

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

Tutora: María Gloria González

Propuesta de mejora en proceso de compras en Bancoomeva Regional Bogotá

Duque Vallejo, Yury Alexandra.

Proyecto de grado Noveno Semestre 2019.

Bogotá D.C 05 abril.

## Tabla de Contenido

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción                                                                          | 4  |
| Palabras clave                                                                        | 5  |
| Contexto del lugar                                                                    | 5  |
| Reseña Histórica                                                                      | 5  |
| Misión “Razón de ser”                                                                 | 5  |
| Visión “El sueño posible”                                                             | 5  |
| Política integral sistema de gestión                                                  | 6  |
| Organigrama General de la empresa                                                     | 6  |
| Organigrama del Área                                                                  | 7  |
| Actividades que se llevan a cabo en el área Administrativa y financiera de Bancoomeva | 7  |
| Certificaciones                                                                       | 8  |
| Justificación                                                                         | 9  |
| Objetivos                                                                             | 10 |
| Objetivo General                                                                      | 10 |
| Objetivos Específicos                                                                 | 10 |
| Tiempo abarcado                                                                       | 10 |
| Sistema de compras implementado en Bancoomeva Regional Bogotá                         | 10 |
| Metodología utilizada modelo de negocio Canvas Área Administrativa y financiera       | 17 |
| Análisis modelo canvas                                                                | 18 |
| Hallazgos                                                                             | 20 |
| Elaboración de propuesta de mejoramiento                                              | 20 |
| Descripción de la situación a mejorar de acuerdo con el interés de la práctica        | 20 |
| Análisis modelo canvas sobre propuesta de mejora                                      | 21 |
| Metodología utilizada modelo de negocio Canvas sobre propuesta de mejora              | 25 |
| Alcance                                                                               | 26 |
| Plan de acción                                                                        | 26 |
| Flujo de proceso de compras centralizado                                              | 27 |
| Manual de procedimiento de compras centralizado                                       | 29 |
| Diagrama de Gantt                                                                     | 30 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Presupuesto Financiero básico | 31 |
| Recomendaciones               | 32 |
| Conclusiones                  | 32 |
| Bibliografía                  | 33 |
| Anexos                        | 34 |

## **Introducción**

A partir de la realización de prácticas empresariales en la empresa Bancoomeva Regional Bogotá que es conformada por 22 oficinas de las cuales 16 se encuentran ubicadas en la ciudad y el restante se encuentran en lugares cercanos, pero fuera de la ciudad, donde se pudieron llevar a cabo diferentes actividades administrativas como lo son, mantenimiento a sucursales, compras, gestión de viajes, y actividades financieras como lo son evolución de saldos.

Se logra establecer una oportunidad de mejora, por medio del uso de la metodología canvas la cual nos facilitó obtener una propuesta de mejor dirigida hacia el manejo optimo del presupuesto por lo cual se busca diseñar un sistema de compras centralizado que conlleve a la mejora continua del proceso de gestión de compras.

### **Palabras clave**

Centralizar. Compras. Sistema. Calidad. Tiempo.

### **Contexto del lugar**

#### **Reseña Histórica**

Banco Coomeva S.A – Bancoomeva S.A es un establecimiento bancario con su domicilio principal en la ciudad Santiago de Cali, fue constituido el 06 de enero de 2011, surtidos los trámites legales pertinentes ante la Superintendencia Financiera de Colombia, dicho órgano de control y vigilancia expidió la Resolución 0206 del 11 de febrero de 2011 por medio de la cual autorizó a Bancoomeva para funcionar y desarrollar en todo el territorio nacional las actividades propias de su objeto social, de conformidad con lo autorizado por la ley a los establecimientos bancarios; iniciando sus operaciones el 4 de abril de 2011. (Bancoomeva, 2013, Párr.3).

#### **Misión “Razón de ser”**

Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios para las personas y las empresas. (Bancoomeva, 2013, Párr.1).

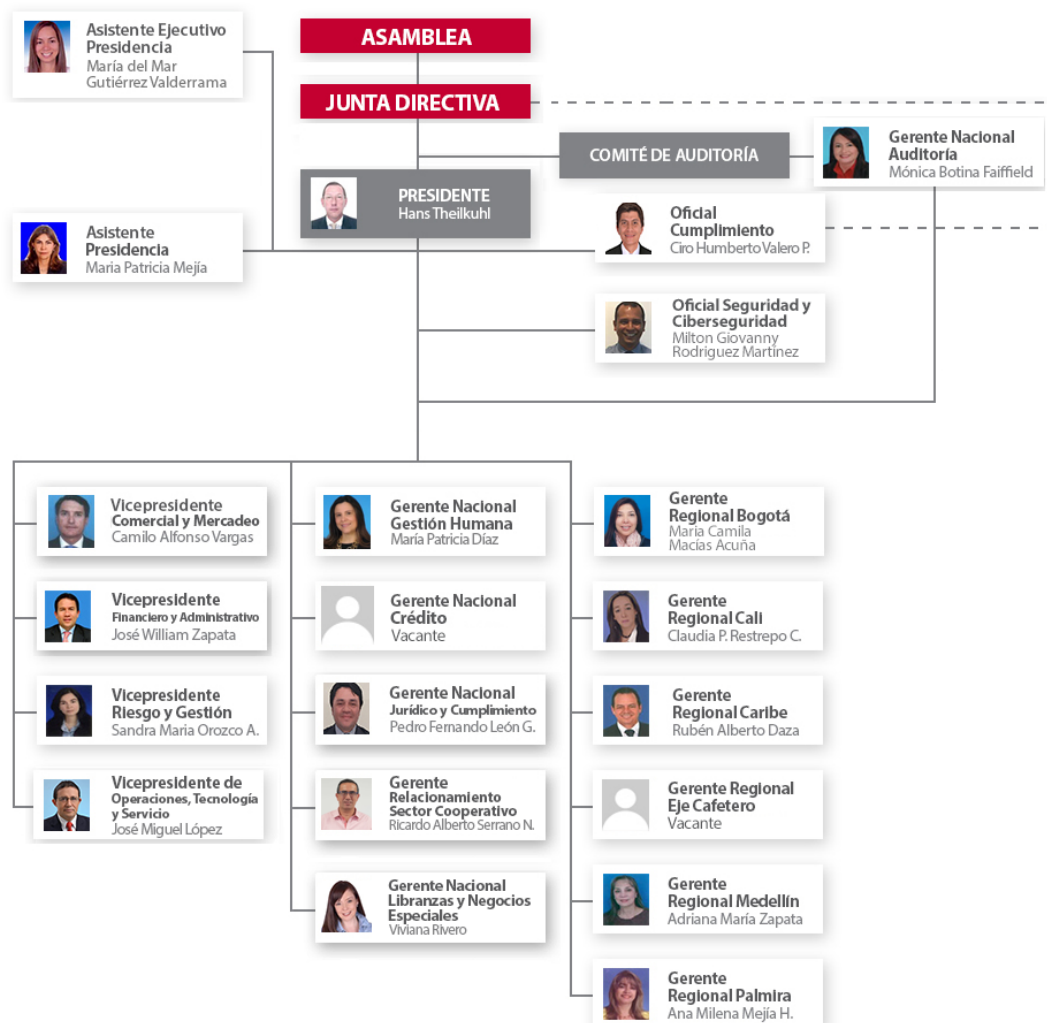
#### **Visión “El sueño posible”**

Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor. (Bancoomeva, 2013, Párr.2).

