad superior a 120 litros.

Imagen 6: Subpartida Arancelaria.

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio.

Continental S.A. ha desarrollado como condición la introducción y permanencia del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma NTC ISO 9001:2000 que responde a las necesidades de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los productos fabricados por la organización, que está abierta a nuevas tecnologías.

Entre los años 2004 y 2005, la empresa logró la certificación de varios sellos de la calidad ICONTEC para sus diferentes productos. Las válvulas para artefactos a gas se encuentran certificadas bajo la norma NTC 1908- Tercera Actualización; los reguladores para Gas Licuado Propano (GLP), bajo la norma NTC 3873- Primera Actualización; y los gasodomésticos para la cocción de alimentos, bajo la NTC 2832-1- Tercera Actualización. Además, la compañía legitimó el cumplimiento de la Resolución 1023 de mayo 24 del 2004. Es por eso que desde septiembre del 2003, su laboratorio comenzó a cimentarse y a definir sus lineamientos tomando como base la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC 17025, con el objetivo de ofrecer mayor confiabilidad a su trabajo. Adicionalmente, como consecuencia de la expedición del comunicado de Icontec del 12 de enero del 2006, se genera la necesidad de acreditar debidamente los ensayos que se realizan en el laboratorio, referentes a las válvulas para artefactos a gas, reguladores y cocinas. La empresa sigue contando con todos los anteriores certificados de calidad.

Los agentes económicos (imagen 7) intervinientes en el proceso de importación establecidos en el Decreto 2685 de 1999 son:

1. **Agencias de aduanas:** “Son personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades” según el artículo 12 del Decreto 2685 de 1999.
2. **Usuarios Aduaneros Permanentes (UAP):** Artículo 28 del Decreto 2685 de 1999.
3. **Usuario Altamente Exportador (ALTEX):** Según el artículo 35 del Decreto 2685 de 1999. Esta categoría se otorga a una persona jurídica dada su alta

vocación exportadora, adquiriendo el derecho de gozar de unas prerrogativas y facilidades para el trámite de sus exportaciones, pero igual esta categoría jurídica se otorga siempre y cuando se cumpla con unas condiciones especiales previa la acreditación de unos requisitos.

4. **Deposito Habilitado:** Indicado en el artículo 49 del Decreto 2685 de 1999. son lugares autorizados por la DIAN para el almacenamiento de mercancías que se encuentren bajo el control aduanero con el fin de ser nacionalizada, estos pueden ser públicos o privados, mercancía que puede permanecer almacenada mientras se realizan los trámites para obtener su levante, hasta por el término de un (1) mes, contado desde la fecha de su llegada al territorio aduanero nacional, prorrogado hasta por un (1) mes adicional en los casos autorizados por la autoridad aduanera.
5. **Importador:** Persona natural o jurídica que realiza operaciones de importación de bienes o servicios, es decir aquella persona que a través de las modalidades de importación ingresa mercancías al territorio aduanero nacional desde otros países o desde las zonas francas conforme con el artículo 3° del Decreto 2685 de 1999.
6. **Agencia Transportadora de Carga:** Es una persona natural o jurídica, constituida legalmente en Colombia, cuyo objeto social es la prestación de servicios de transporte internacional de carga en forma marítima, terrestre o aérea en el régimen de importación o exportación según corresponda la operación de comercio exterior.
7. **Agente de Carga Internacional:** Persona jurídica habilitada para actuar en el comercio internacional, es un transportista que realiza y recibe embarques, consolida y desconsolida la carga, y actúa como operador de transporte multimodal, conocidos internacionalmente como Freight Forwarders, y para el ejercicio de su actividad debe estar inscrito ante la autoridad aduanera, cumpliendo los requisitos previstos en el artículo 76 del Decreto 2685 de 1999.



Imagen 7: *Intervinientes Proceso de Importación*
Fuente: Elaboración propia, tomado de la DIAN

10. ÁREA DE COMPRAS

10.1. Procedimiento en el área de compras

La empresa Industria de estufas Continental S.A. cuenta con un procedimiento base para la gestión de compras, en el cual se encuentra detallado el objetivo, alcance y responsabilidades de esta área. A continuación se anexa el documento **Procedimiento para la gestión de compras.**

	INDUSTRIA DE ESTUFASCONTINENTAL S.A. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION EN COMPRAS	REVISADO 2014-05-14	CODIGO DGOC-01
		VERSIÓN 11	PAGINA 1/5

CUADRO DE REVISIONES			
ITEM	DESCRIPCIÓN	REVISÓ	FECHA
1	Se ratifica la implementación de este procedimiento de acuerdo a las condiciones actuales.	WILSON FONTECHA	2002-11-29
2	Se mejoraron las actividades del PROCEDIMIENTO.	WILSON FONTECHA	2003-01-07
3	Se actualiza el PROCEDIMIENTO encadenando el PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAUSACIÓN DE GASTOS, SERVICIOS Y COMPRAS.	ADRIANA GONZALEZ	2005-03-31
4	Se incorpora la GESTIÓN DE COMPRAS DE INSUMOS, SERVICIOS, ACTIVOS FIJOS Y DEMAS con responsabilidad DIRECTA , de la ahora, GERENCIA DE COMPRAS	Dirección Gestión de la Calidad	2005-08-08
5	Se incorporan las responsabilidades frente a los criterios ambientales, de laboratorio y se especifican las aplicables en la Organización. Así mismo, se oficializa el desarrollo de la Orden de Compra en el sistema cuando llegue la factura de cada proveedor.	Dirección Gestión de la Calidad	2006-08-17
6	Se incorpora la responsabilidad del Asistente de Costos e Inventarios en el numeral 3. Se ajusta el procedimiento, según los cambios generados por FACTORY, de tal forma que al inicio se envíe la Orden de Compra al proveedor y no al final como antes.	Dirección Gestión de la Calidad	2007-11-14
7	Se modificó el cargo de Almacenista por Jefe de Almacén, se incorporó el uso del registro Requerimiento de Materias Primas para Compras RGOP-04), se eliminó la figura del Director General, se eliminó en el paso 10 lo referente a la firma del Jefe de Producción.	Dirección Gestión de la Calidad	2010-01-21
8	Se modifican cargos según el organigrama actualizado, se adicionan criterios de compra para las solicitudes, cotizaciones y compras, Se realizan ajustes responsabilidades en el proceso de compras.	Jefe de Compras	2013-02-28

