

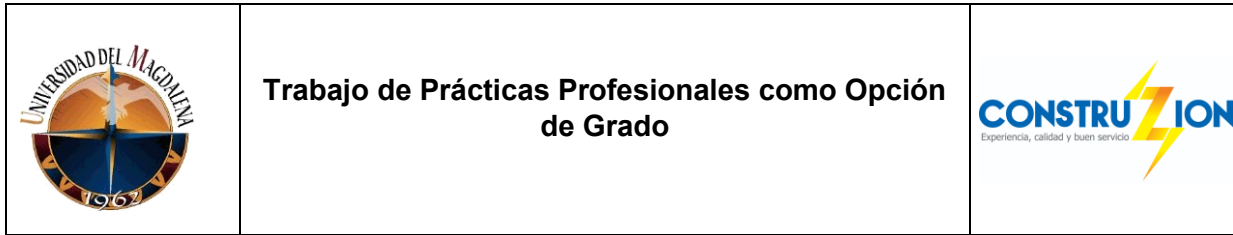


**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA MEJORA DE LA EFICACIA Y
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN
S.A.S.**

Oriana Marcela Cuadrado Ayola

Mercedes Martines Zabaleta

**Universidad Del Magdalena
Facultad de Ciencias Empresarial y Económicas
Programa De economía
Año
2022-1**



ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMPRAS PARA MEJORA DE LA EFICACIA Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCCIÓN S.A.S.

Tabla de Contenido

Introducción	4
Generalidades de la Empresa	5
Aspectos Legales, Económicos y Organizacionales	5
Filosofía Institucional	5
Información del Trabajo Realizado	7
Descripción del Área de Trabajo	7
Descripción de las Actividades Asignadas	7
Propuesta	8
Nombre de la Propuesta	8
Diagnóstico	8
Planteamiento o Identificación del Problema	8
Justificación	10

Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Referentes Teóricos	12
Plan de Acción	13
Resultados Obtenidos	17
Autoevaluación	18
Recomendaciones Generales	19
Conclusiones	20
Referencias	21
Anexos	22

Introducción

Las prácticas profesionales se realizaron en CONSTRUZION S.A.S, que se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla, en la cual desempeñé el cargo de auxiliar de Gerencia General, con fecha de inicio del 09 de febrero del 2022 hasta el 09 de junio de 2022. Entre las funciones que desarrollé se encontraban apoyar a la Gerencia General en la realización de los presupuestos para cada frente de obra que se estuviera ejecutando, llevar el control de compras y gastos que se presentaban en cada proyecto, analizar la posible desviación en ejecución de gastos, controlar el uso de los recursos diarios en cada grupo de trabajo, entre otros.

Con el objetivo de disminuir la desorganización en las actividades relacionadas con la adquisición de los insumos, se desarrolla la presente propuesta, dado que la problemática anteriormente mencionada retrasaba el inicio o las fases de desarrollo de las obras. Por lo tanto, surge la estrategia de gestión de compras para mejora de la eficacia y optimización de recursos de proyectos de la empresa CONSTRUZION S.A.S. que como objetivo principal contempla el diseño de dicha estrategia, que permita reestructurar los procesos internos que se venían desarrollar y analizar si los impactos generados con la creación de la nueva ruta de trabajo fueron positivos, toda vez que en los procesos internos de la empresa se puedan invertir los recursos desviados a otras necesidades y que el cliente quede totalmente satisfecho dado que en algunas ocasiones esta problemática genera retrasos en las obras que se van a ejecutar.