## Política integral sistema de gestión

Bancoomeva está comprometida con sus grupos de interés con ser la mejor alternativa de soluciones financieras, mediante una oferta integral de productos, servicios y canales asegurando la calidad resolutiva y un servicio excepcional, con un enfoque de riesgos y manejo seguro de la información, garantizando el mejoramiento continuo en la gestión y creación de valor sostenible. (Bancoomeva, 2013, Párr.4).

## Organigrama General de la empresa



Bancoomeva. (2013). Estructura Bancoomeva [Imagen]. Recuperado de <https://www.bancoomeva.com.co/44605>

## Organigrama del Área

El área Administrativa y financiera de Bancoomeva Regional Bogotá se encuentra distribuida de la siguiente manera

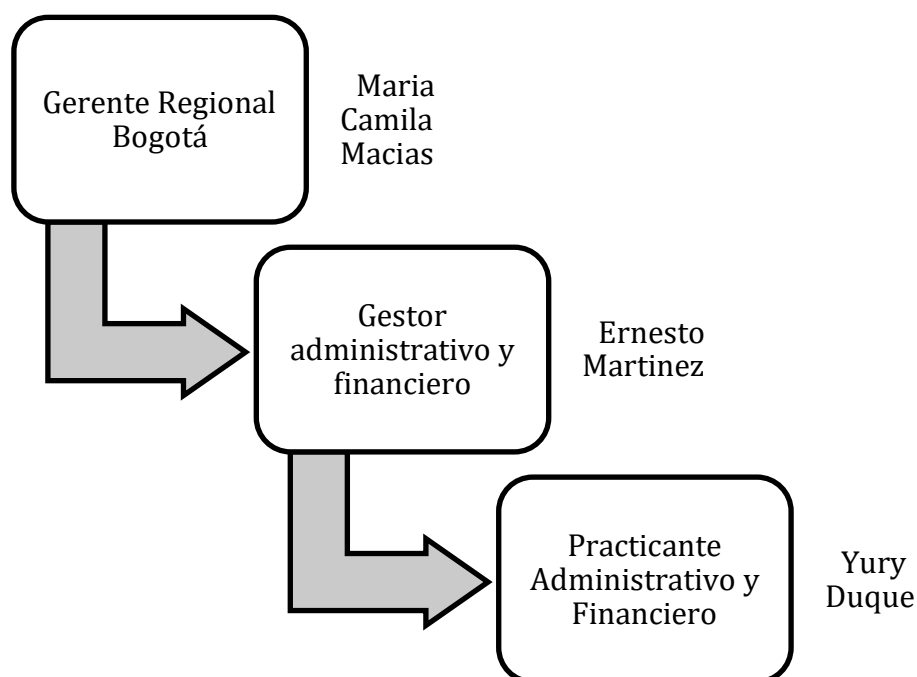


Figura 1. Organigrama del Área Administrativa y financiera Regional Bogotá.

## Actividades que se llevan a cabo en el área Administrativa y financiera de Bancoomeva

Teniendo en cuenta que el área administrativa es la encargada del buen funcionamiento de las oficinas que conforman la Regional Bogotá encontramos las actividades que se realizan y una corta explicación de cada una de ellas:

- **Gestión de viajes:** Actividad encargada de gestionar hospedaje, medio de transporte y aprobación de viáticos. Se realiza en casos en los cuales los colaboradores necesiten viajar a oficinas que quedan fuera de Bogotá o para capacitaciones en la nacional.

- **Mantenimiento e infraestructura:** procedimiento que se encarga de mantenimiento de cada una de las oficinas, por lo general el director de servicios solicita el pedido de trabajo y el área administrativa se encarga de realizar seguimiento para su pronta respuesta. Se debe tener relación con USC.
- **Compras:** Sistema de compras para actividades que conlleven el uso de insumos que tengan que ser negociados por medio de USC o NRPE
- **Gestión de Telefonía:** Asignación de claves para llamadas local, larga distancia y celular. Cambio de nombre de extensión.
- **Manejo de Activos fijos:** Depuración de activos fijos, venta de activos fijos, asignación a colaboradores de activos fijos

## **Certificaciones**

La entidad ha adoptado y tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del terrorismo SARLAFT que contempla el cumplimiento de lo establecido el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano “E.O.S.F”.

(Bancoomeva, 2013, Párr.2)

## **Justificación**

Teniendo en cuenta las necesidades que surgen a partir del mal manejo de los procesos administrativos, surge la investigación hacia un plan de mejora que garantice el óptimo funcionamiento de los mismos. En las empresas hoy en día las compras se encuentran Centralizadas con el fin de garantizar tiempos de entrega y calidad en los productos que satisfacen las necesidades de las actividades que tengan relación con el proceso.

En Bancoomeva el sistema de compras se encuentra descentralizado, pues cada una de las regionales puede realizar las compras que se soliciten sin necesidad de informar a la oficina principal ubicada en la ciudad de Cali, por lo cual se generan falencias en diferentes aspectos las cuales pueden afectar la rentabilidad y control del banco.

La necesidad de establecer un sistema de compras centralizado desde la oficina principal podría mejorar la rentabilidad del banco puesto que se obtendría control de gasto y mejora en tiempos de entrega, puesto que se debe generar la solicitud con tiempos que permitan la trazabilidad de la compra.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un sistema de compras centralizado abarcando cada una de las áreas que se encuentran en el banco.