9	Se modifican las responsabilidades para el Jefe de Laboratorio. Se actualiza en definiciones el nombre de la Norma. Se realizan modificaciones de forma en el documento.(Ortografía y redacción)	Jefe de Compras	2013-07-26
10	Se realiza la revisión total al procedimiento, incorporando las acciones correctivas derivadas de la auditoría de la ONAC	Jefe de Compras	2013-11-30
11	Se actualiza de acuerdo a las condiciones actuales de la Empresa.	Director Gestión de Calidad	2014-05-14

ELABORO: Claudia Liliana Vargas Gestor de Calidad	REVISO José Luis Arrieta R. Director Gestión de Calidad	APROBO: Libia Moreno López Gerente General
FECHA Y FIRMA: 2014-05-12	FECHA Y FIRMA: 2014-05-13	FECHA Y FIRMA: 2014-05-14

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y la metodología para la GESTIÓN DE COMPRAS de Industria de Estufas Continental S.A, con el fin de garantizar el mejor precio de la demanda del mercado y la mejor calidad de los productos con disponibilidad en los tiempos requeridos para su consumo.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra todas las COMPRAS de MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, SERVICIOS, ACTIVOS FIJOS Y DEMÁS necesidades de la ORGANIZACIÓN, incluyendo las del Laboratorio de Ensayos aplicado a Industria de Estufas Continental S.A. Conforme a los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

3. RESPONSABILIDADES

Adicionalmente a lo especificado en el Manual de Funciones para cada funcionario, a continuación se especifican criterios puntuales para este proceso de compra cuando se realiza una solicitud:

CRITERIOS DE COMPRA DE MATERIAS PRIMAS:

Los siguientes criterios de compra aplican a productos nacionales e importados.

Nombre de producto

Planos

Ficha técnica

Modelos

Referencia

Origen de la materia: mineral, orgánico, sintético etc.

Composición porcentual

Tipo de empaque

Dimensiones

Tipo de acabado

Destino

Uso

Características especiales; voltaje, peso,

Potencia, material de fabricación, resistencia, color,

Talla, marca, calibres, capacidades, velocidad,

Seriales

Normas técnicas

Marcas y restricciones especiales.,

Y toda especificación adicional que solicite compras.

Ver DGOC-05 METODOLOGIA PARA LA RECEPCION DE MATERIALES

GERENTE GENERAL

Es responsable de:

- Verificar, comunicar y autorizar los requisitos solicitados para la compra de Activos Fijos, previa aprobación de la Junta Directiva y/o Asamblea de Accionistas, según aplique.
- Garantizar la apropiación de los recursos necesarios para la adquisición y mejora de los Activos Fijos.
- Hacer seguimiento y control a las compras de los Activos Fijos.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados en la compra y mejora de Activos Fijos.

JEFE DE COMPRAS

Es responsable de:

- Conocer y aplicar todos los Criterios de Compra según las fichas técnicas y planos aprobados por producción y calidad para cumplir con las necesidades de la ORGANIZACIÓN.
- Reducir costos, mediante la disminución de los niveles de stocks de seguridad.
- Contar con una base de proveedores calificados y aprobados para respaldar sólidamente las decisiones de compra o contratación.
- Evitar que proveedores no calificados participen en la cadena de producción y en el camino crítico de las prestaciones a los clientes.
- Asegurar que los proveedores cuentan con los recursos necesarios para garantizar entregas de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- Identificar los proveedores que no alcanzan la calificación requerida, para ingresarlos o desistir de su participación en la cadena de suministro.
- Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas en los suministros.
- Actualizar y garantizar la correcta aplicación de este Procedimiento, así como de las FICHAS TÉCNICAS DE MATERIALES y de los formatos aplicables.
- Ejercer la dirección y control de las compras y de los documentos y registros que se deriven de ella.
- Gestionar el cumplimiento de los requisitos en los productos comprados. SEGÚN LOS CRITERIOS DE COMPRA ESTABLECIDOS EN ESTE DOCUMENTO
- Realizar las negociaciones garantizando el mejor costo, unidades y tiempos de entrega.
- Desarrollar los Reportes de No Conformidad, adicionar los códigos del documento para los proveedores, en los casos en que se identifiquen No Conformidades en los productos comprados.

COORDINADOR DE PRODUCCION

Es responsable de:

- Proponer y comunicar los criterios para la compra de servicios, activos fijos, servicios técnicos y mantenimiento, entre otros. SEGÚN LOS CRITERIOS DE COMPRA DE ESTE DOCUMENTO
- Definir y comunicar los criterios para la compra de Materias Primas e Insumos mediante documento electrónico.
- Verificar y dar visto bueno a las Fichas Técnicas de Materiales y/o planos, que se homologuen de los proveedores, así como, de desarrollar los propios de la Organización, cuando aplique.

