

# **Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras. (Perfiles, descripción de cargos, tareas habituales y observaciones sobre remuneración)**

1ª Edición - Fecha: 10 de enero 2018

 **Asociación Colombiana de  
Profesionales en Compras**



Publicado por:  
Asociación Colombiana de Profesionales en Compras.

Website: <http://www.acopc.com.co>

©2018 –Asociación Colombiana de Profesionales en Compras.  
Todos los derechos reservados.

Las siglas ACOPC®, GF-GGC®, MEGA®, CPCA®, los logos/logotipos de la Asociación son marcas registradas.

En ACOPC recibimos gustosos los comentarios y sugerencias para el mejoramiento de esta Guía. Por favor no dude en ayudarnos con la identificación de errores ortográficos, de redacción, de formato, numeración o de cualquier otro tipo. Simplemente haga una copia de la página del Manual, señale allí el error y escríbanos enviado sus comentarios a: [info@acopc.com.co](mailto:info@acopc.com.co)

## **AVISO LEGAL DE RESPONSABILIDAD**

---

Las publicaciones, documentos, guías y normas de la Asociación Colombiana de Profesionales en Compras – ACOPC, son elaborados mediante un proceso de aporte de los Miembros de la Asociación. En este proceso, el Concejo Editorial de ACOPC obtiene las opiniones de expertos en los temas, terceras personas que tienen interés en los temas cubiertos en sus publicaciones y experimentados profesionales en los temas de Compras que pueden aportar la descripción de las mejores prácticas de la función de Compras. Dicho Concejo Editorial de ACOPC administra el proceso, y establece normas y criterios para promover la equidad y el consenso de los aportes hasta la elaboración de los documentos finales, que finalmente publica en su sitio web oficial o en otros canales de la Asociación.

En virtud de lo anteriormente dicho, ACOPC renuncia expresamente a la responsabilidad por cualquier daño personal, empresarial, a la propiedad o cualquier otro daño de cualquier origen o causa, ya sean especiales, directos, indirectos, emergentes, compensatorios y demás, que puedan resultar, o aparentar resultar de la aplicación o dependencia de estos documentos. ACOPC renuncia expresamente a la responsabilidad, y no da ninguna garantía expresa o implícita con respecto a la exactitud o integridad de cualquier publicación generada. Renuncia también, y no da ninguna garantía de que la información presentada asegure el logro de los objetivos empresariales buscados ni que satisfará algún o cualquier tipo de expectativas, propósitos o necesidades personales de los lectores.

Cualquier persona o empresa que use este documento o cualquier otro publicado por ACOPC, debe entender, y así lo acepta por el solo hecho de leer las publicaciones de ACOPC, que depende exclusivamente de su propio criterio y juicio independiente y profesional, o buscar el consejo profesional competente de terceros para el momento en que requiera implementar, elaborar y ejercer el ejercicio de aplicación de esta información, en cualesquiera sean las condiciones dadas.

ACOPC no tiene la capacidad, ni puede comprometer la supervisión o vigilancia para asegurar que las personas o empresas implementen adecuadamente las normas y principios publicados en este documento. Adicionalmente, el logro de los resultados esperados no solo dependen de la metodología propuesta, sino particularmente en la calidad de la implementación de la misma, lo cual está, obviamente, fuera del alcance de ACOPC.

## **PREFACIO A LA PRIMERA EDICIÓN**

---

La cada vez mayor importancia que en los últimos años ha empezado a tener la Gestión de Compras dentro de los procesos productivos y operacionales de las empresas generadores de rentabilidad y competitividad, implica la necesidad de aplicar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas estándares y adecuadas para asegurar el éxito administrativo y gerencial de la Gestión Integral de Abastecimiento. Por qué Integral? Porque desde la Asociación consideramos que deben desarrollarse en estos 3 ambientes:

- 1) Los procesos, procedimientos y buenas prácticas
- 2) El planteamiento estratégico
- 3) Las personas que intervienen en el proceso

Como respuesta a esta necesidad, y de manera específica al tercer punto de la lista anterior, la Asociación Colombiana de Profesionales en Compras – ACOPC se complace en presentar a la comunidad empresarial de Colombia este documento titulado “Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras”.

Esta Guía pretende documentar y ofrecer a la comunidad de profesionales de selección de personal, empresas de reclutamiento, áreas de selección de personal de las empresas y en general a aquellos profesionales de la gestión y administración del talento humano, un conjunto de conceptos que ayuden a la mejor selección, capacitación y retención del recurso humano dedicado a la Gestión de Compras de las empresas, independientemente de la industria en que se inscriba la empresa. Esto significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de las empresas que requieren una adecuada gestión Administrativa y Gerencial del personal dedicado a las Compras, y que existe consenso entre los profesionales del área sobre su valor y utilidad.

Significa también que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas recomendaciones puede ayudar a un mejor procedimiento de selección, capacitación, retención y gerencia de los recursos humanos dedicados a la gestión de Compras. Esto sin embargo debe ser guiado por el buen criterio y juicio del equipo profesional del área de selección de la empresa, quienes son finalmente los responsables de establecer lo que es apropiado o no, lo que es necesario hacer para asegurar la mejor selección de sus colaboradores según las y estrategias políticas de abastecimiento de cada empresa.

## TABLA DE CONTENIDO

---

### INTRODUCCIÓN

- Sobre la Asociación Colombiana de Profesionales en Compras
- Estándares ACOPC
- Propósito de esta Guía o Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras
- El Proceso de Compras en la Cadena de Suministro, en los términos definidos por ACOPC en esta Guía.
- La ubicación del proceso de Compras/Abastecimiento dentro de la Cadena de Suministro
- Como usar esta Guía
- Certificación ACOPC como Profesional en Compras y Abastecimiento.

### 1 CARGOS Y FUNCIONES

- 1.1 Generalidades de los Cargos en la Cadena de Suministro
- 1.2 Cargos habituales en el Proceso de Compras
- 1.3 Estructura jerárquica y funcional del Proceso de Compras

### 2 DESCRIPCION DE CARGOS EN EL PROCESO DE COMPRAS

- 2.1 Gerente de Compras
- 2.2 Director de Compras
- 2.3 *Category Manager*
- 2.4 Comprador Especializado
- 2.5 Comprador
- 2.6 Analista de Compras
- 2.7 Auxiliar de Compras

### 3 TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS

### 4 CONSIDERACIONES DE REMUNERACIÓN

## INTRODUCCIÓN

---

### **Sobre la Asociación Colombiana de Profesionales en Compras**

La Asociación Colombiana de Profesionales en Compras (ACOPC) es una Entidad Civil del ámbito privado, sin ánimo de lucro, debidamente registrada ante las autoridades Colombianas respectivas, y está sometida a la vigilancia, inspección y control por las entidades de control correspondientes.