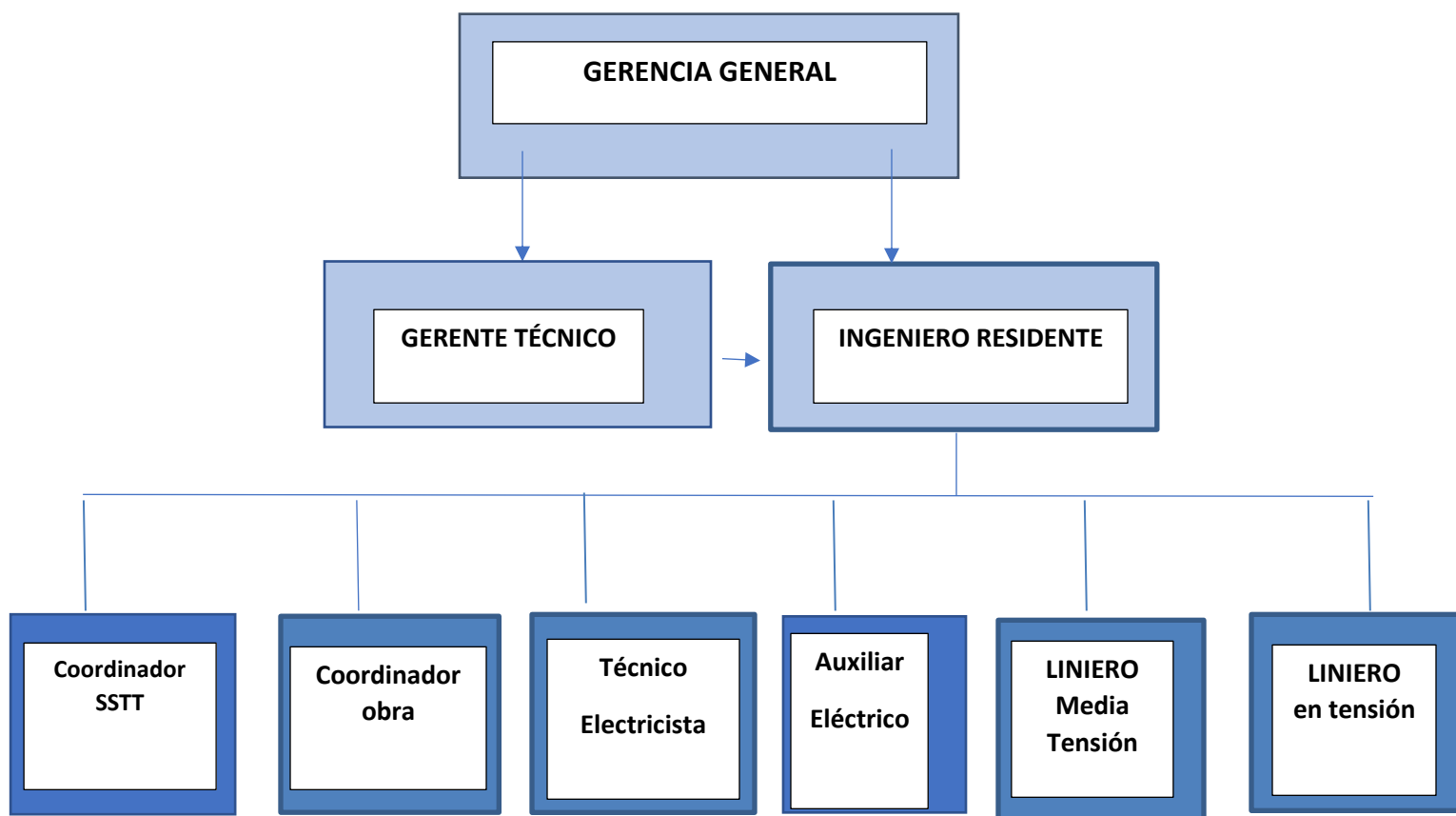
Generalidades de la Empresa

Aspectos Legales, Económicos y Organizacionales

La empresa de razón social “CONSTRUZION S.A.S.” se encuentra situada en la calle 93 carrera 43 108 en la ciudad de Barranquilla, capital del Atlántico; está constituida como una sociedad por acciones simplificada y se dedica a aquellas actividades especializadas para la construcción de redes, diseño de proyectos, inspecciones, asesorías técnicas y ejecución de obras de ingeniería eléctrica bajo la dirección del Ingeniero Alfonso Ayola (CONSTRUZION SAS.COM, s.f.). El número de trabajadores con los que cuenta la empresa son 9 empleados directos y los contratistas obreros que varían dependiendo de la obra que se vaya a realizar.