DIRECTOR GESTIÓN DE CALIDAD

Es responsable de:

- Definir y comunicar los criterios (Planes de la Calidad) que se deben tener en cuenta para solicitar y verificar el producto comprado (Materias primas e insumos).
- Verificar el registro de los proveedores aprobados.

ANALISTA DE COSTOS E INVENTARIOS

Es responsable de:

- Costear la solicitud o requerimiento de compras de materias primas e insumos requeridos por producción, según aplique.
- Controlar las existencias físicas y del sistema de información contable de todas las materias primas e insumos.

JEFE DE MANTENIMIENTO

Es responsable de:

- Definir y comunicar los criterios para la compra de activos fijos, repuestos, mantenimiento, materiales e insumos requeridos para el desarrollo eficaz de este proceso. Teniendo en cuenta los criterios de compra de este documento.
- Verificar y comunicar el cumplimiento de los requisitos de los productos comprados.

JEFE DE LABORATORIO

Es responsable de:

- Definir y comunicar los criterios para la compra de:
 - o Suministros, reactivos, materiales y equipos requeridos por el Laboratorio, pertinentes a los ensayos y calibraciones. Teniendo en cuenta los criterios de compra de este documento.
 - o Ensayos, calibraciones y mantenimiento de equipos, cuando aplique.
- o Definir, verificar y comunicar el cumplimiento de los requisitos de los suministros, reactivos, materiales, equipos, planta física del laboratorio y otros que afecten la calidad de los ensayos y calibraciones, de tal forma, que cumplan las especificaciones definidas en los métodos correspondientes. Teniendo como base los lineamientos definidos en los métodos y/o en la fichas técnicas de producto apropiadas por el laboratorio.

GESTOR DE CALIDAD

Es responsable de:

- Definir y comunicar los criterios ambientales para la compra de materiales, insumos, sustancias y servicios de transporte, entre otros; teniendo en cuenta los criterios de compra de este documento
- Verificar el cumplimiento de los requisitos ambientales.
- Realizar el seguimiento de los permisos de sustancias controladas con las entidades nacionales y de Policía para su consumo.

ASISTENTE COMPRAS

Es responsables de:

- Registrar en el sistema todos los movimientos aprobados por el Jefe de compras, incluidas las órdenes de compra al proveedor, ingresos, salidas y traslados entre bodegas.
- Verificar, registrar y comunicar al proveedor las órdenes de compra con sus fechas de entrega y pagos, así como coordinar el seguimiento de las mismas para su recibo.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Es responsable de:

- Verificar el cumplimiento de los requisitos contables en los documentos que soportan las compras de los activos fijos, materias primas, insumos, servicios y suministros comprados.
- Registrar en el sistema los movimientos contables derivados del proceso de compras en la organización.

JEFE DE GESTION HUMANA

Es responsable de:

- Definir y comunicar los criterios de las compras de suministros para el personal, así como para las contrataciones externas de servicios.
- Verificar y comunicar el cumplimiento de los requisitos del producto, de acuerdo a las especificaciones consignadas en este procedimiento.

4. DEFINICIONES

Las definiciones de palabras referentes al sistema de gestión de calidad, deben ser consultadas en la norma NTC-ISO 9001:2008 e NTC-ISO/IEC 17025:2005

5. DESARROLLO

A continuación se efectúan

6. REGISTRO Recepción de insumos

- RDGCL-078 RECEPCION DE MATERIALES DE REFERENCIA, INSUMOS Y O REACTIVOS

Recepción de equipos del laboratorio

- RDGCL-077 REGISTRO DE VERIFICACION PARA LA ENTRADA Y SALIDA DE EQUIPOS.