### **Objetivos Específicos**

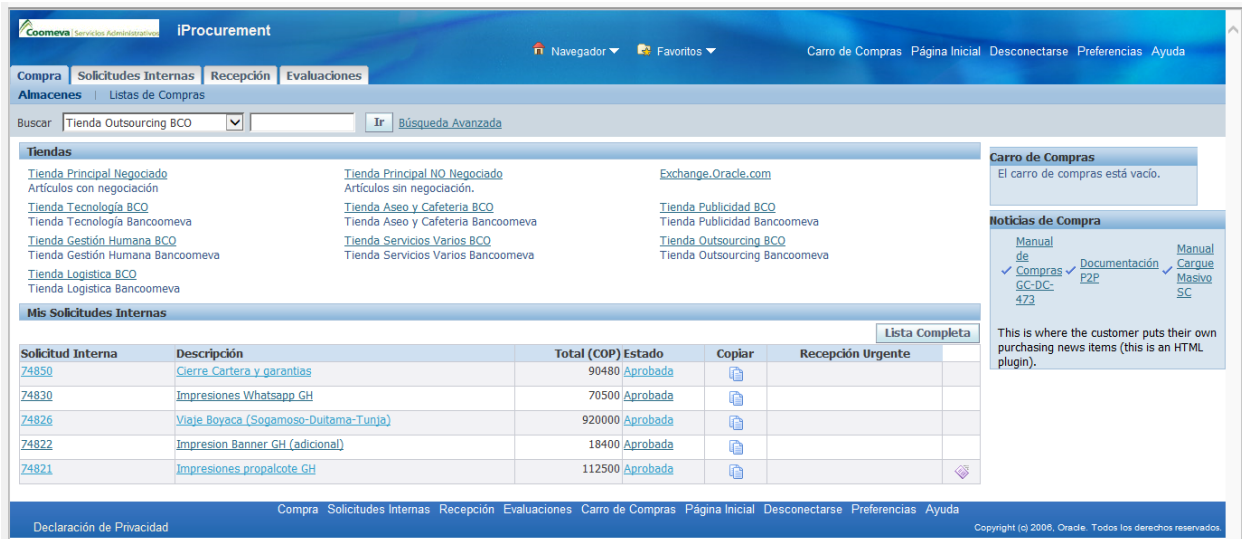
- Identificar problemáticas que surgen del sistema descentralizado de compras
- Establecer herramientas que logren un sistema centralizado de compras

### **Tiempo abarcado**

El tiempo que se usará para realizar la investigación pertinente para el plan de mejora en el proceso de compras de Bancoomeva será aproximadamente de dos meses puesto que ya se tiene tiempo observando las falencias que trae consigo el sistema descentralizado.

### **Sistema de compras implementado en Bancoomeva Regional Bogotá**

Teniendo en cuenta que el área administrativa de toda empresa se encarga de brindar apoyo a diferentes problemáticas que se puedan presentar en las diferentes unidades de negocio, en Bancoomeva el sistema de compras se encuentra descentralizado por lo cual cada regional se encarga de las compras que se requieren para cada una de las actividades que necesiten de suministro productos o servicios, por lo cual existen dos formas para realizar las compras, el primero corresponde a la compras por medio de la unidad de servicios de Coomeva y el segundo corresponde a Negociación realizada por el cliente pero ambas usan el aplicativo EBS



Bancoomeva. (2019.Pagina inicial aplicativo EBS [Imagen]. Recuperado de [http://appebs.coomeva.nal:8044/OA\\_HTML/OA.jsp?OAFunc=OAHOMEPAGE&oa=3zuiGi0amE9BkAcPi6XjJQ..#](http://appebs.coomeva.nal:8044/OA_HTML/OA.jsp?OAFunc=OAHOMEPAGE&oa=3zuiGi0amE9BkAcPi6XjJQ..#)

A continuación, se explicará cada uno de los dos sistemas de compras que se presentan en el banco.

El sistema de compras por medio de la Unidad de servicios Compartidos de Coomeva se explica en el siguiente diagrama:

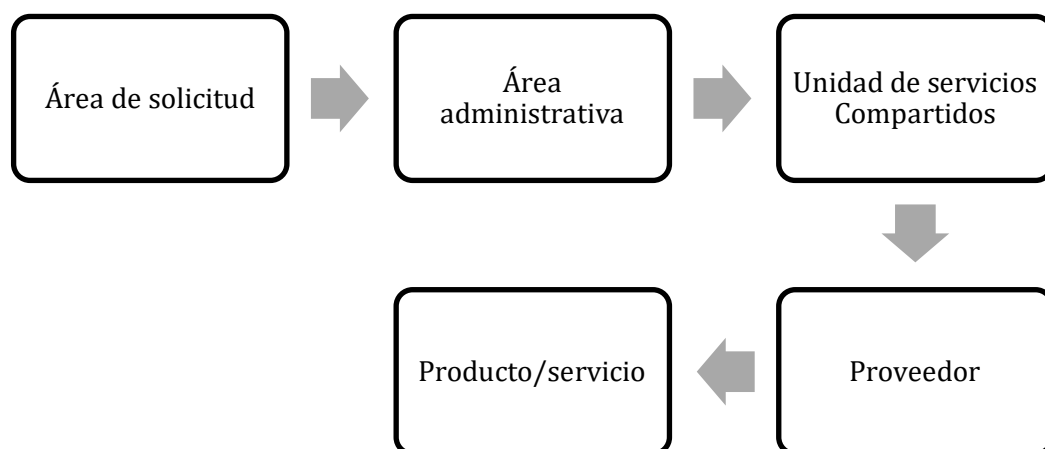


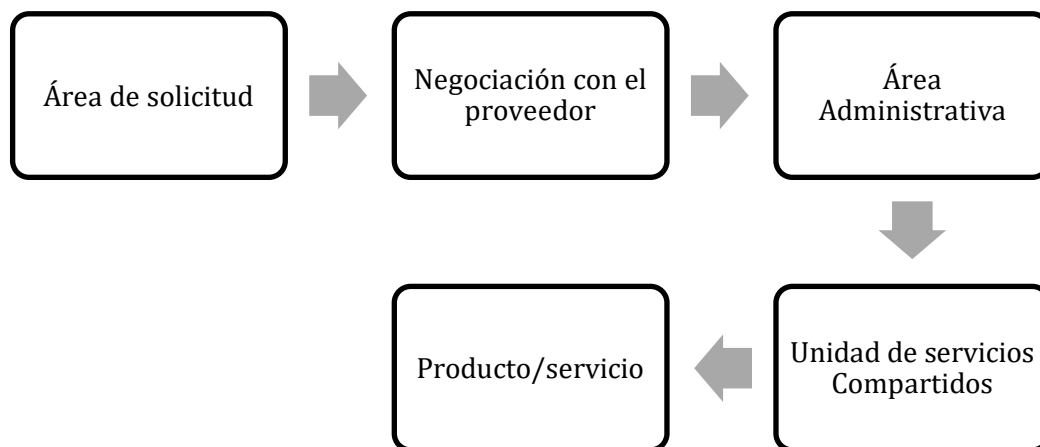
Figura 2. Sistema de compras - Unidad de servicios compartidos

Por lo cual cada uno de los involucrados realiza una acción para llegar a lo deseado

1. El área que requiere solicitud envía correo al área administrativa con la siguiente información:
  - Cantidades
  - Fecha de uso
  - Persona encargada
  - Centro de costo que asumirá el gasto
  - Cuenta contable a la que se debe cargar
2. El área administrativa pasa a generar solicitud interna en aplicativo EBS esto con el fin de solicitar a la Unidad de servicios compartidos la cotización del servicio o productos que se requieren.
3. Luego de que la Unidad de servicios compartidos proporciona la cotización, el área que solicita la compra pasa a evaluar la mejor opción.
4. La unidad de servicios compartidos se encarga del contacto directo con el proveedor y genera PDC correspondiente.
5. El área administrativa aprueba el PDC que es la cotización que se confirmó anteriormente.
6. La unidad de servicios pasa a generar Orden de Compra para que el proveedor pueda radicar su factura.