Figura 1.

Organigrama Construzion SAS



Filosofía Institucional

Misión. Prestar servicios de ingeniería eléctrica y obras civiles, con altos estándares de calidad, enmarcados dentro de un mejoramiento continuo, atendiendo las necesidades de nuestros clientes de forma confiable y segura con el desarrollo permanente y compromiso mutuo de todo nuestro equipo de trabajo.

Visión. Transformar a CONSTRUZION S.A.S. en la empresa líder en prestación de servicios de ingeniería de excelente calidad del país, proyectándonos en el ámbito nacional mediante un crecimiento dinámico que nos garantice el éxito en cada uno de nuestros proyectos.

Valores. La empresa CONSTRUZION S.A.S. orienta su actividad laboral bajo la premisa fundamental del cumplimiento de valores corporativos como el compromiso, el respeto, la responsabilidad, la calidad, la comunicación, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.

Información del trabajo realizado

Descripción del área de trabajo

Cargo: Auxiliar de Gerencia General

Dependencia: Gerencia General

Descripción de las actividades asignadas

En el marco de las prácticas profesionales realizadas en la empresa CONSTRUZION S.A.S. entre el mes de febrero y agosto del año 2022, fueron asignadas actividades asociadas al análisis y evaluación de presupuestos, evaluación de riesgos, formulación y evaluación de proyectos y asesoría en toma de decisiones económicas de la empresa; así mismo, se delegaron funciones como:

- I.* Analizar la posible desviación en ejecución de gastos

- II.* Apoyar a la Gerencia General en la realización de los presupuestos para cada frente de obra que se esté ejecutando

- III.* Controlar el uso de los recursos diarios en cada grupo de trabajo

- IV.* Llevar el control de las compras y gastos que se presenten por cada proyecto

Propuesta

Nombre de la propuesta

“Estrategia de gestión de compras para mejora de la eficacia y optimización de recursos de proyectos de la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S.”

Diagnóstico

La empresa CONSTRUZION S.A.S. ubicada en la ciudad de Barranquilla está catalogada como una organización habilitada para la instalación de redes en proyectos constructivos, realizar análisis de presupuestos y evaluación de proyectos para ofrecer a los usuarios un producto final en óptimas condiciones y, además, facilitar las actividades operativas de las obras al personal contratista.

Ahora bien, a través de la observación directa y el seguimiento de los procesos de compra de los materiales requeridos para la ejecución de proyectos, se logró reconocer que existe una desorganización en aquellas actividades relacionadas con la adquisición de los insumos, lo que retrasa el inicio o las fases de desarrollo de las mismas y, a su vez, disminuye la eficacia y productividad de la construcción.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente propuesta busca, a través de la implementación de estrategias viables, conseguir la optimización y gestión apropiada de recursos de manera que las deficiencias en los procesos de inversión, compra y distribución de materiales sean mitigables en los próximos proyectos y la productividad, eficacia y satisfacción del cliente y a nivel empresarial, aumente.

Planteamiento o identificación del problema

En la actualidad son cada vez mayores las demandas y exigencias a las cuales se enfrentan las diversas organizaciones y grupos empresariales que proveen o dotan servicios a un grupo de clientes, de manera que de la gestión adecuada de los recursos

depende el éxito o fracaso de las instituciones; así pues, Hansen (2021) asevera que la gestión en los negocios no es un proceso sencillo, puesto que requiere de un conocimiento exhaustivo y una total transparencia sobre los objetivos y la capacidad del mismo (Hansen, 2021).