10.2. Principales proveedores internacionales

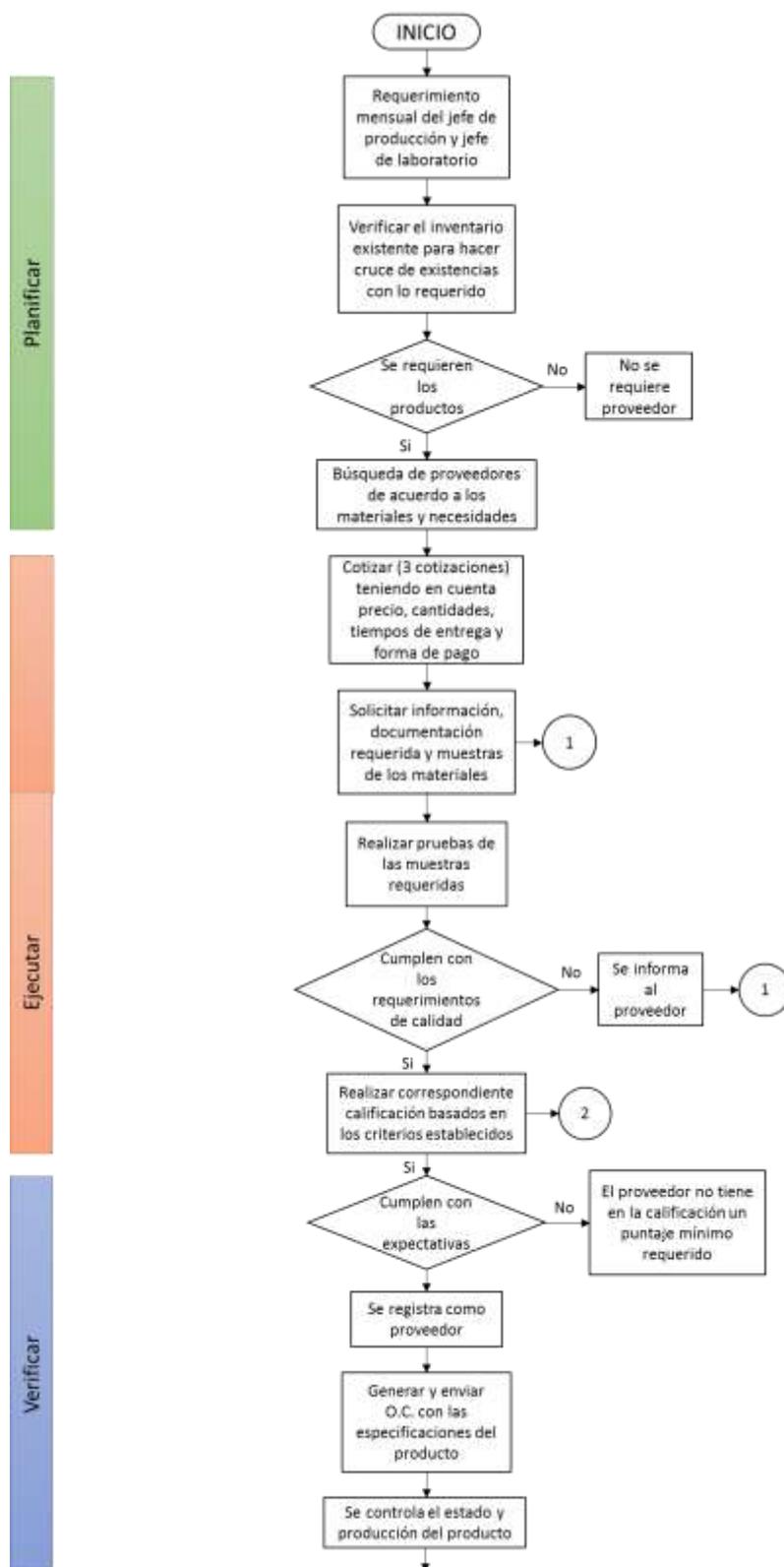
- PRINCE (Argentina): Fritas y esmaltes hornéables.
- PROTEMA (Chile): Bisagras para puertas.
- CHIVIT (Ecuador): Esmalte hornéables.
- EMICOL (Brasil): Interruptores eléctricos.
- COPRECI (ESPAÑA): Válvulas de horno.
- WEDNESDAY (CHINA): Vidrio templado.

10.3. Capacidad de la bodega (inventario-compras)

- Capacidad en montos: \$5.219'241.580 de pesos.
- Capacidad de almacenamiento: 358 referencias.

11. SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

11.1. Deficiencias en el área de compra



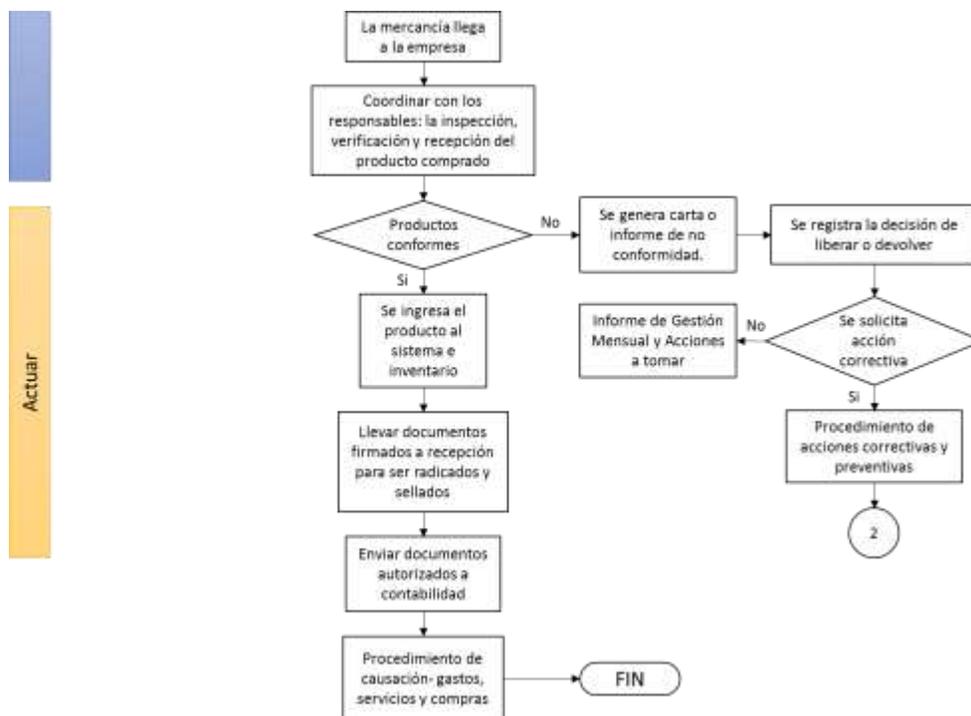


Imagen 8: Metodología PHVA.

Fuente: Elaboración propia, tomado de Industria de Estufas Continental S.A.

Par dar solución al problema, se basó en la metodología PHVA que corresponde a *planear, hacer, verificar y actuar*. Para la implementación de esta metodología se analizaron los procesos que presentan deficiencias en el área de compras, luego el sistema de información que se maneja internamente en la empresa y posteriormente se observó que herramientas hacen falta implementar en esa área, para mantener y mejorar la Gestión de Calidad, el crecimiento y competitividad de la empresa.