Cabe aclarar que antes de todo este procedimiento la unidad de servicios compartidos, realiza convenios con los proveedores donde se pactan contratos de las formas de pago que se ofrecen, es ahí donde entramos a hablar de rotación de proveedores. Ahora bien la segunda forma corresponde a Negociación realizada por el cliente y se explica en el siguiente diagrama:

### Sistema de compras – Negociación realizada por el cliente



**Figura 3 Sistema de compras – Negociación realizada por el cliente, fuente propia**

En este caso el proceso se realiza de la siguiente manera

1. El área que solicita la compra realiza el acercamiento directamente con el proveedor, por lo cual se fijan tiempos de entrega.
2. Luego el área envía la información del proveedor con la cotización solicitada al área administrativa la cual se encarga de validar que el proveedor se encuentre creado como tercero o proveedor, en caso de que no se encuentre creado se solicita que envíen documentación correspondiente para el cargue en el aplicativo EBS.
3. Cuando se garantiza la creación o se comprueba que el proveedor está inscrito en el aplicativo, el área administrativa pasa a realizar un acta de compra donde se especifica cuenta contable, centro de costo, valor del servicio e información del proveedor. Donde se deben tener firmas de aprobación de Gestor Administrativo y Financiero y de Gerente Regional.

4. Por lo cual cuando se tiene el acta debidamente diligenciada, el Área Administrativa procede a cargar la información al aplicativo EBS, generando así número de solicitud interna, luego se realiza contacto con Unidad de servicios administrativos para que generen Orden de Compra para que el proveedor pueda radicar la factura.

Ahora bien, cada uno de los sistemas que se llevan a cabo contienen en cierta medida ventajas y desventajas las cuales a continuación se reflejaran en la tabla 1 ventajas y desventajas de sistema de compras. (Véase Tabla1. Ventajas y desventajas de sistema de compras)

**Tabla 1. Ventajas y desventajas de sistema de compras**

| <b>Ventajas y desventajas de Sistema de Compras</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidad de servicios Compartidos (USC)                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           | Negociación realizada por el cliente (NRPE)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ventajas                                                                                                                                                                                                                            | Desventajas                                                                                                                                                                                                                                                               | Ventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Desventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* La USC se encarga de todo el contacto con el proveedor, en cuanto a tiempo de pago y tiempo de entrega.</li> <li>* Los precios son avalados por el área que solicita la compra.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* La Gerencia regional, no tiene conocimiento sobre las compras que se realizan puesto que no se necesita VoBo de Gerente para proceder con la compra.</li> <li>* La Gerencia regional, no realiza empalmes de compras.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* La Gerencia regional, se encuentra enterada del valor de las compras que realizan las áreas.</li> <li>* Se tiene de manera más precisa el gasto generado por cada evento que se presenta.</li> <li>* Puede generar nuevos contactos de proveedores facilitando la oferta de precios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* El área administrativa debe estar al tanto del diligenciamiento de acta de compra y tiene que subir precios y cantidades a EBS</li> <li>* En ocasiones se presenta el inconveniente de que el área que solicita la compra realiza el contacto con el proveedor y este no se encuentra inscrito en EBS.</li> </ul> |

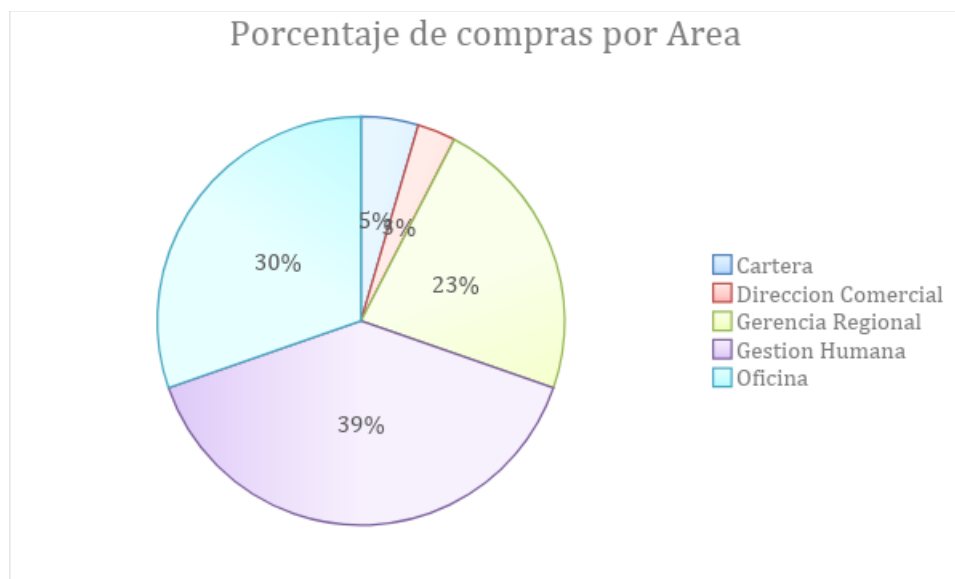
Tabla 1. Ventajas y desventajas de sistema de compras, Fuente propia

Como se puede observar en la tabla anterior, ambos casos poseen ventajas y desventajas, pero poseen la misma finalidad, la cual es la satisfacción del cliente interno frente a la previa

solicitud de compra para los eventos que surgen en cada una de las actividades propuestas por cada una de las áreas.

Ahora bien, para tener claridad sobre el volumen de compras que se pueden presentar en la regional Bogotá se realiza la descarga de datos desde el aplicativo EBS proporcional a un mes, donde se podrá identificar qué área realiza el mayor porcentaje de solicitud de compras. (Véase, Figura 4 porcentajes de compras por área).

**Figura 4. Porcentaje de compras por área**



**Figura 4. Porcentaje de compras por área, fuente propia**

De acuerdo al gráfico anterior se puede deducir que las áreas que realizan más solicitudes de compras son Gestión Humana, Gerencia Regional y Oficinas. Pero cabe aclarar que las oficinas son compras para gastos fijos y las otras dos son para eventos que requieren algún producto en especial para poder llegar a la finalidad del mismo. Al momento en que se realiza el análisis de las compras realizadas por Gestión humana se determina que estas compras son realizadas para la integración óptima del colaborador, puesto que cada una de las compras tiene una finalidad de enriquecer al Banco por medio de los colaboradores.