Fundada en 2017, la Asociación tiene como objeto primordial lograr la profesionalización de la disciplina de Abastecimiento/Compras y de todas las personas, profesionales o técnicos, que la ejercen.

Promovemos y estimulamos la capacitación, profesionalización, investigación, actualización y divulgación de las buenas prácticas profesionales de la función de Compras y del Abastecimiento Estratégico con estándares internacionales, como función nuclear y centro generador de utilidades y eficiencias en las compañías y empresas, mientras posicionamos, profesionalizamos y propendemos por el bienestar de los Miembros de la Asociación.

#### *Visión*

La Asociación aspira a convertirse en la Entidad Referente en Colombia y en el exterior, de las actividades ligadas al Abastecimiento/Compras, proponiendo los mejores y más altos estándares de estas disciplinas, certificando a sus Miembros para que transmitan a la industria y al mercado los más altos niveles de calidad y transparencia, y los beneficios de la Gestión Integral de Abastecimiento de clase mundial.

#### *Misión*

- Reunir a todas aquellas personas cuyas actividades profesionales, laborales, técnicas y educativas están relacionadas con el Abastecimiento/Compras de pequeñas, medianas y grandes empresas o entidades, tanto del sector privado, público o empresas mixtas.
- Promover y estimular la investigación, la capacitación, el entrenamiento y la profesionalización en nuestro campo particular, y la actualización y divulgación de las buenas prácticas profesionales de la función de Abastecimiento/Compras bajo un estándar propio de la Asociación que iguale o supere estándares internacionales.
- Promover en la industria la contratación de personal certificado e/o idóneo para ejercer la función de Abastecimiento/Compras.

- Acreditar/certificar a los Profesionales en Abastecimiento/Compras, previa verificación de sus conocimientos al respecto, de acuerdo con los modelos de estándares de la Asociación, en los niveles que corresponda.
- Promover el crecimiento de la profesión de Abastecimiento/Compras en Colombia, al mismo o mayor nivel que lo hacen otras Asociaciones u organizaciones similares de Norteamérica y Europa.
- Promover la inclusión de los temas de la Gestión de Compras y del Abastecimiento Estratégico en los pensum académicos pertinentes.
- Representar los intereses de la profesión de Abastecimiento/Compras en las instancias requeridas, buscando una remuneración justa alineada con los niveles de profesionalismo y responsabilidad de la gestión realizada.
- Difundir en la comunidad el Código de Ética de la Asociación, para buscar que el ejercicio de la profesión de Abastecimiento/Compras se haga de manera ética y transparente.

## Estándares ACOPC

Uno de los principales objetivos de la Asociación es la profesionalización de las personas que ejercen las diferentes funciones en la Gestión de Compras.

Por eso ofrecemos 3 estándares específicos para la Gestión Integral de Compras, con aplicación en todos los segmentos económicos de la Industria en Colombia:

- 1) El estándar Operativo, transaccional y Gerencial de la Gestión de Compras (que asegura una función transparente y eficaz de la gestión).
- 2) El estándar MEGA® de la Gestión Estratégica de Compras (que asegura rentabilidad y competitividad de la Organización).
- 3) Otro importante objetivo, complementario al anterior, es la estandarización de perfiles profesionales y remuneración de las personas, de acuerdo con sus niveles de responsabilidad, nivel de certificación y tipo de cargo.

### **Estándar ACOPC de la Gestión Gerencial y Operativa de Compras**

Proponemos el estándar Operativo y Gerencial de la Gestión de Compras, en un documento que denominamos la "Guía de Fundamentos de la Gestión Gerencial de Compras (GF-GGC®)" que se renueva anualmente con los aportes de los Miembros, sobre las mejores prácticas de la profesión.

### **Estándar MEGA® en Abastecimiento Estratégico**

Proponemos el estándar MEGA® de la Gestión Estratégica de Compras, en nuestro "Modelo Estratégico para la Gerencia del Abastecimiento - MEGA®", elaborado a partir de las metodologías con más altos estándares internacionales como MOST® (*Management Model for Strategic Procurement*), *Sourcing Group Management*, *Supply Management*, *Strategic Supply* y los estándares básicos de ISM - *Institute for Supply Management*.

### **Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras (Perfiles, descripción de cargos y observaciones de remuneración)**

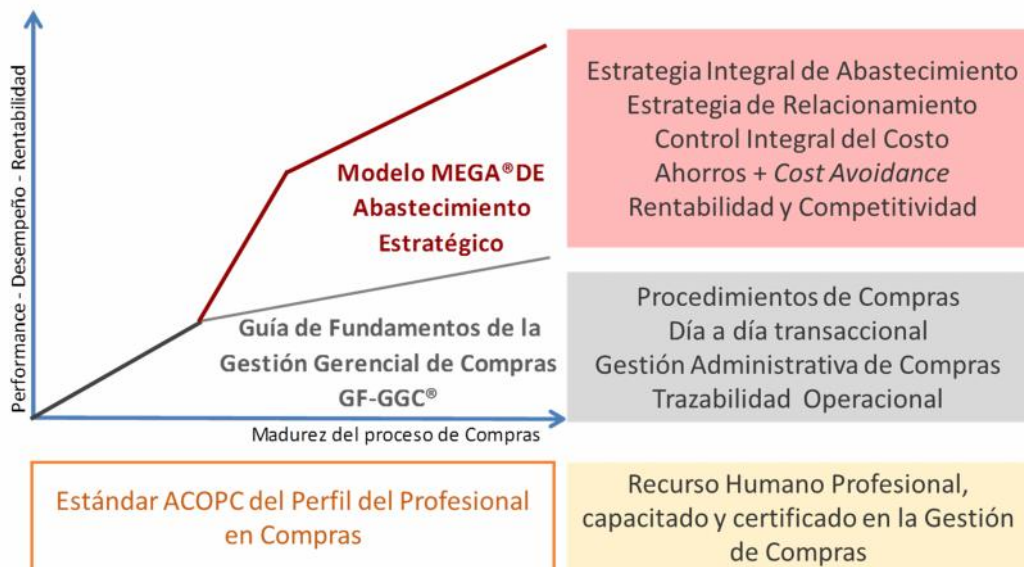
Proponemos al mercado laboral un estándar único en la descripción de funciones y cargos de las personas vinculadas a la Gestión de Compras, que permita a las entidades reclutadoras (*headhunters*, áreas de selección de las empresas, etc.) realizar una búsqueda y evaluación más profesional e imparcial de sus candidatos, y una asignación de remuneración más justa y atractiva para los Profesionales del área.