Anteriormente Industria de Estufas Continental no contaba con una cultura de planificación de las compras, lo que ocasionaba que todos los requerimientos fueran de prioridad urgente, dificultando la gestión de ahorros y negociaciones estratégicas. No obstante esa área ha venido creciendo tanto en su formación como en su funcionalidad, de la mano con el crecimiento de la empresa.

El área de compras es la base de la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto que este adquiere. Debido a que si esta área se abastece de productos innovadores, de calidad y a costos económicos, que luego son transformados dándoles un valor añadido, el cliente

notará la excelente de la calidad tanto del producto como de su proceso de producción, además de un precio razonable de compra, generando posiblemente fidelidad en la marca a la hora de comprar.

De acuerdo a las prácticas realizadas en el área de compras en la empresa Industria de Estufas Continental S.A., se observó, se analizó y se identificó las deficiencias que aquejan esa área vital de la empresa.

La primera deficiencia encontrada fue el poco flujo de comunicación entre el área de producción y el área de compras, debido a que en este procesos de información se involucran personas que no corresponden a ninguna de estas dos áreas y que entorpecen la actividad. Como fue el caso de una importación en la cual el área de producción solicitó una materia prima (ya que la empresa maneja ordenes de producción y no ordenes de ventas) al área de compras, entonces el programa informático de Excel del área de compras informó que se necesitaba de X cantidad de esa materia prima, se realizó el proceso de importación con normalidad, sin embargo al llegar la mercancía importada a la empresa se contempló que las cantidades requeridas no eran suficientes, pues no se le informo con anterioridad al área de compras las proyecciones de producción. Ocasionando al final del ejercicio una nueva orden de compra y un gasto más para la empresa.

La segunda deficiencia que se encontró fue la no implementación en el proceso de importación de fichas técnicas, provocando producto inconforme con lo que se requirió.

No se identificaron más deficiencias, ya que el área de compras maneja una metodología de elección de proveedores eficiente y eficaz, siendo beneficiosa para la compañía, pues le provee a la empresa productos de alta calidad, a tiempos eficientes y a costos competitivos, además de ser confiables a la hora de la negociación. Cada proveedor de la empresa es evaluado y calificado para garantizar el suministro permanente de las materias primas y productos, que cumplan con los requerimientos de calidad necesarios para su compra.

COMPRAS NETAS (2016)

	Cantidades Totales	Valor Total
Enero	182.589	\$ 335.840.273
Febrero	1.197.577	\$ 304.232.575
Marzo	2.227.761	\$ 420.868.334
Abril	3.871.657	\$ 671.353.843
Mayo	7.232.254	\$ 533.341.172
Junio	2.609.684	\$ 601.337.241
Julio	3.839.635	\$ 694.300.638
Agosto	2.349.947	\$ 616.360.802
Septiembre	2.381.720	\$ 661.009.579
TOTAL	25.892.824	\$ 4.838.644.457

VENTAS NETAS (2016)

	Cantidades Totales	Valor Total
Enero	89.035	\$ 1.047.250.237
Febrero	55.877	\$ 945.272.759
Marzo	53.038	\$ 957.200.000
Abril	41.825	\$ 774.869.172
Mayo	49.283	\$ 1.013.006.375
Junio	63.220	\$ 880.341.234
Julio	68.219	\$ 988.270.295
Agosto	55.534	\$ 954.432.036
Septiembre	90.160	\$ 1.127.286.950
TOTAL	566.191	\$ 8.687.929.058

Tabla 4: *Compras Vs. Ventas*

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Continental S.A.

También se analizó si el área era eficiente en la compra de los productos versus las ventas, en donde se encontró (tabla 4) que las compras son aproximadamente un 60% de las ventas de productos terminados de la empresa. De acuerdo a la siguiente afirmación de (Ballou, 2004, pág. 447) que indica que “las partes, componentes y suministros adquiridos por lo general representan 40 a 60% del valor de ventas de un producto final”, lo que significa que las reducciones de costo son relativamente pequeñas, originarias de la adquisición de materiales o insumos, pero que sin embargo pueden tener un gran impacto en las utilidades de la empresa.

(Jiménez & Peralta, 2004) Establecen “que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de pre-configuración de alternativas viables”.

Basándose en la recolección y análisis de la información de la situación actual de la compañía se pudo identificar las dos deficiencias del área de compras en sus procesos de importación. Con la aprobación de la gerente general se tomaron las siguientes recomendaciones para implementar un plan estratégico con el fin de ser aplicada en el proceso de compras, y de esta manera continuar con el proceso de mejora continua en el sistema de gestión de calidad de la

empresa. Este plan de mejoramiento involucra al Jefe de Compras y el asistente de compras, con el fin de dar las soluciones adecuadas.

11.2. Implementar el sistema *Factory*

Como plan de estratégico para la deficiencia del bajo flujo de información de la empresa, se tomó la metodología del ciclo PHVA como base para la solución del problema. Se observó, analizó y se tomó la medida de implementar en el proceso de compras la herramienta de *Factory*, siendo el control interno de la empresa, ya que esta maneja los master, la facturación, las órdenes de compra, el inventario, y los históricos de la empresa. Con respecto a esa información se efectuó lo siguiente:

- **Planear:** Implementar un sistema de comunicación efectiva que no presente errores humanos en la adquisición de materias primas e insumas. Que tenga datos reales y verídicos del inventario de la empresa, además de que pueda ser utilizada por las personas que intervienen en el proceso de compras para cargar y descargar el inventario.
- **Hacer:** Se implementará la herramienta *Factory* en el proceso de compra, ya que esta hace una explosión de materias primas al área de compras y desde allí se mira que insumo o materia prima se solicitará con el fin de cumplir satisfactoriamente los requerimientos del área de producción. Acá cada área deberá ingresar al sistema la información real del inventario para que el sistema haga el requerimiento al área de compras automáticamente.