Para llegar al punto de equilibrio del análisis del sistema de compras se debe identificar qué cantidad de compras se realizan por NRPE y USC. (Véase tabla 2 Compras realizadas por cada sistema)

**Tabla 2. Compras realizadas por cada sistema**

| AREA                | NRPE | USC |
|---------------------|------|-----|
| CARTERA             | 0    | 3   |
| DIRECCIÓN COMERCIAL | 0    | 2   |
| GERENCIA REGIONAL   | 2    | 13  |
| GESTIÓN HUMANA      | 3    | 23  |
| OFICINA             | 0    | 20  |
| TOTAL               | 5    | 61  |

Tabla 2. Compras realizadas por cada sistema Fuente Propia

Teniendo en cuenta que en un mes se realizaron 66 compras de la cuales 5 de ellas corresponden a NRPE y el restante a USC, se puede llegar a que el procedimiento se encuentra estructurado hacia USC pero en las desventajas encontramos que no se tiene un control sobre el gasto. Por lo cual lo ideal sería implementar un plan de mejora que pueda fusionar los dos procedimientos facilitando los tiempos de entrega, el conocimiento y aprobación previa de las compras.

### Metodología utilizada modelo de negocio Canvas Área Administrativa y financiera

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asociaciones clave</b><br><br>La propuesta de valor que posee el área administrativa requiere de asociaciones clave para poder lograr su mejora continua.<br>Por lo cual la unidad de servicios compartidos es parte fundamental para los distintos procedimientos que se tienen a cargo.<br>Al igual que se deben tener convenios con diferentes empresas que presten sus servicios para la satisfacción de necesidades del cliente interno. | <b>Actividades clave</b><br><br>Las actividades clave que se llevan a cabo para los procedimientos administrativos son:<br>* Capacitaciones sobre las solicitudes que se requieren<br>* Acompañamiento en cada una de las actividades<br>* Seguimiento en los procedimientos para el cumplimiento. | <b>Propuestas de valor</b><br><br>Teniendo en cuenta los procedimientos de los cuales se encuentra encargado el área Administrativa y financiera, se puede determinar que son similares a las de muchas empresas, pero lo que hace diferente es la agilidad y resolutivez en el manejo de procedimientos que conlleven a la solución de problemas que se puedan presentar. | <b>Relaciones con cliente</b><br><br>La relación con el cliente interno corresponde a la cercanía con cada uno de ellos satisfaciendo las necesidades, esto con el fin de asegurar el óptimo funcionamiento de los procesos administrativos. | <b>Segmentos de mercado</b><br><br>El segmento de clientes que maneja el Área administrativa y financiera son Clientes internos<br><br>*Áreas: Gestión Humana, Gerencia Regional, Cartera, Dirección Comercial.<br><br>*Oficinas: total 22<br>- Directores de servicio<br>- Gerentes de oficina |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Recursos clave</b><br><br>Los recursos clave que tiene el área para la propuesta de valor son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Manuales</li><li>• Unidad de servicios compartidos</li><li>• Presupuesto</li></ul>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Canales</b><br><br>El Área administrativa llega al cliente interno por medio de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Correo</li><li>• Reuniones Informativas</li><li>• Telefonía</li><li>• Chat grupal</li></ul>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Estructura de costes</b><br>No se presentaría estructura de costes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Fuentes de ingreso</b><br>No se presentan fuentes de ingreso por tratarse de una propuesta de valor en el óptimo manejo de procedimientos.                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Cuadro 1 Metodología Canvas Area Administrativa y financiera fuente propia**

## **Metodología Utilizada**

Con el fin de identificar la oportunidad de mejora que se puede proponer en el procedimiento anteriormente explicado, se deben identificar factores que contribuyan al desarrollo de la misma, por lo cual la metodología bajo la cual se va a trabajar es el Modelo de negocio Canvas.

## **Análisis modelo canvas**

### **Segmento de clientes**

Se determina que los clientes que componen el segmento son de carácter interno, ya que se está hablando que el área administrativa es la encargada de proporcionar todas las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes a los cuales se les brinda apoyo como lo son Áreas Gestión Humana, Gerencia Regional, Dirección comercial y Cartera, al igual que las oficinas que se encuentran compuestas por un total de 22 sedes, 16 de ellas ubicadas en Bogotá y 6 ubicadas fuera de la ciudad.

### **Propuesta de Valor**

Teniendo en cuenta las actividades y procedimientos a los que se encarga el área administrativa y financiera podemos determinar que la propuesta de valor que posee es de la agilidad en respuesta a procedimientos lo cual se debe a la solución inmediata de cada uno de los problemas que se puedan presentar día a día y a las necesidades que puedan tener los clientes internos.

### **Canales**

Considerando que los canales de comunicación que ahora se manejan podemos encontrar que el correo electrónico es fundamental para realizar cada una de las actividades, ya que se

puede contar como soporte de aprobaciones e historial de algún procedimiento. Al igual que se usa telefonía (llamadas) y chats grupales que faciliten la información entre los colaboradores.

### **Relaciones con clientes**

Con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos la relación que se maneja con los mismos es cercana para poder llevar un seguimiento de cada una de las actividades que se realicen para así prestar un apoyo cuando se crea necesario.

### **Fuentes de ingreso**

Se debe tener en cuenta que no se representan fuentes de ingreso ya que estamos hablando de una propuesta de valor que genera resolutiveidad en los procesos.

### **Recursos clave**

Los recursos clave que se usan en el área administrativa son, manuales con cada uno de los pasos que tienen los procedimientos, lo cual nos indica que toda actividad tiene un manual de cómo realizarlo.

### **Actividades Clave**

Las actividades que tienen relación con el área son resolutivas y comunicativas.

### **Asociaciones clave**

### **Estructura de Costes**

No habría estructura de costes, puesto que el personal se tiene y en caso de que se incrementara el suelo no se conoce con exactitud el porcentaje de incremento.

## **Hallazgos**

Teniendo en cuenta el tiempo que se lleva en el puesto y las experiencias que se han tenido se pueden encontrar los siguientes hallazgos en el sistema de compras implementado en Bancoomeva.

- En varias ocasiones los líderes de área solicitaban compras sin aprobación de la Gerencia Regional
- Mal cargue de solicitud en cuenta contable y centro de costo
- En cierre de recepción de facturas los proveedores que eran contactados por NRPE no radican factura dentro de las fechas lo cual ocasiona atraso en el pago.
- Disminución del presupuesto sin claridad del por qué.

## **Elaboración de propuesta de mejoramiento**

### **Descripción de la situación a mejorar de acuerdo con el interés de la práctica**

De acuerdo con lo explicado anteriormente en el diagnóstico realizado, se puede determinar que la situación a mejorar es el sistema de compras que utiliza Bancoomeva Regional Bogotá, relacionando así los conocimientos adquiridos en lo largo del programa educativo, puesto que se deben mencionar herramientas para llegar a la propuesta de mejora en el sistema de compras.