Los 3 estándares de la Asociación ofrecen, de manera integrada, coordinada y colaborativa, todas las herramientas necesarias para realizar una Gestión Integral de Abastecimiento que aglutina las mejores prácticas disponibles del oficio, mientras asegura el logro de las metas y resultados de transparencia, rentabilidad y competitividad que requieren las empresas.

La siguiente gráfica indica como los 3 estándares aportan para la generación de valor al proceso (indicado como performance – desempeño o rentabilidad) y su evolución en el tiempo, o mejor aún, en el proceso de “Madurez del Proceso de Compras”.



## **Propósito de esta Guía o Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras**

La presente Guía de Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras pretende ofrecer un manual práctico que contenga las descripciones de cargos, funciones, responsabilidades, habilidades y competencias requeridas por los Profesionales que trabajan en la Gestión de Compras, para lograr un correcto proceso de selección, capacitación y retención del talento humano de estos equipos en las empresas.

La Asociación Colombiana de Profesionales en Compras -ACOPC- considera esta Guía como referencial básica, primaria y estándar para estos propósitos. Estamos seguros que desde este trabajo, podemos ayudar a los profesionales que trabajan en los procesos de selección de las empresas para buscar, atraer, seleccionar y contratar a los mejores recursos del mercado, de modo que puedan aportar con mayor certeza más competitividad y rentabilidad a las empresas, mientras desarrollan una carrera profesional en la disciplina de las Compras.

Esta Guía tiene también como propósito ayudar a las áreas de capacitación y desarrollo de las empresas a identificar donde se encuentran las mejores oportunidades de capacitación técnica en las Gestión de Compras, de modo que dichos equipos, correctamente seleccionados y contratados, puedan profesionalizar cada vez más su función, haciendo de la Gestión de Compras una carrera profesional de alto aporte a sus empresas.

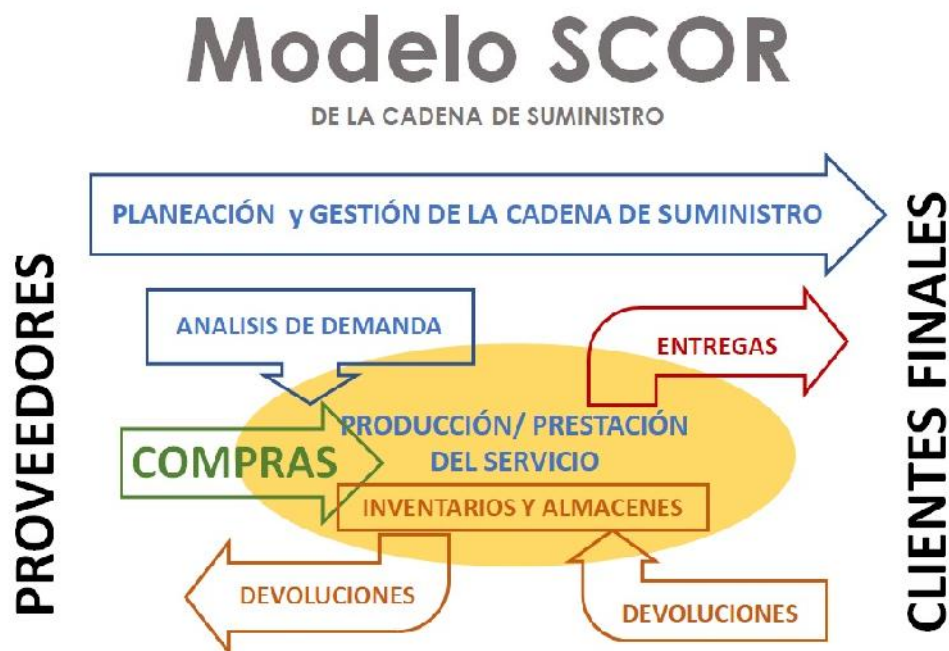
Véanse también los documentos de: *Guía de Fundamentos Gestión Gerencial y Operativa de Compras (GF-GGC®)* y los *Fundamentos del Modelo MEGA® de Abastecimiento Estratégico de ACOPC*, complementarios a esta Guía.

Consejo Editorial ACOPC.

## El Proceso de Compras en la Cadena de Suministro, en los términos definidos por ACOPC en esta Guía.

El modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) - sigla SCOR por sus términos componentes en inglés -, es un entramado de procesos que tiene un uso enfocado a gestionar la cadena de suministro, desde su representación hasta su configuración. En el modelo SCOR se ha tratado de integrar los procesos de negocio, indicadores, tecnologías al servicio de la cadena de suministro y mejorar la eficacia de la Cadena de Suministro y de las posibles mejoras que se puedan implantar dentro de la misma.

El modelo SCOR es una herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro; fue desarrollado en 1996 por el Consejo de la Cadena de Suministro, *Supply-Chain Council* (SCC), una corporación independiente sin fines de lucro, como una Herramienta de Diagnóstico Estándar Inter-Industrias para la Gestión de la Cadena de Suministro.



SCOR permite desplegar las actividades de negocio para conseguir cubrir las necesidades de abastecimiento del cliente. Se divide en 5 procesos clave de gestión:

- Planificación/Análisis de la Cadena de Suministro (*PLAN*),
- Compras/Aprovisionamiento (*SOURCE*),
- Fabricación/prestación del Servicio (*MAKE*),
- Logística/Distribución (*DELIVER*) y
- Devolución/Logística Inversa (*RETURN*).



**Proceso de Cadena de Suministro:** También puede entenderse como Proceso de la Cadena de Abastecimiento o Proceso de *Supply Chain*. Está compuesto de los siguientes procesos:

Procesos de Cadena de Suministro	Desde el Modelo SCOR
La evaluación de necesidades y de la demanda como proceso de entrada	
El proceso de Compras o Abastecimiento	
El proceso de logística <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de inventario y almacenes</li> <li>Gestión de distribución/entregas</li> <li>Logística Inversa</li> </ul>	

Con ello se busca abarcar todas las interacciones posibles con el Cliente Final (desde su necesidad y solicitud de pedido y entrada de la orden hasta el pago de la factura), y por otra parte se pretende contemplar a todos los actores del proceso (Proveedores y Clientes finales).