Explosión de recursos de Producción

Plan Vigente: \SERVIDOR\FACTORY\EMP001\PRODV\AÑO 2014\JULIO 2014\PLAN2014

Toma Archivo Virtual? (S/N) N

Desde el Periodo: 1 Para Compras Desde: 17/06/2014

Hasta el Periodo: 1 Hasta: 17/06/2014

Generar Planes: Maestro de Producción Intermedios De Compras

Incluir Existencias? (S/N) N Bodegas

Incluir Transito? (S/N) N Bodegas

Incluir Stock Mínimo? (S/N) N Bodegas

Meses de consumo promedio [1, 2, ...12] (Para Stocks) 12

Usar Stock Mínimo De Cada Referencia

Ajusta a Lotes Optimos el Plan de Ventas? (S/N) N

Ajusta a Lotes Optimos los Intermedios? (S/N) N Solo uno? N

Ajusta a Lotes Optimos las Compras? (S/N) N

Unifica Referencias del Plan de Ventas? (S/N) N

Proceso a efectuar: Paso 1, 2 [3 para todo] 3

Genera Archivo Virtual? (S/N) N

Maneja Tránsitos Negativos? (S/N) N

PERIODOS

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

Aceptar Salir

Imagen 9: Explosión de recursos de producción.

Fuente: Sistema Factory de Industria de estufas Continental S.A.

- **Verificar:** Se observará que tan eficiente fue la herramienta de Factory en la falta de comunicación interna, en la cual se debe notar un mejor sistema de comunicación, evitando inconvenientes con las demás áreas de la empresa por falta de información oportuna y real. Además el requerimiento de materias primas se debe entregar al área de compras, verificando que se encuentren debidamente identificadas cada una de las referencias.

Continental		INDUSTRIA DE ESTUFAS CONTINENTAL S.A.			REVISADO	CODIGO
		REQUERIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS PARA COMPRAS			2013-05-03	R-GCP-04
					VERSIÓN	PAGINA
		JULIO DE 2014			3	1/8
CODIGO	DESCRIPCION	UD	TOTAL	PRODUCTO TERMINADO	REPUESTOS	OBSERVACIONES
1020010002	AGUJA BUELTA	UN	4.146	3.420	726	
6000010000	ALAMBRE CULCE	KG	0	0	0	
1015020001	ALCOHOLERA PLASTICA	UN	1.710	1.710		
1018010001	ALUMINATO DE SODIO	KG	1	1	0	
1020010003	ALUMINO AL BICO A367	KG	2.341	2.207	134	
1004010018	ARCILLA H250 TEMP00820	KG	191	177	14	
1018010013	BENTONITA	KG	3	2	0	
1007010005	BOLSA PARA REPUESTOS	UN	1.704	1.704		
1017010001	BOMBILLO CON PORTALAMPARA 115 V 25 W (HO)	UN	60		60	
1018010002	BORAX DECAHIDRATADO	KG	8		7	1
1016010012	CABLE 12 X 2 CON TOMA DE 0.9 MTS	UN	85		85	
1016010002	CABLE CON BUJIA 440 mm	UN	4.840		4.840	
1016010004	CABLE CON TOMA DE 2"18"1 III CAL 30	UN	1.160		1.160	
1016010013	CABLE SILICONADO AWG 12 BLANCO STANDARD	MT	102		102	
1016010011	CABLE SILICONADO AWG 14	MT	236		236	
1016010005	CABLE SILICONADO AWG 18	MT	913		913	
1016010006	CABLE VEHICULO No 18	MT	1.203		1.203	
1020010004	CADEÑA	MT	57		57	
7001010000	CAJA AUXILIAR No 4 GABINETE C790K	UN	50		50	
7001010009	CAJA DE 1 PUESTOS GABINETE C540K	UN	1.350		1.350	
7001010047	CAJA DE 2 PTS ELECTRICA C740K	UN	85		85	
7001010010	CAJA DE 2 PUESTOS ECONOMICA C500K	UN	9.010		9.010	

Imagen 10: Requerimiento de MP e insumos.

Fuente: Sistema Factory de Industria de estufas Continental S.A.

- **Actuar:** Si la herramienta no fue efectiva se deberá realizar otro plan estratégico que ayude a la solución de este problema, pero si por el contrario fue efectiva se deberá seguir utilizando e implementando como herramienta de sistema de información.

Generada la primera solución de las deficiencias del área de compras, se dispondrá a realizar la siguiente solución.

11.3. Elaboración de fichas técnicas

La falta de manejo de fichas técnicas en los procesos de importación ha ocasionado fallas de comunicación con los proveedores internacionales, ya que ellos le solicitan a la empresa la ficha técnica del producto para ver si ellos la manejan o que requerimientos específicos presenta ese producto. La solución a esta deficiencia es la implementación de fichas técnicas de los materiales e insumos que la empresa maneja.

La Ficha técnica “es el documento que permite medir, costos, rentabilidad, factibilidad, sostenibilidad, datos suficientes para tomar decisiones de desarrollo de actividades de exportación hacia mercados nuevos y ya formados”. (PROMPERÚ)

Para la realización de fichas técnicas se debe iniciar previamente con un diseño, a pesar que la compañía no contaba con eso, se debe basar en fichas técnicas de productos similares, además de establecer requerimientos específicos (medidas, materiales, etc.) del producto, tomando en cuenta el conocimiento que se tiene de este. Poner también la normatividad (si es que presenta) que debe presentar el producto y si el producto es de cuidado especial (tóxico, contaminante, corrosivo, etc.). Se debe tener en cuenta que la información que se coloque en la ficha técnica no debe tener información que comprometa características privadas del proceso de producción o algún tema de conocimiento netamente interno de la compañía.