Ahora bien, la gestión de recursos tiene en cuenta todos aquellos elementos que influyen en la capacidad de la organización para crear y entregar sus valores principales, de manera que se incluye todo lo relacionado con la producción, almacenamiento, investigación y desarrollo de productos y procesos, ingeniería, compras, personal y finanzas (Bara, 2018); en este sentido, la gestión de adquisición y distribución de los materiales es esencial en el proceso, puesto que el exceso o ausencia de estos retrasa el proyecto o lo coloca en peligro y afecta el flujo de producción programado, lo que, a su vez, aumenta la probabilidad de pérdidas (HEXAGON, 2016).

Teniendo en cuenta que al establecer un adecuado proceso para la planificación de los recursos se logra maximizar la eficiencia y la optimización de los mismos (Hansen, 2021) ya que de la gestión de compras depende el desarrollo y el éxito de la actividad de la organización, lo planteado en el diagnóstico empresarial realizado y considerando que el problema identificado interfiere en la ejecución exitosa de los diversos proyectos llevados a cabo por la empresa, sugiere la necesidad de implementar estrategias administrativas orientadas a reducir y mejorar la inadecuada gestión para así lograr cumplir con los objetivos institucionales ofrecidos al cliente.

Justificación

El propósito de este trabajo es la formulación y puesta en funcionamiento de una estrategia para la gestión de procesos de compra de materiales buscando mejorar la eficacia y optimización de los proyectos de la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S. Dado que es la principal problemática que se ha venido presentando. La construcción de esta propuesta fue desarrollada de manera participativa donde el Gerente General, el coordinador de obra y el coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo, por medio de las reuniones participativas realizadas se lograron llevar a la conclusión de que la manera en la que los procesos de compra se estaban realizando no eran los adecuados. Por lo tanto, con el desarrollo de la presente propuesta, los beneficios obtenidos por la empresa fueron altos ya que pasaron a invertir los dineros desviados a otras actividades de alto impacto.

Para el óptimo funcionamiento de la estrategia se realiza un cronograma de actividades donde se deleguen responsabilidades y los coordinadores de obras aceptan los compromisos establecidos; estas actividades se implementarán por medio de la ejecución de tres fases: *Fase I. Planeación de compra, Fase II. Dirección de compras y Fase III. Control de procesos de compra.* Además, se desarrolló un instrumento que permitía medir la disminución de las deficiencias que se venían presentado en torno al proceso de compra de materiales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia para la gestión de procesos de compra de materiales y mejorar la eficacia y optimización de los proyectos de la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S en Barranquilla.

Objetivos Específicos

Reestructurar las estrategias para que permitan optimizar los procesos de compra y distribución de materiales para obras en la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S en Barranquilla.

Disminuir las deficiencias en los procesos de compra y distribución de materiales para obras en la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S en Barranquilla.

Fomentar el uso apropiado de estrategias administrativas orientadas hacia la adecuada gestión de recursos en la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S en Barranquilla.

Referentes Teóricos

La primera definición moderna fue propuesta por Chandler (2003) en su libro 'Strategy and structure', establece que la estrategia es la identificación de las metas y objetivos fundamentales a largo plazo de la empresa, así como tomar un curso de acción y asignar los recursos necesarios para lograr las metas establecidas. Por ejemplo, con el tiempo, diferentes teóricos han desarrollado sus concepciones de estrategia, las cuales son importante tener en cuenta para conocer el desarrollo que ha tenido en el transcurrir de los años; por tanto, Ansoff (1965) afirmó que la estrategia es un hilo común entre la actividad de la empresa y el producto/mercado. Por otro lado, Mintzberg et al. (1997) definió la estrategia como una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

En la misma línea, Serna (2018) afirmó que la estrategia hace que el direccionamiento estratégico de la empresa funcione en el largo plazo y define los procesos, acciones y recursos necesarios para hacer realidad las metas por delante del mercado y los clientes. La definición estratégica, la implementación y la ejecución deben conducir a la construcción de una ventaja competitiva.