## La ubicación del proceso de Compras/Abastecimiento dentro de la Cadena de Suministro

Aun cuando el lector encuentre definiciones diferentes en otras fuentes, ACOPC considera necesario establecer la siguiente claridad del uso de términos básicos primarios y sobre los cuales se debe entender esta Guía.

No obstante, cualquier otra interpretación válida que desde otros escenarios se puedan hacer sobre la Gestión de Compras/Abastecimiento, igualándola en alcance con la Gestión completa de la Cadena de Suministro, desde ACOPC interpretamos que el proceso de **Gestión Gerencial de Compras** es solo una parte de toda la cadena de suministro, y que no incluye los demás procesos de esta cadena.

Por lo tanto, es importante destacar que la presente Guía del Estándar ACOPC del Perfil del Profesional en Compras en esta primera versión, solamente incluirá la información de perfiles, descripción de cargos y tareas tradicionales a cargo para aquellas personas que se dediquen al Proceso de Compras o abastecimiento, y no a la cadena de suministro en totalidad, como se indica en la siguiente tabla:

Recursos Humanos en la Cadena de Suministro	
Análisis y planeación de la demanda	No incluida
<b>Gestión de Compras</b>	<b>INCLUIDA</b>
Producción/prestación del servicio	No incluida
Logística (Inventarios, almacenes, distribución, entregas y logística inversa)	No incluida

La anterior declaración es especialmente importante, toda vez que en muchas empresas se busca contratar personas para la Cadena de Suministro completa, o partes de ellas que incluyen procesos adicionales a la Gestión de Compras. También es importante tenerlo claro para aquellos procesos de selección en los cuales se encargará a la(s) persona(s), no solo del proceso de Compras, sino de otras actividades dentro de los ámbitos de otros procesos de la cadena de suministro.

## Cómo usar esta Guía

La Asociación Colombiana de Profesionales de Compras presenta esta Guía del Estándar ACOPC del **Perfil del Profesional en Compras** en esta primera versión como una ayuda técnica para los profesionales de las actividades de búsqueda, selección y reclutamiento de recursos humanos en las empresas, pero no pretende sustituir sus labores profesionales y su conocimiento ni experiencia en su labor.

Por tanto, esta Guía debe usarse con la respectiva precaución y criterio profesional, entendiendo que contiene las mejores prácticas de la industria y de la disciplina, debe revisarse caso por caso su aplicación en los diferentes tipos de empresas, pues su validez varía de acuerdo con varios criterios, como por ejemplo:

- Tamaño de la empresa.
- Segmentos de negocios que desempeñe la empresa.
- Cantidad de transacciones periódicas.
- Recursos disponibles, etc.

Adicionalmente, es necesario recordar que esta Guía se limita únicamente a las actividades y perfiles adecuados al Proceso de Compras, y no contiene información de tareas, actividades, competencias ni conocimientos necesarios para los demás procesos de la cadena de suministro (por ejemplo Análisis y planeación de la demanda, Producción/prestación del servicio, Logística (Inventarios, almacenes, distribución, entregas y logística inversa)).

Es necesario también entender que, en particular, debido a los diferentes tamaños de empresas, y por tanto a la cantidad de recursos que se asignen a la gestión de Compras, es seguro que en las empresas grandes se puedan tener recursos separados con asignaciones de tareas y responsabilidades muy específicas, mientras que en empresas pequeñas se asignen pocos recursos y que se compartan y realicen muchas tareas de diferentes cargos, incluyendo aquellas de los demás procesos de la cadena de suministro.

## **Certificación ACOPC como Profesional en Compras y Abastecimiento.**

La Asociación dispone de un modelo de certificación en los conocimientos y aplicación de los mejores estándares de la Gestión Integral de Compras, disponible para los Miembros Activos de la Asociación.

- Esta Certificación se extiende en 5 niveles de competencia, siendo el N1 el más básico y el N5 el de mayor nivel de excelencia.
- Los exámenes de evaluación para determinar el nivel de competencia de la Certificación están diseñados sobre el conocimiento probado del aspirante sobre los temas contenidos en los siguientes documentos:
  - Estándar ACOPC de la Gestión Gerencial y Operativa de Compras, también llamado la "Guía de Fundamentos de la Gestión Gerencial de Compras (GF-GGC®)"
  - Estándar MEGA® en Abastecimiento Estratégico, elaborado a partir de las metodologías con más altos estándares internacionales como MOST® (Management Model for Strategic Procurement) , Sourcing Group Management, Supply Management, Strategic Supply y los estándares básicos de ISM - Institute for Supply Management.

## **Capacitación**

Existen diversos programas de capacitación organizados directamente por la Asociación que permiten a los interesados avanzar más rápidamente en el estudio y conocimiento de los temas requeridos para el proceso de certificación.

Mayor información en <http://www.acopc.com.co/capacitacion>

# 1 CARGOS Y FUNCIONES

## 1.1 Generalidades de los Cargos en la Cadena de Suministro

Debido a que la Cadena de Suministro (*Supply Chain* en inglés) está constituida por tres diferentes mega-procesos, los cargos más habituales de los recursos humanos de toda la cadena de suministro podrían identificarse de acuerdo con la siguiente tabla:

PROCESOS DE LA CADENA	CARGOS NORMALMENTE ASIGNADOS A CADA PROCESO
Análisis de la demanda	Gerente de Planeamiento de Demanda Planificador de Materiales Planificador de la Producción Jefe/ Responsable de Inventarios <i>Master Planner</i> Analista/ Jefe/ Planificador de Demanda
Proceso de Compras	Gerente de Compras Director de Compras <i>Category Manager</i> Comprador Especializado Comprador General Analista de Compras Auxiliar de Compras
Proceso de logística	Gerente/Jefe de Logística Gerente/Jefe de Distribución Gerente/Jefe de Transporte Gerente/Jefe de Almacén Gerente / Director de Centro de Distribución Coordinador/ Jefe / de Embarques Gerente de Importación y Exportación Analista de logística/ distribución/ transporte/ almacén etc. Analista / Jefe de Expedición Coordinador / Jefe de Tráfico Analista de Comercio Exterior Bodegueros/ auxiliar de almacén/ auxiliar de transporte etc. Y otros...