11.4. Capacitar al personal

La falta de conocimiento del personal que debe estar involucrado en el registro e ingreso la materia prima y los insumos provoca que el sistema no sea eficiente, dado que no ingresan los datos y cantidades a tiempo, o en su debido caso no ingresan ningún valor.

Debido a lo anterior la empresa debería contratar una persona de la empresa Factory que les proporcione a los empleados una capacitación, en donde se le enseñe el debido y correcto uso del sistema para su adecuado manejo y control, puesto que el sistema muestra los tiempos, movimientos y costos de los productos en procesos, productos terminados, materias primas e insumos y de esta manera evitar errores en la solicitud de compra.

En cuanto a las fichas técnicas, las áreas delegadas son el área de diseño que debe ser la encargada de diseñar y elaborar dichas fichas de los productos que la empresa maneja, y el área de producción pues esta debe informarle al área de diseño cuales son las características y composiciones de los productos, y finalmente el área de diseño debe enviar las fichas terminadas al área de compras para que esta pueda proporcionársela a sus respectivos proveedores.

12. TRABAJO REALIZADO EN LA PRÁCTICA

Dentro del trabajo realizado como practicante en el área de compras en los procesos de importación, tuve la oportunidad de desarrollar varias tareas, como lo fueron la búsqueda de nuevos proveedores, control de los documentos de importación, elaboración de órdenes de compra, búsqueda de agentes de aduana y de transporte, y comunicación (vía telefónica y email) con los proveedores.

La búsqueda de proveedores se realizaba por medio del internet, la mayoría de ellos provenientes de China, por tal motivo se realizaba la comunicación con ellos en el idioma inglés. Se buscaba en cada proveedor que cumpliera con productos de calidad, por ello se les solicitaba muestras que al llegar a la empresa eran evaluadas en las áreas de producción y laboratorio para sus respectivos pruebas, si cumplían con lo requerido se pasaba a negociar el precio, que fuera conveniente para la empresa, luego de acordar las cantidades y los valores, se realizaba la negociación enviándoles la Orden de Compra.

Después de enviada la Orden la compra se debía realizar un seguimiento de la producción, en donde el proveedor nos informaba sobre el estado del producto, en ocasiones nos enviaba fotos del producto terminado y en algunos casos cuando los productos eran muy específicos nos enviaban muestras para su aceptación o corrección.

Posteriormente se buscaba los agentes de transporte y aduana con los cuales se trabajaría, y se les enviaba los respectivos documentos que ellos solicitaran. Siempre se realizó un contacto directo y continuo con ellos hasta terminada la importación.

Al ser negociador internacional tengo diversas habilidades que utilice dentro de mi práctica, como lo fue:

- Interés por los procesos de comercialización internacionales.
- Tener una visión clara sobre los resultados esperados.
- Investigar nuevos mercados, con mejores posibilidades de compra, en cuanto a costos, calidad y tiempo.
- Poder desempeñarme en un entorno con diferentes formaciones académicas, con el fin de trabajar en conjunto, para un objetivo o fin común.

- Aprovechar mi inglés para la comunicación por email con los proveedores, siendo clara y cortés con ellos.
- Conocer de los aspectos económicos, culturales, sociales, políticos-legales del entorno internacional.

La amplia visión y gama laboral que poseemos los negociadores internacionales nos da la ventaja de adaptarnos a un entorno multidisciplinario, en donde nuestro objetivo es ayudar, conocer, mejorar y ser más eficiente nuestras labores a desarrollar.

Desde la práctica, mi aporte en la empresa Industria de estufas Continental S.A. fue brindarles mi conocimiento en términos de negociación, comercio exterior y redacciones en inglés. Además pude identificar una serie de deficiencias que presenta el área, provocada por la falta de implementación de sistemas y herramientas. Las prácticas me sirvieron como una oportunidad de experiencia en un entorno laboral, además de conocimiento en temas de diligenciamiento de formatos para proveedores, y temas relacionados con todo el proceso de compra en el exterior.

13. RECOMENDACIONES

Contar con el apoyo de la Gerente general para adquirir la prestación de servicio de la empresa Factory en temas de capacitación para el personal de Continental en el adecuado manejo del sistema Factory, además informarles a los empleados del oportuno registro, ingreso y control de las cantidades de materias primas utilizadas y de las que se necesita reposición, para evitar solicitudes apresuradas y posiblemente mal realizadas.

Al implementar en el proceso de compras la herramienta de Factory como mejora para la comunicación interna en los requerimientos de compras, y las fichas técnicas como mejora en la comunicación con los proveedores, es importante que utilicen la metodología PHVA para ir observando el proceso de seguimiento de estas herramientas dentro del área. La metodología ayuda a observar en donde está ocurriendo la falla, y poderla identificar para evitar que dañe todo el proceso.

Las fichas técnicas son herramientas útiles describen las características y composiciones de los productos que se utilizan en la empresa, ayudando a solucionar problemas de comunicación con los proveedores, dado que se necesitan como muestra para ver si se elabora ese mismo producto o si se necesita buscar otro proveedor, sin embargo es de gran importancia colocar en ellas si el producto presenta precauciones de fabricación, puesto que algunos proveedores internacionales no los manejan por ser dañinos con el medio ambiente.