Por lo tanto, se podría decir que las estrategias son las acciones mediante el cual una empresa logra sus objetivos, construye una ventaja competitiva y crea valor para sus partes interesadas. En otras palabras, una estrategia es una acción dirigida a lograr un objetivo que también persiguen otros competidores.

En el trabajo desarrollado por García, Galarza y Altamirano (2017) plantean que, si las empresas tienen habilidades efectivas de adquisición de insumos, pueden estar en una mejor posición ya que la implementación de una estrategia de compra efectiva ayuda a las empresas a tomar decisiones de compras inteligentes y aumentar las ventas.

Además, las operaciones de abastecimiento estratégico brindan una ventaja competitiva y

ayudan a desarrollar relaciones de suministro entre fabricantes, proveedores y negocios minoristas.

En el trabajo de grado desarrollado por Durán (2017) plantea los beneficios que puede obtener directamente el encargado del área al implementar una estrategia para la gestión de compra de insumos en una empresa. Estos beneficios los explica por medio de seis ítems:

1. Minimiza los gastos.
2. Optimizar proveedores.
3. Construya relaciones con los proveedores.
4. Controlar el inventario.
5. Mejorar la gestión de la calidad total.
6. Propicio para la integración de procesos.

Plan de Acción

La gestión de compras permite adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de una actividad comercial (IMF, Blog de Logística, 2021); así pues, dependiendo del modelo de negocio implementado por la organización y específicamente en la empresa CONSTRUZION S.A.S., la cual se encuentra en el sector de servicios, la mercancía es la herramienta con la que se le permite atender a los clientes y ofrecerle los diversos productos con la que esta cuenta.

Teniendo en cuenta que en el presente documento se pretende ofrecer una estrategia de mejoramiento en la gestión de compras para reducir las ineficiencias en el proceso y optimizar los proyectos de la empresa CONSTRUZION S.A.S., se propone el siguiente plan el cual consiste en la ejecución de tres fases para implementar un nuevo proceso de compras:

Fase I. Planeación de compras

Esta fase está caracterizada por todas aquellas actividades y acciones cualitativas que se perseguirán de forma permanente y las cuales están orientadas por los principios, políticas, valores y demás filosofía empresarial, en otras palabras, abarca todo lo concerniente al establecimiento de propósitos.

La planeación de compras debe regirse por el presupuesto que tiene la empresa para determinado proyecto, así pues, se deben tener en cuenta políticas como:

I. Calidad en el proceso de compras. Velar por la protección de los intereses de los clientes y proveedores, evaluar las opciones para llegar a acuerdos con los negociadores y considerar las diversas alternativas, no sesgarse por una opción.

II. Manejo de conflictos. Evitar el conflicto y trabajar en su resolución cuando este se presente y pueda perjudicar la ejecución de compras y los resultados deseados, a través de la promoción de valores entre el personal involucrado.

III. Administración de personal al área de compras. Seleccionar personas idóneas para el cargo, con capacidad de liderazgo, compromiso y honestidad y establecer líneas de acción dirigidas a ofrecer capacitaciones o talleres con el fin de aumentar la eficacia laboral y su desarrollo personal, por ejemplo, en temas relacionados con capacitación sobre el proceso de compras, gestión de calidad, materiales, elaboración de presupuestos, inventarios y manejo de software de gestión de materiales, etc.

IV. Inventarios físicos. Establecer directrices sobre la definición y desarrollo de procedimientos para la planeación, ejecución, control y ajustes de inventarios de los materiales con los que cuenta el proyecto y/o la empresa, asignando a responsables capaces de programarlos y supervisarlos, atendiendo las sugerencias y solicitudes y solucionando los conflictos, dificultades o deficiencias que se presenten en el proceso.

Fase II. Dirección de compras

La segunda fase está caracterizada por contar con las acciones que el administrador o responsable debe hacer para dirigir el plan, por lo que incluye dentro de sí el trabajo colaborativo con su equipo, la supervisión y la motivación de los colaboradores del área.