## 1.2 Cargos habituales en el Proceso de Compras

No existe un estándar internacional (ni siquiera local) para definir la jerarquía de los diferentes nombres de los cargos asociados al proceso de Compras, y de hecho para ninguno de los cargos en las empresas. En algunas compañías, al cargo de mayor nivel, jerarquía o poder se le puede asignar la palabra “Gerente”, mientras que en otras empresas esta palabra está destinada para cargos en Nivel N-1 o N-2.

Por tal motivo, esta Guía presenta su propia propuesta de los nombres de los cargos normalmente asignados a la Gestión o Proceso de Compras, y para cada uno de ellos presenta nombres equivalentes que pueden ser usados en diferentes escenarios.

**Nota aclaratoria:** Dependiendo de la empresa, su alcance (nacional o multinacional) y otros factores particulares, los términos de “gerente” y “director” pueden variar de posición jerárquica. Su uso y aplicación deberá entonces adaptarse según las características propias de su empresa. Para efectos de esta guía, se mencionará siempre en primer lugar jerárquico el término “gerente”, sin que ello implique necesariamente una posición absoluta, sino solamente un referente de posición para dar homogeneidad a todo el contenido del documento.

CARGO		NIVEL	OTROS NOMBRES	
1	GC	Gerente de Compras	Alta Gerencia	VP de Abastecimiento
2	DC	Director de Compras	Dirección Supervisión	Jefe de Compras/ Líder de Compras
3	CM	<i>Category Manager</i>	Ejecución Técnica Avanzada	Negociador Senior
4	CE	Comprador Especializado	Ejecución Técnica	Negociador Técnico Profesional de Compras
5	CG	Comprador General	Ejecución Media	Negociador General Especialista en Compras
6	ANC	Analista de Compras	Ejecución básica	Coordinador de Compras Ejecutivo de Compras
7	AUX	Auxiliar de Compras	Auxiliar	Asistente de Compras

La anterior lista de cargos es lo normalmente encontrada en empresas grandes, que por su tamaño, volumen de compras y de transacciones requieren de un equipo de Compras lo suficientemente dimensionado para llevar a cabo sus tareas de una manera eficiente, ágil y eficaz. Sin embargo, las empresas más pequeñas no pueden darse el lujo de

disponer de equipos de Compras tan grandes, y deben asignar a unas pocas personas varias de las funciones correspondientes a varios cargos.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de cómo la distribución de cargos se aplica diferencialmente en varios tamaños de empresas:

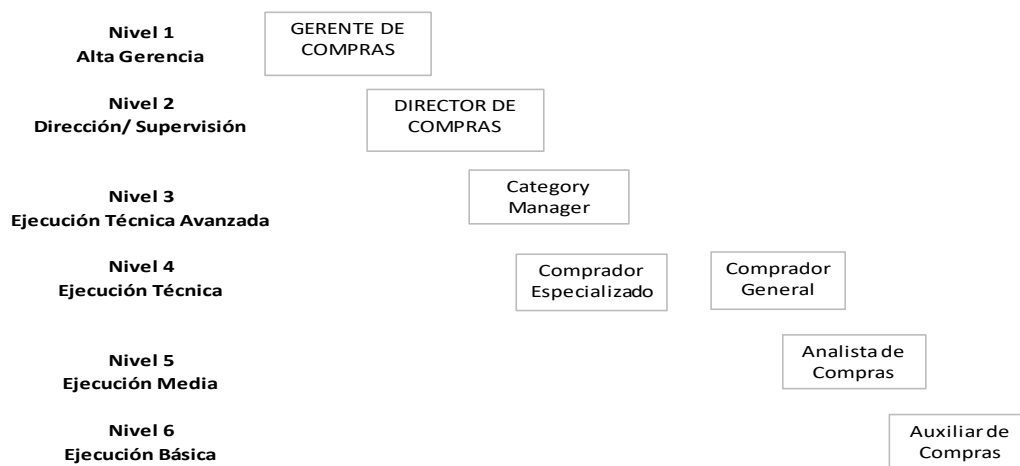
TAMAÑO DE EMPRESA	NIVEL DE LOS CARGOS	CARGOS CORRESPONDIENTES						
		GC	DC	CM	CE	CG	ANC	AUX
GRANDE	Nivel Gerencial y estratégico	x						
	Nivel de jefatura y coordinación		x					
	Nivel Coordinación de Negociaciones			x				
	Nivel Negociador Técnico				x			
	Nivel de Comprador General					x		
	Nivel Operativo						x	
	Nivel auxiliar							x
MEDIA - GRANDE	Nivel de jefatura y coordinación	x	x	x	x			
	Nivel Comprador		x	x	x	x	x	
	Nivel operativo y auxiliar				x	x	x	x
PEQUEÑA - MEDIA	Nivel de jefatura y coordinación	x	x	x	x	x		
	Nivel operativo y auxiliar			x	x	x	x	x
MICRO - PYMES	1 sola persona encargada de Compras	x	x	x	x	x	x	x

### Cantidad de recursos asignados a cada cargo.

Cada una de las empresas debe por supuesto dimensionar la cantidad de recursos requerida para cada uno de los cargos para que pueda operar eficiente y eficazmente. Estas decisiones se basan principalmente en conceptos como la cantidad de transacciones periódicas (de negociación y de aprovisionamiento), los niveles de servicio requeridos, la criticidad del negocio, el presupuesto operacional, la tecnología disponible y el nivel de madurez del proceso de abastecimiento que tenga la empresa.

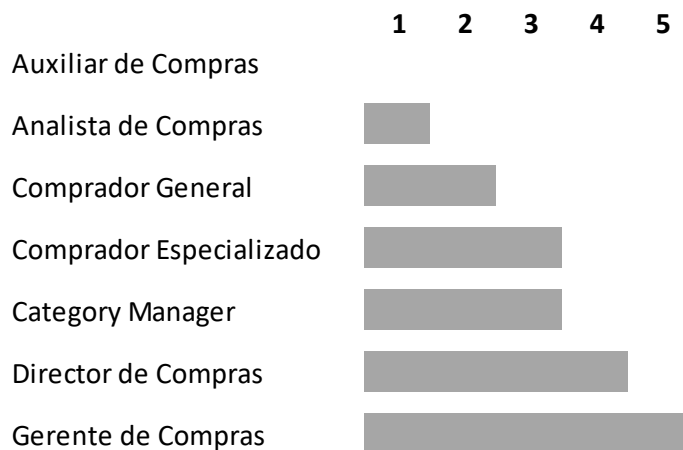
### 1.3 Estructura jerárquica y funcional del Proceso de Compras