El sistema de compras es uno solo, pero se puede llegar a él por medio de dos caminos (Negociación realizada por el cliente NRPE y Unidad de servicios compartidos USC), por lo cual la propuesta de mejora es centralizar el sistema para el óptimo control de las compras

realizadas, esto con el fin de garantizar el manejo del presupuesto proporcionado para cada una de las áreas que conforman la Regional Bogotá. Con el fin de presentar mayor claridad sobre la propuesta de mejora se realiza el análisis por medio de la herramienta canvas.

### **Análisis modelo canvas sobre propuesta de mejora**

#### **Segmento de clientes**

Teniendo en cuenta las necesidades que maneja el proceso se determina que los clientes que componen el segmento son de carácter interno, ya que se está hablando de un proceso de compras para el óptimo funcionamiento de la Regional Bogotá. Los clientes que realizan la solicitud son Áreas como Gestión Humana, Gerencia Regional, Dirección comercial y Cartera, al igual que las oficinas que se encuentran compuestas por un total de 22 sedes, 16 de ellas ubicadas en Bogotá y 6 ubicadas fuera de la ciudad.

#### **Propuesta de Valor**

Como se pudo observar en el análisis anterior los dos sistemas tienen falencias que se pueden mitigar unificando el proceso de cada uno, la propuesta de valor se trata de generar un sistema de compras centralizado para el buen manejo del presupuesto acordado para cada uno de los involucrados, se realizará con la Regional Principal ubicada en Cali, puesto que en dicha se tratan todos los temas administrativos y financieros de todas las regionales que tiene Bancoomeva.

#### **Canales**

Con el fin de transmitir el nuevo sistema se realizarán correos informativos donde se explicarán los pasos para realizar de forma correcta la solicitud, ya que se deberán tener VoBo de jefe de área junto con Gerencia Regional, para llevar el control de lo que se está comprando.

#### **Relaciones con clientes**

La relación que tendrán los clientes internos, será el acompañamiento en la implementación del nuevo sistema, puesto que el mismo traerá consigo cambios para llegar a lo esperado por lo cual la asistencia personal, al igual que el servicio automático tendrá un papel importante ya que se podrán disminuir las solicitudes en compras que sean recurrentes.

### **Fuentes de ingreso**

Se debe tener claro que el presupuesto no se incrementara por el cambio en el sistema, por lo cual no se generaran fuentes de ingreso, pero si se verá retribución en el óptimo manejo del presupuesto.

### **Recursos clave**

En esta propuesta de mejora no se necesitarán inversiones monetarias, se necesitarán recursos netamente Humanos ya que la centralización será con la Regional Principal, se solicitará que el Área Administrativa se haga cargo de la contabilización y aprobación de las compras enviadas desde Bogotá, puede que haya un recurso monetario en caso de que se incremente el sueldo de las personas involucradas en Cali.

### **Actividades Clave**

Las actividades que tienen relación con la implementación del nuevo sistema son resolutivas y comunicativas.

### **Asociaciones clave**

Una de las asociaciones clave que se pueden presentar en este modelo de negocio se refiere a las alianzas estratégicas que puede incurrir entre las regionales, al igual que se incluye la relación Cliente – Proveedor, donde se podrán pactar tiempos de entrega y formas de pago.

### **Estructura de Costes**

No habría estructura de costes, puesto que el personal se tiene y en caso de que se incrementara el suelo no se conoce con exactitud el porcentaje de incremento.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Asociaciones clave</b><br><br>Con el fin de mitigar los inconvenientes que se pueden presentar en el mal procedimiento de solicitud de compras se buscara<br><br>* Alianzas estratégicas entre la Regional Principal y la Regional Bogotá<br><br>* Relaciones cliente - proveedor. | <b>Actividades clave</b><br><br>Servicio centralizado del proceso, donde se busca la resolución de problemas con búsqueda de soluciones para mitigar inconvenientes en la solicitud de compras. | <b>Propuestas de valor</b><br><br>La propuesta de valor que se puede determinar para la mejora continua del procedimiento es:<br><br>Generar un sistema de compras centralizado para el buen manejo de del presupuesto acordado para cada una de los involucrados. | <b>Relaciones con cliente</b><br><br>La relación con el cliente interno para la implementación del nuevo sistema será:<br><br>*Asistencia personal: acompañamiento en la implementación<br><br>*Servicio automático: donde se destacaran compras que sean recurrentes esto con el fin de evitar el procedimiento y que lleguen al área sin ningún problema | <b>Segmentos de mercado</b><br><br>El segmento de clientes que maneja el proceso son Clientes internos<br><br>*Áreas: Gestión Humana, Gerencia Regional, Cartera, Dirección Comercial.<br><br>*Oficinas: total 22 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Recursos clave</b><br><br>Los recursos que ayudaran a la implementación son netamente Humanos, ya que se deberá generar una relación con la Regional principal que se encuentra en Cali.     |                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Canales</b><br><br>Los canales que se usaran para el nuevo sistema serán correos electrónicos                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Estructura de costes</b></p> <p>No se presentaría estructura de costes.</p> | <p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Teniendo en cuenta que el cliente interno no genera compras del bolsillo de él, se puede determinar que el ingreso se verá reflejado en el óptimo manejo del presupuesto.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Metodología utilizada modelo de negocio Canvas sobre propuesta de mejora**

**Cuadro 2. Metodología Canvas Propuesta de mejora, Fuente Propia**

## Alcance

La información que se usa para el desarrollo de la propuesta de mejora, se obtiene a través de la experiencia vivida en el cargo como practicante, al igual que los datos utilizados son suministrados desde la plataforma EBS Oracle. Se habla sobre el gasto desmedido del presupuesto que pertenece a cada uno de los clientes internos por los comités de gerencia regional, se debe tener en cuenta que no se pueden mostrar los informes que son presentados en los mismos ya que contienen información confidencial. Por lo cual se entregara la estructura de la propuesta sin implementarla.

## Plan de acción

De acuerdo con lo expuesto a lo largo del desarrollo del informe y al análisis sobre cómo se está llevando a cabo el sistema de compras por la regional Bogotá, podemos observar que las dos formas tienen la misma finalidad por lo cual se debe pensar en una forma de centralizar las compras para el buen desempeño de la regional. Por lo cual para determinar el plan de acción se decide realizar su planeación por medio del siguiente cuadro.

| AREA ADMINISTRATIVA                                                                                       |                                                                                                               |                                                                                   |                     |                            |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia                                                                                                | ¿Qué?                                                                                                         | ¿Cómo?                                                                            | ¿Con Qué?           | ¿Cuándo?                   | ¿Quién?                                                                                           |
|                                                                                                           | Programas                                                                                                     | Acciones Inmediatas                                                               | Recursos necesarios | Plazo                      | Responsable                                                                                       |
| Diseñar un sistema de compras centralizado abarcando cada una de las áreas que se encuentran en el banco. | Desarrollo de herramientas que faciliten el procedimiento que se debe realizar antes de solicitar una compra. | Se debe establecer el contacto con la Nacional para determinar la centralización. | Humanos.            | 01 de Abril a 01 de Junio. | Área Administrativa compuesta por Gestor Administrativo y financiero, Practicante Administrativo. |

**Tabla 3. Plan de acción de propuesta de mejora. Fuente Propia**

Para poder llegar a la propuesta de mejora se deben determinar las herramientas que se deben usar, por lo cual es clave realizar capacitaciones a todas las áreas que son relacionadas con el sistema de compras para que se desarrolle de manera correcta la centralización de compras.