Para la puesta en práctica de la segunda etapa del nuevo plan se deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

I. Toma de decisiones posterior a la evaluación de alternativas y a la definición y análisis del problema; estas se tomarán teniendo en cuenta las metas establecidas, las

opciones presentadas y la elección de la más conveniente de acuerdo a las necesidades organizacionales.

II. Integración y comunicación. Integrar al personal del área en el proceso a través de procesos inductivos cuando este es nuevo, explicándoles las responsabilidades y actividades a realizar y comunicarse de manera multidireccional con los participantes en la gestión para llevar un mismo hilo conductor sobre el proceso.

III. Supervisión y disciplina en el proceso, emitiendo órdenes específicas para la ejecución de tareas de manera que no se desorganicen el proceso y continuar con los lineamientos y procedimientos establecidos para la gestión de compras.

Fase III. Control de procesos de compra

La última etapa del nuevo proceso de compra incluye la evaluación y supervisión de los procesos de compra; así pues, cuenta con actividades orientadas hacia la identificación de lo que se está llevando a cabo, su metodología de ejecución, los resultados alcanzados y la implementación de actividades correctivas en caso de ser necesario

El control de los procesos de compra debe orientarse hacia la evaluación de resultados y la mejora continua, por tanto, se deben tener en cuenta dos categorías:

I. Elementos de control tales como establecimiento de estándares, medición de resultados alcanzados, corrección del proceso y retroalimentación a los involucrados, con el fin de comprender las razones por las cuales se ha fallado en la organización, escuchando propuestas de los empleados de la empresa para su mejora.

II. Mecanismos de control para mantener la calidad en el área de compras, así pues, realizar evaluaciones de desempeño y sesiones de devolución en la que se reconozcan las falencias en la organización de compra y distribución de materiales.

A continuación, se relaciona una descripción detallada que contempla las tres fases por medio de las cuales se va a desarrollar la propuesta, actividades y responsables asignado, respectivamente. Además, es importante mencionar que este cronograma de actividades se va a estar desarrollando por cada proyecto, obra o contrato adjudicado a la empresa.

Tabla 1

Estrategias y cronograma de actividades

Estrategias	Actividad	Responsable
Fase I. Planeación de compras	Analizar la calidad de los productos en el proceso de compra	Gerente General
	Administración de personal en el área de compras	Gerente General
	Realizar inventarios	Gerente General y Contador
Fase II. Dirección de compras	Realizar pedidos a los proveedores	Contador
	Supervisión y asignación de actividades posterior a la planeación	Contador
Fase III. Control de procesos de compra	Evaluación de resultados por medio de medición de resultados alcanzados, corrección del proceso y retroalimentación a los involucrados	Gerente General
	Realizar evaluaciones de desempeño	Gerente General

Nota. Elaboración propia (2022)

Para conocer si la estrategia que se va a colocar en funcionamiento está disminuyendo las problemáticas presentada en los procesos de compra se propone la creación de un instrumento que permita conocer de la mano de las personas involucradas en estas actividades si realmente han percibido un cambio en dichos procesos. Además, al involucrar a personas que anteriormente no estaban vinculadas y que de manera particular han estado participando en los procesos o estrategias que anteriormente se utilizaban para desarrollar los procesos de compra, se va a garantizar el desarrollo y continuo mejoramiento de la presente estrategia.

Tabla 2

Instrumento de desempleo de planeación operativa

Instrumento para medir la de planeación operativa			
Pregunta	Si	No	Observaciones
<i>¿Se realizó la planeación para la compra de insumos?</i>			
<i>¿Se realizó en los tiempos establecidos la compra de insumos?</i>			
<i>¿Se recibió los productos según el cronograma de tiempos?</i>			
<i>¿Se realizó la entrega de productos a obras?</i>			
<i>¿La calidad de producto fue la esperada?</i>			

Nota. Elaboración propia (2022)

Por último, con la finalidad de que se fomente el uso de la estrategia planteada en el desarrollo del trabajo, se establecen reuniones periódicas permitan en primer lugar conocer el cronograma y las estrategias planteadas a los trabajadores de la empresa,

para que por medio de la asignación de actividades se puedan lograr todos los objetivos establecidos con la construcción del presente trabajo.