Como se expresó anteriormente, no existe un estándar que deban seguir las Empresas para indicar los niveles de autoridad, delegación y reporte de los diferentes nombres que las Empresas dan a sus cargos en la estructura organizacional. Por tanto, y solo para los efectos de mantener la integridad y coherencia de la presente Guía, la siguiente tabla presenta la jerarquización y nivel de autoridad de los diferentes cargos, en los nombres usados y expresados en este documento:

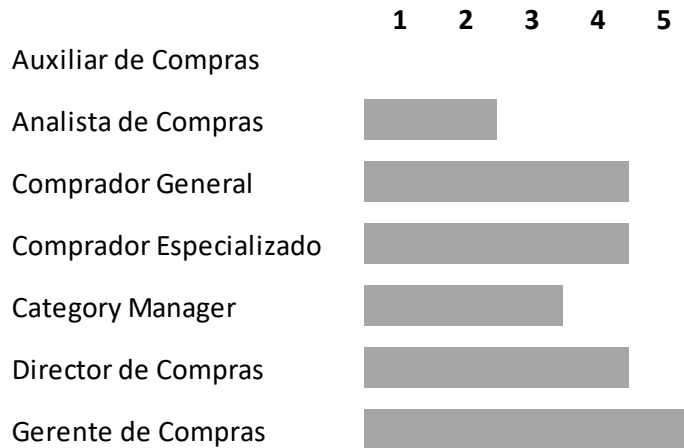


Los niveles de autoridad y delegación se pueden expresar gráficamente (sin escala) en las siguientes gráficas:

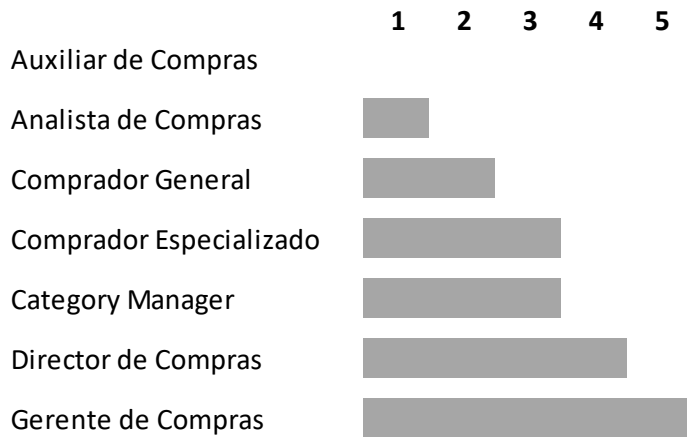
#### NIVEL DE AUTORIDAD



## NIVEL DE AUTONOMIA EN NEGOCIACIONES



## NIVEL DE DELEGACIONES



## 2. DESCRIPCION DE CARGOS EN EL PROCESO DE COMPRAS

### 2.1 Gerente de Compras

MISION DEL CARGO	Gerenciar, estructurar, dirigir y ordenar el proceso de compra de la compañía, de modo que se aseguren las mejores condiciones de rentabilidad y competitividad de la Compañía en lo correspondiente a su actividad de abastecimiento. Liderar los equipos de negociación, planeación, aprovisionamiento y operacionales de Compras para asegurar el nivel correcto de abastecimiento y de servicio al Cliente Interno. Asegurar que la estrategia de abastecimiento implementada está alineada con la estrategia del negocio y las directrices empresariales de la Compañía.
------------------	---

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Diseñar los procesos que permitan implementar las estrategias de abastecimiento que aseguren alcanzar las metas de crecimiento, competitividad y rentabilidad de compañía.
	METAS E INDICADORES	Metas de aumento de la participación en el mercado, rentabilidad y competitividad de compañía a partir de los logros en ahorro, disminución de costos y obtención de otras eficiencias, producto de la gestión de abastecimiento.
	PROVEEDORES	Facilitar el relacionamiento y mejoría de las relaciones con los proveedores clave y estratégicos de la Empresa, buscando relacionamiento de largo plazo en términos de ganar-ganar y alianzas estratégicas.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Liderar el equipo comprometido con todo el proceso de Compras de la empresa, para asegurar su posicionamiento y participación en los resultados de la Empresa. Asegurar el relacionamiento con las demás áreas de la Empresa y facilitar el trabajo en equipo cooperativo con los mismos.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Habilidades interpersonales e influencia, Desarrollo de otros, Direccionamiento de equipos, Manejo de recursos, Pensamiento estratégico, Toma de decisiones y Desarrollo de relaciones.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP, Administración Empresarial Básica, Gestión y desarrollo de personas en técnicas de negociación Gestión gerencial, de procesos y personas. Negocios y Administración avanzada

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Universitaria	Especialización o equivalente en tiempo de experiencia.
		Maestría

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Auditoría y Control	2-5 años	Certificación Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N5	Competencia Excelente
	Negociación y Contratación	5-8 años		
	Gestión Gerencial	8-12 años		
	Estrategia de abastecimiento	8-12 años		

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD	
	Operacionales		Alta	
	Negociación		Alta	
	Gerenciales		Alta	
	Estratégicas		Alta	

## 2.2 Director de Compras

MISION DEL CARGO	Planear, dirigir y controlar los procesos de Compras, liderando los equipos negociadores de modo que se aseguren las mejores condiciones comerciales de compra y entrega de los diferentes bienes y servicios requeridos por la Compañía, y a los equipos de aprovisionamiento para asegurar el correcto desempeño de la tarea operativa del área. Administrar los procesos asignados a su cargo y a los equipos encargados de su gestión y operación.
------------------	--

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Asegurar la ejecución de la normativa, políticas, procesos y procedimientos de Compras desde la visión estratégica de abastecimiento para buscar mejorar los indicadores de rentabilidad y competitividad de la Empresa.
	METAS E INDICADORES	Metas de aumento de la rentabilidad y competitividad de compañía a partir de los logros en ahorro, disminución de costos y obtención de otras eficiencias, producto de la gestión de abastecimiento, y el cumplimiento de todos los ANS de servicio, cobertura del proceso de Compras.
	PROVEEDORES	Asegurar un relacionamiento ético, profesional y constructivo de la empresa con los proveedores, buscando que se cumplan las normativas de la empresa, y se obtengan ventajas competitivas con el aporte de tecnología, innovación y conocimiento de los proveedores.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Asegurar que se han implementado y ejecutado todos los procesos y procedimientos de la gestión integral de compras, desde el planteamiento estratégico hasta las actividades operacionales básicas. Coordinación y liderazgo de los equipos de negociadores, compradores, analistas y auxiliares.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Desarrollo de otros, Retroalimentación oportuna, Direccionamiento de equipos, Espíritu emprendedor, Sentido de urgencia, Habilidades interpersonales e influencia, Planeación y desarrollo de relaciones.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP, Administración Empresarial Básica Gestión y desarrollo de personas en técnicas de negociación Gestión gerencial, de procesos y personas