Gracias al análisis de ventajas y desventajas podemos encontrar los beneficios que podemos obtener de la centralización los cuales son:

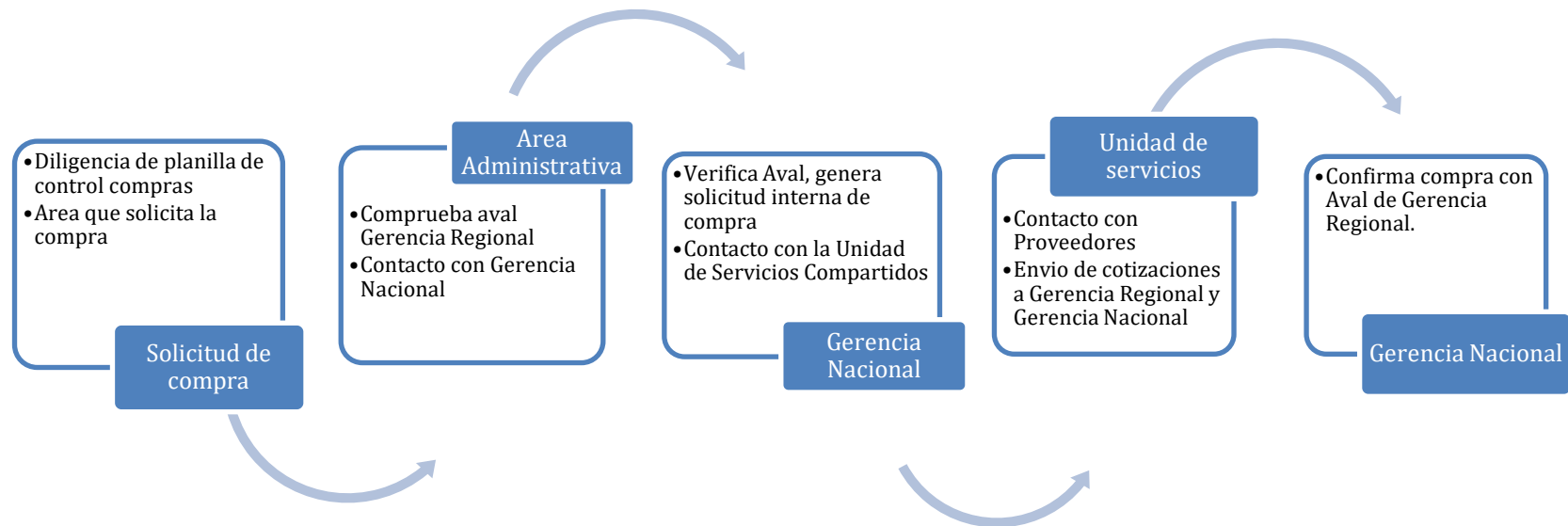
- Rendimiento oportuno del presupuesto determinado para cada una de las áreas
- Compras con conocimiento de la Gerencia Nacional y Gerencia Regional
- Cotización de proveedores que ofrezcan precios más económicos sin necesidad de deteriorar la calidad del servicio o producto.

En cuanto a impactos encontramos que los internos pueden describirse en positivo y negativo ya que en toda propuesta existe un margen de error y en este caso podríamos describir que en caso de no obtener el VoBo de Gerencia Regional Bogotá no se podría proceder en la compra, lo cual acarrearía problemas en tiempos de entrega, en cuanto a positivos podemos relacionarlo con los beneficios que se obtendrían.

### **Flujo de proceso de compras centralizado**

De acuerdo con el análisis obtenido a lo largo del planteamiento, se debe estructurar el flujo de proceso que se vería reflejado en la propuesta de mejora a partir de los cambios que se mencionan anteriormente esto con el fin de lograr la centralización del procedimiento

## Flujo de proceso de Compras Centralizado



**Figura 4. Flujo de proceso de Compras Centralizado, Fuente Propia**

Como podemos observar, en este flujo se incluye la Gerencia nacional y las actividades que se llevarían a cabo para llegar a lo esperado que es tener el aval de cada una de las compras para poder diferenciar el uso del presupuesto que se le proporciona a cada área.

## **Manual de procedimiento de compras centralizado**

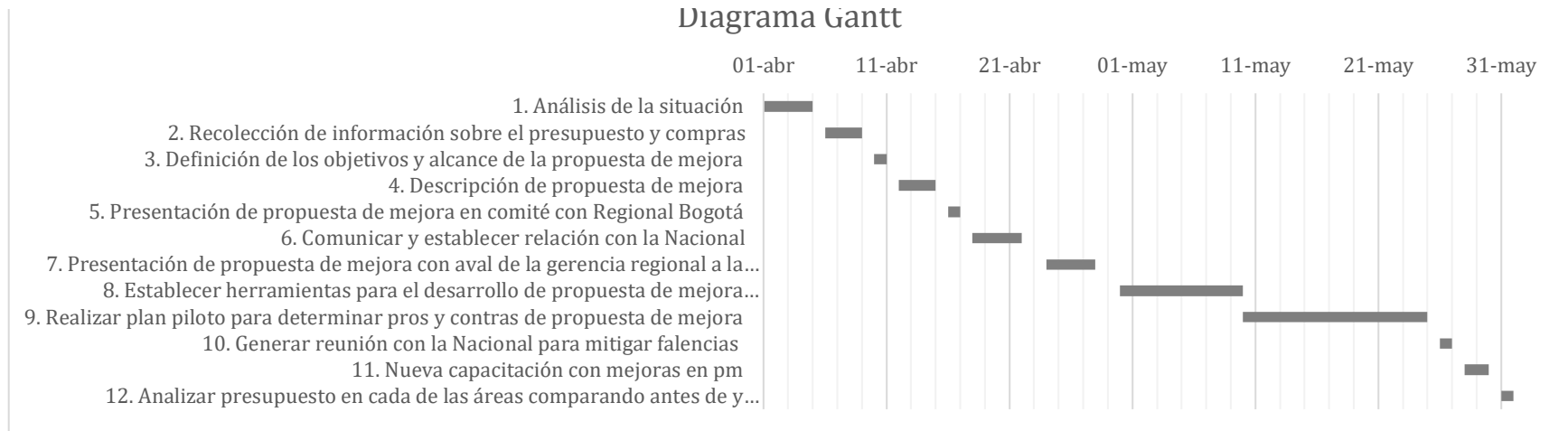
Teniendo en cuenta que para poder realizar las capacitaciones a las áreas que se encargan de la solicitud de compras se deben generar herramientas que faciliten el uso del nuevo procedimiento, por lo cual se realiza el manual sobre cómo se debe realizar la solicitud de compras y diligenciamiento de la planilla control de compras (véase anexo 2)