Para lograr el plan de mejoramiento se requiere una campaña de cultura organizacional, que permita a todos los involucrados con el área de compras (proveedores, jefe de almacén, jefe de producción, coordinador de calidad, jefe de compras, asistente de compras) que adopten y se apropien de las nuevas herramientas que se implementarán.

14. CONCLUSIONES

La empresa Industria de Estufas Continental S.A. presenta una serie de deficiencias de comunicación tanto interna como externamente en su área de compras, lo cual le ha ocasionado inconvenientes de productos inconformes y falta de material para los procesos de producción.

La falta de implementación de herramientas en los procesos de compras, genera inconformidades en la parte productiva, debido a que no cumplen con las solicitudes requeridas.

Implementado un plan estratégico para la solución de las comunicaciones dentro de la compañía, mejorarían la efectividad dentro de los procesos de compra, estableciendo mejores canales de comunicación como lo es el sistema Factory.

El área de compras es el eslabón fundamental para agregarle valor al producto, ya que si se adquiere un producto de buena calidad, a costos competitivos estos detalles serán apreciados y percibidos por el consumidor final.

Las fichas técnicas representan una herramienta que ayuda a tener mejores oportunidades para proveer o suministrar productos en el mercado internacional que en el local.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Amado Sánchez, B., Haces Atondo, G., Márquez Cañizares, J. C., Montiel, H., & Wences Díaz, M. F. (2012). Impacto de la gestión de los procesos colaborativos utilizando las TIC en empresas de manufactura. *International Review of Business Research Papers*, 8, 34-44. Obtenido de <http://www.bizresearchpapers.com/3.%20Wences-Amado%20FV.pdf>
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003*. Medellín: Universidad de Antioquia. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=EaDovpo6HF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). (E. Quintanar, Ed., & C. Mendoza Barraza, Trad.) Mexico D.F.: Pearson Educación. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102508/Entorno_e_conocimiento_2016/Logistica_Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_Edicion_-_Ronald_H._Ballou.pdf
- Bermúdez, M., & Muñoz, D. (2011). *Propuesta de una guía para implementar el proceso de compras de bienes y servicios a través de SAP en el Ingenio Pichichí S.A.* Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Bowersox, D. J., Closs, D., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de Suministros* (Segunda ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://centrouniversitariopasodelnorte.com/greenstone/collect/lae/import/30012015Administracion%20y%20Logistica%20ed%20Bowersox.pdf>
- Bustamante Escobar, J., Quintero Cuervo, M., & Reyes Romero, F. (2011). *Impacto En La Cultura Organizacional Con La Aplicación Del Modelo Estándar De Control Interno (Meci) En La Universidad De Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cabrejos Burga, J. D. (2012). *CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL ALMACÉN DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PESADA EN LA EMPRESA CYOMIN SAC, DPTO. DE CAJAMARCA*. Recuperado el 20

de Noviembre de 2016, de Academia:

http://www.academia.edu/9078671/UNIVERSIDAD_NACIONAL_DEL_CALLAO

DANE. (2016). *IMPORTACIONES SEPTIEMBRE 2016*. Bogotá.

Departamento de Ingeniería Industrial. (s.f.). *GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS*. Buenos Aires (AR): Universidad Tecnológica Nacional.

Decreto 1071 de 26 de junio de 1999

Decreto 3626 de 10 de octubre de 2005

Decreto 4048 del 22 de octubre de 2008

Decreto 1321 del 26 de abril de 2011

Fontalvo H., T. (2005). La calidad en los servicios ISO 9000:2000. *Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000*.

Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca Virtual del Banco de la República. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016

Jiménez , S. P., & Peralta, M. A. (2004). *Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. Pautas y lineamientos generales No. 1*. Cali: Universidad del Valle. Obtenido de <https://www.aui.org/images/stories/DATOS/PublicacionesOnLine/archivos/HERRAMIENTAS.pdf>

Klein, M. J. (1994). *La función de compras : en la empresa para las áreas administrativas y productiva* . Buenos Aires: Macchi.

Moncayo Farias , J. G. (2015). *MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS EN EL AREA DE COMPRAS DEL GRUPO DIFARE S.A. PARA REDUCIR LAS PERDIDAS DE VENTAS*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Parra Bermúdez, M. (2014). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COMPRAS A TRAVÉS DEL ESTUDIO DEL TRABAJO EN LA EMPRESA LABORATORIOS SERES LTDA*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

PROMPERÚ. (s.f.). *Desarrollo de Ficha Técnica de productos. Inteligencia Comercial*. Lima: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2014-Ficha%20t%C3%A9cnica%20de%20productos%20-%20Inteligencia%20Comercial.pdf>

Schwartz , P. (2001). *El Comercio Internacional en la Historia del Pensamiento económico*. Madrid: Universidad Complutense Madrid. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://www.ucm.es/info/iudem/2001-3.pdf>

Spekman, R., Kamauff, J., & Salmond, D. (1992). At last purchasing is becoming strategic. *Long Range Planning*, 27(2), 76-84.

Suárez Saldaña, J. (2015). *LOS REGIMENES ADUANEROS EN COLOMBIA: LA IMPORTACIÓN ORDINARIA LA MODALIDAD MÁS RELEVANTE EN EL COMERCIO EXTERIOR*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano. Obtenido de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/658/9/NucleoTematicoII.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2015). *Reglamento Técnico*. Bogotá: MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/proteccion_consumidor/ReglamentosTecnicos/Gasodomesticos/Reglamento_Gasodomesticos.pdf