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Universitaria	Especialización
		Maestría

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio	** Incluir aquí el área de estudio

	requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **
--	---	---

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Auditoría y Control	2-5 años	Certificación Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N4	Competencia Sobresaliente
	Negociación y Contratación	5-8 años		
	Gestión Gerencial	5-8 años		
Estrategia de abastecimiento	5-8 años			

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD		
	Operacionales		Alta		
	Negociación		Alta		
	Gerenciales		Alta		
		Estratégicas		Alta	



## 2.3 Category Manager

MISION DEL CARGO	Liderar, planear, dirigir y ejecutar el desarrollo e implantación de estrategias de Compras y de gestión de suministro para diferentes grupos de familias o categorías de suministro asignadas. Plantear y desarrollar las estrategias de gasto, ahorro y negociación de suministro por cada categoría. Dirigir y coordinar los equipos de negociadores y compradores asignados.
------------------	--

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Alineamiento de las estrategias de abastecimiento con la estrategia del negocio, y sus metas empresariales de reducción de costos, mejoras en los índices operacionales y gastos generales y administrativos.
	METAS E INDICADORES	Metas de aumento de la rentabilidad y competitividad de compañía a partir de los logros en ahorro, disminución de costos y obtención de otras eficiencias, producto del relacionamiento estratégico y de la gestión de la negociación con proveedores.
	PROVEEDORES	Evaluación y planteamiento de actividades de relacionamiento estratégico con los proveedores en los procedimientos de búsqueda, evaluación, selección, gestión de ofertas, negociación y contratación.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Asegurar que se han alineado las estrategias de abastecimiento diseñadas para cada categoría con las directrices de gerencia y estratégicas del negocio. Coordinación y liderazgo de los equipos de compradores y negociadores.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Espíritu emprendedor, Análisis Estratégico, Comunicación efectiva, Impacto e influencia, Negociación, Manejo de recursos, Desarrollo de relaciones, Enfoque investigativo y de negocio.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP, Administración Empresarial Básica Gestión y desarrollo de personas en técnicas de negociación Conocimientos técnicos de las categorías a negociar

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Universitaria	Especialización

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio	** Incluir aquí el área de estudio

	requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **
--	---	---

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Gestión de Proveedores	2-5 años	Certificación Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N3	Competencia Media
	Negociación y Contratación	2-5 años		
Estrategia de abastecimiento	2-5 años			

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD	
	Operacionales		Alta	
	Negociación		Alta	
	Estratégicas		Alta	

## 2.4 Comprador Especializado

MISION DEL CARGO	Realizar las negociaciones de categorías estratégicas especiales con proveedores idóneos asignados, de modo que se aseguren las mejores condiciones comerciales posibles para los bienes y servicios requeridos por las operaciones y áreas usuarias de la Compañía, por medio de una óptima búsqueda de proveedores, adecuada pre-selección, excelente negociación y obtención de los mejores costos, condiciones comerciales, condiciones de pago, soporte y garantía, oportunidad y logística de entrega.
------------------	--

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Desde el aporte del proceso de abastecimiento, disminución de costos operaciones y de servicio a los clientes finales, aumento de la rentabilidad y competitividad del negocio en las categorías de compras especializadas.
	METAS E INDICADORES	Metas de ahorro, descuentos, plazos de pago, disminución de costos y cumplimiento de entregas de proveedores, en las categorías de Compras especializadas. Indicadores de cobertura y calidad del proceso de negociación y contratación.
	PROVEEDORES	Para las categorías especializadas, relacionamiento en los procedimientos de búsqueda, evaluación, revaluación y selección de proveedores, procesos de ofertas, negociación y contratación.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de abastecimiento de la Compañía. Supervisión del equipo de auxiliares de Compras. Relacionamiento coordinado con los equipos de compradores generales y de analistas de Compras.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Espíritu emprendedor, Comunicación efectiva, Impacto e influencia, Negociación, Manejo de recursos y Enfoque investigativo y de negocio.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP, Administración Empresarial Básica Técnicas de negociación Conocimientos técnicas de las categorías a negociar

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Universitaria	Especialización

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
-----------	-----------------------------	-------------------------------------

	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **
--	--	--

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Gestión de Proveedores	2-5 años	Certificación Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N2	Competencia en Desarrollo
	Negociación y Contratación	2-5 años		

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD	
	Negociación		Alta	
	Estratégicas		Media	

## 2.5 Comprador General

MISION DEL CARGO	Realizar las negociaciones de categorías generales con proveedores idóneos asignados, de modo que se aseguren las mejores condiciones comerciales posibles para los bienes y servicios requeridos por las operaciones y áreas usuarias de la Compañía, por medio de una óptima búsqueda de proveedores, adecuada pre-selección, excelente negociación y obtención de los mejores costos, condiciones comerciales, condiciones de pago, soporte y garantía, oportunidad y logística de entrega.
------------------	--

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Desde el aporte del proceso de abastecimiento, disminución de costos administrativos, operacionales y de servicio, aumento de la rentabilidad del negocio en las categorías de compras generales.
	METAS E INDICADORES	Metas de ahorro, descuentos, plazos de pago, disminución de costos y cumplimiento de entregas de proveedores, en las categorías de compras generales. Indicadores de cobertura y calidad del proceso de negociación y contratación.
	PROVEEDORES	Para las categorías generales, relacionamiento en los procedimientos de búsqueda, evaluación, revaluación y selección de proveedores, procesos de ofertas, negociación y contratación.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de abastecimiento de la Compañía. Supervisión del equipo de auxiliares de Compras. Relacionamiento coordinado con los equipos de compradores especializados y de analistas de Compras.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Espíritu emprendedor, Comunicación efectiva, Impacto e influencia, Negociación, Manejo de recursos y Enfoque investigativo y de negocio.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP, Administración Empresarial Básica Técnicas de negociación