### **Manual Solicitud de compras**

1. Diligenciar en su totalidad la planilla de control de compras
  - a. Nombre del proyecto que solicita la compra de artículos o servicios para el desarrollo del mismo
  - b. Área que solicita la compra
  - c. Descripción en su totalidad sobre el producto o servicio que se solicita
  - d. Cantidades exactas
  - e. Centro de costo del área que solicita
  - f. Fecha de solicitud / Fecha de realización del proyecto o actividad
2. Enviar correo con planilla de control de compras al Área Administrativa, en el correo informar sobre el proyecto o actividad, con VoBo de Gerencia Regional.
3. Realizar seguimiento de la solicitud de compra.

## Diagrama de Gantt

Teniendo en cuenta el alcance de la propuesta de mejora se realiza el Diagrama de Gantt donde se pueden observar las actividades que contribuirán al desarrollo de la propuesta de mejora, al igual que se mostrara las fechas y el tiempo que tomara realizar cada una de ellas.



**Diagrama 1. Diagrama de Gantt Fuente propia**

## **Presupuesto Financiero básico**

Teniendo en cuenta que a lo largo del desarrollo de la propuesta de mejora se determina que no se solicita comprar nuevos insumos para lograr implementarla, se toman como base los gastos que ya se tienen previstos para el funcionamiento del área Administrativa los cuales se presentan a continuación, se debe tener en cuenta que Bancoomeva se divide en administración por parte del Banco y Administración por parte de la Cooperativa.

El edificio donde se encuentra ubicada la oficina de Gerencia Regional Bogotá corresponde a Administración por Cooperativa, por lo cual los pagos de los servicios públicos son asumidos por la misma.

| <b>Concepto</b>                               | <b>Valor</b> |
|-----------------------------------------------|--------------|
| Sueldo Gestor Administrativo y financiero     | \$ 8.500.000 |
| Sueldo Practicante                            | \$ 850.000   |
| Computador Gestor Administrativo y Financiero | \$ 1.399.000 |
| Computador Practicante                        | \$ 1.414.000 |
| Celular Corporativo Gestor                    | \$ 2.500.000 |

### **Recomendaciones**

Se recomienda al área administrativa de Bancoomeva que se entable una relación con la Nacional para llevar acabo la propuesta puesto que esto ayudaría a tener control sobre el presupuesto ya que esto puede contribuir al óptimo desarrollo de la utilidad, puesto que puede disminuir las compras de altos valores por compras de valores más bajos.

Al igual que se recomienda el seguimiento de las compras realizadas y cada cierre de mes solicitar a la nacional un estudio sobre cuantas cuando y que área solicito compras.

### **Conclusiones**

De acuerdo con la experiencia obtenida a lo largo de la práctica y gracias a los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, se puede concluir que el área administrativa y financiera se podría mejorar con otra persona que pueda prestar apoyo tanto al gestor como al practicante, ya que muchas veces el Gestor tiene que estar en reuniones o realizando la parte financiera que es un poco más compleja.

## **Bibliografía**

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (marzo de 2011). “Generación de modelos de Negocio”. Modelo Canvas. editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Rojas, Naydu Shirley & Ordoñez, Daniel Arturo (junio de 2016). “Guía de Normas APA” UMB virtual educación superior de calidad.

Guía para realizar proyectos de mejora (Enero 2009), tomado de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/guia-para-realizar-proyectos-de-mejora-presentation>

Jumbo, computador Icore escritorio (2019), tomado de [https://www.tiendasjumbo.co/computador-de-escritorio-core-i3-ram-4gb-1-tera-monitor-195-pulgadas-20033023/p?idsku=20047541&gclid=CjwKCAjwiN\\_mBRBBEiwA9N-e\\_oNMLGJjNpXH\\_F1bxBO8WOCyb-tjbrqIzxWk9xnjotQbeZxUOTWCsxoCzvQQAyD\\_BwE](https://www.tiendasjumbo.co/computador-de-escritorio-core-i3-ram-4gb-1-tera-monitor-195-pulgadas-20033023/p?idsku=20047541&gclid=CjwKCAjwiN_mBRBBEiwA9N-e_oNMLGJjNpXH_F1bxBO8WOCyb-tjbrqIzxWk9xnjotQbeZxUOTWCsxoCzvQQAyD_BwE)

Bancoomeva. (2013). Estructura Bancoomeva [Imagen]. Recuperado de <https://www.bancoomeva.com.co/44605>

Que es un plan de acción (2013). Que Como Cuando,. Tomado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

universidad cent occidental lisandro Alvarado decanato de administración y contaduría coordinación de pasantías, (abril 2014), VERBOS, PALABRAS DE ENLACES, BIBLIOGRAFIA, ETC.

## Anexos

### Anexo 1. Carta de aprobación

Bogotá D.C., 29 de mayo de 2019



Señores,  
Coordinación Prácticas Empresariales  
Politécnico Gran Colombiano Institución universitaria  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Colombia, Bogotá

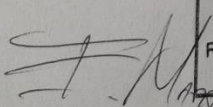
Asunto: Viabilidad Proyecto Académico Prácticas Empresariales

Por medio de este folio certifico la aprobación de la propuesta de mejora realizada por Yury Alexandra Duque con CC 1.024.560.480 durante su periodo de prácticas empresariales.

La propuesta se destaca por su coherencia y validez dentro de los flujos de calidad ISO 9000 y la capacidad instalada del área.

Este documento se expide con fines académicos a los veintinueve (29) días del mes de mayo del año 2019 .

Cordialmente,



Ernesto Martínez Quintana  
Gestor Administrativo y Financiero  
Regional Bogotá

**Sede Nacional:** Av. Pasoancho N° 57-50 • Tel: (2) 333 0000  
**Línea Nacional Gratuita y Celulares:** 01 8000 941 318 • **Desde Cali:** 524 1318  
Cali • Colombia • Suramérica

[www.bancoomeva.co](http://www.bancoomeva.co)

Entidad Bancaria

Anexo 2. Planilla control de compras

| Nombre de proyecto | Área que solicita | Centro de costo | Descripción producto | Cantidades | Fecha solicitud | Fecha de proyecto |
|--------------------|-------------------|-----------------|----------------------|------------|-----------------|-------------------|
|                    |                   |                 |                      |            |                 |                   |