Resultados Obtenidos

Se hace necesario aclarar que los resultados obtenidos se estarán desarrollando a mediano y largo plazo, dado que es una estrategia que se desarrolla en tres (3) fases. La estrategia de gestión de compras para mejora de la eficacia y optimización de recursos de proyectos de la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S fue aceptada de manera positiva por la empresa ya que pudieron reconocer que era problemática que se venía presentando con anterioridad y decidieron colocarla en funcionamiento en el próximo proyecto, obra o concesión adquirida por la misma.

Al momento de plantear la estrategia la Gerente General creo espacios participativos entre las personas que tenían incidencia en estos procesos y esta fue construida con el apoyo de las personas que hicieron parte de la mesa de trabajo. Actualmente, se tiene como objetivo comenzar a desarrollarla a partir del mes de julio del 2022. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos sean satisfactorios.

Autoevaluación

Los logros que alcancé en el desarrollo de las prácticas fueron principalmente poder afianzar los conocimientos ya adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, por ejemplo, desde el análisis de datos hasta mejorar de manera significativa la redacción. El reconocimiento obtenido fue lograr trabajar de primera mano en las diferentes etapas de la formulación de la estrategia de gestión de compras para mejora de la eficacia y optimización de recursos de proyectos de la empresa CONSTRUZIÓN S.A.S. y tener la certeza de que se va a colocar en funcionamiento.

En cuanto a mi experiencia en las prácticas, me permitió fortalecer debilidades que tenía identificadas en ciertas áreas estrategias y permitirme conocer como es el ambiente laboral en el sector privado y aportar desde mi conocimiento a solucionar una problemática interna que pude identificar de la empresa.

Conclusiones

Para concluir, es importante resaltar la disposición de la empresa para implementar la estrategia planteada, permitiendo de esta manera, lograr los objetivos no solo planteados en la propuesta, sino que de manera paralela ir desarrollando las actividades establecidas en el plan de trabajo en el transcurso de la práctica profesional.

Fue un espacio enriquecedor donde la interacción de manera directa con el Gerente General permitió conocer de primera mano las problemáticas de la empresa y de esta manera buscar una solución idónea donde todos los involucrados en las actividades pudiesen obtener resultados positivos al momento de implementar la estrategia.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. . McGraw-Hill.
- Bara, M. (2018). *Recursos en la Gestión de Proyectos: más allá de los recursos humanos y materiales*. Obtenido de OBS Business School:
[https://www.obsbusiness.school/blog/recursos-en-la-gestion-de-proyectos-mas-
alla-de-los-recursos-humanos-y-materiales](https://www.obsbusiness.school/blog/recursos-en-la-gestion-de-proyectos-mas-alla-de-los-recursos-humanos-y-materiales)
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. . Beard Books.
- CONSTRUZIONAS.COM. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Obtenido de Portafolio de Servicios: <https://www.construionsas.com/>
- Durán (2017). Administración de Compras Indirectas y su importancia para reducir costos significativamente en las empresas. . *Universidad Militar Nueva Granada*,
Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17263>.
- Garcia Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes.//Importance of efficient management of working capital in SMEs. . *Revista ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39.
- Hansen, B. (2021). *¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?* Obtenido de Productividad: <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>
- HEXAGON. (2016). *La gestión de materiales como un factor crítico de éxito en proyectos*. Obtenido de <https://hexagon.com.br/es-mx/news-list/smartplantmaterials>

IMF, Blog de Logística. (2021). *Mejores claves de la gestión de compras en proyectos*.

Obtenido de Compras: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/logistica/sin-categoria/claves-de-la-gestion-de-compras-en-proyectos/>

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. 1ª. Edición. PrenticeHall Hispanoamericana, S.A.

Serna, H. (2018). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría y metodología*. . 3R Ediciones.