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Universitaria	Especialización

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Aprovisionamiento	0-2 años	Certificación Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N2	Competencia en Desarrollo
	Gestión de Proveedores	2-5 años		
	Negociación y Contratación	2-5 años		

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD	
	Transaccionales		Alta	
	Operacionales		Alta	
	Negociación		Media	

## 2.6 Analista de Compras

MISION DEL CARGO	Ejecutar actividades operativas y de documentación de las negociaciones realizadas por los compradores, asegurando la correcta generación de órdenes de Compra/Servicios y la atención y el servicio a las Operaciones y áreas usuarias dentro de los ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio) de modo que se cumplan y apliquen las condiciones negociadas de precios, condiciones comerciales, de pago y de logística de entrega acordados entre compradores y proveedores. Eventualmente actuar como comprador o como soporte táctico y transaccional al equipo de compradores.
------------------	---

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Cumplimiento de los ANS con las áreas usuarias en los procedimientos de gestión de proveedores, gestión de pedidos, aprovisionamiento.
	METAS E INDICADORES	Cumplimiento de los indicadores de calidad en la gestión documental y administrativa del proceso de Compras, de servicio a las áreas usuarias, de relacionamiento con los proveedores y del procedimiento de aprovisionamiento
	PROVEEDORES	Relacionamiento operacional del día a día en los procedimientos de búsqueda, evaluación, registro de proveedores, de aprovisionamiento, órdenes de Compra/Servicio (OC/OS) y documentación contractual.
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de abastecimiento de la Compañía. Relacionamiento coordinado con el equipo de auxiliares de Compras.

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Gestión de equipo, Comprensión de datos, Compromiso, Capacidad para aprender, Servicio al Cliente y Calidad en el trabajo.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook) Herramientas tipo ERP Servicio al Cliente

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Educación Técnica	Universitaria

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Servicio al Cliente Interno	0-2 años	Certificación	Competencia

	Aprovisionamiento	0-2 años	Profesional en Compras y Abastecimiento CPCA - N1	Inicial
	Negociación y Contratación	0-2 años		

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES		NIVEL DE AUTORIDAD	
	Transaccionales		Alta	
	Operacionales		Media	



## 2.7 Auxiliar de Compras

MISION DEL CARGO	Ejecutar actividades operativas, administrativas y de documentación de las bases de datos del proceso de Compras, de la gestión de proveedores, de la gestión de seguimiento y servicio al cliente interno, asegurando el servicio a las Operaciones y áreas usuarias dentro de los ANS (Acuerdos de Nivel de Servicio) acordados. Eventualmente actuar como soporte operacional y técnico al grupo de analistas y compradores.
------------------	---

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	EMPRESARIALES Y DEL NEGOCIO	Ninguna
	METAS E INDICADORES	Cumplimiento de los indicadores de calidad en la gestión documental y administrativa del proceso de Compras
	PROVEEDORES	Gestionar y administrar la información de proveedores en el respectivo procedimiento de registro de los sistemas y archivos documentales
	PROCESOS INTERNOS Y PERSONAL A CARGO	Cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de abastecimiento de la Compañía

COMPETENCIAS requeridas al cargo	COMPETENCIAS DE GESTION	COMPETENCIAS TECNICAS
	Comprensión de datos, Compromiso, Capacidad para aprender y Calidad en el trabajo.	Herramientas ofimáticas (MS Office®: Word, Excel, Power Point, Outlook)

EDUCACIÓN	Requerimientos Mínimos	Requerimientos Deseables
	Educación Técnica	Universitaria

FORMACIÓN	Áreas de Formación Deseable	Otras áreas de formación aceptables
	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **	** Incluir aquí el área de estudio requerido según la industria en que se desempeña la Compañía **

EXPERIENCIA	Áreas de experiencia		Requerimientos recomendados de la Certificación ACOPC en Compras	
	Soporte administrativo	0-2 años	Ninguna	Ninguna
	Servicio al Cliente Interno	0-2 años		

NIVELES DE DELEGACION	TOMA DE DECISIONES	NIVEL DE AUTORIDAD
	Transaccionales	Baja

### 3. TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS

La siguiente tabla contiene una compilación de las principales y más frecuentes tareas operacionales, gerenciales, administrativas y estratégicas asignadas a la gestión de Compras en todas sus instancias.

Dentro de un esquema maduro y profesional de la gestión de compras, es necesario ejecutar todas y cada una de las tareas incluidas en esta tabla. Incluso es posible que existan muchas otras tareas adicionales, no incluidas en la presente lista, que también haga parte de la gestión de compras de algunas empresas.

Adicionalmente, dentro de la estructura y limitantes organizacionales de algunas empresas es necesario que los mismos recursos encargados de la gestión de compras desempeñen también tareas de los otros procesos de la cadena suministro (análisis de la demanda, logística etc), lo que hace que la lista de tareas asignadas sea enormemente más grande que la aquí presentada.

Sin embargo, no siempre existen todos los recursos deseables para hacer una asignación de las tareas de manera correcta. Cada organización asignará entonces estas tareas de la manera como mejor pueda optimizar los recursos disponibles. Además, y como se dijo anteriormente, existe condiciones que hacen que cada empresa dimensione de manera diferente el tamaño de su área de compras: Volumen de compras, cantidad periódica de transacciones, criticidad del espectro de compras en el negocio, políticas y procesos, estructura de control requerida, etc.

La siguiente tabla presenta las más frecuentes tareas de la gestión de compras, e indica el (o los) cargo(s) que normalmente han recibido estas asignaciones, cuando se dispone de la totalidad de los cargos indicados en el capítulo anterior.

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Definir todos los aspectos concernientes a la ética del proceso de Compras, tales como conflicto de intereses, regalos, reciprocidad con proveedores, objetividad de requerimientos y evaluaciones de propuestas, etc., asegurar su inclusión en el manual de Compras y asegurar su entendimiento y divulgación a todas las personas involucradas en el proceso.						x	x

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Definir las herramientas tecnológicas (plataforma de ERP/SRP, <i>Business Intelligence</i> , <i>Marketplaces</i> , Plataformas de subasta, etc.) más adecuadas para el funcionamiento y mejora continua del área de Compras, asegurar el presupuesto requerido para su adquisición/arriendo y asegurar su actualización permanente.						x	x
Gestionar, lograr, promover y mantener unas excelentes relaciones con el área Financiera de la empresa, con el fin de asegurar la mejor fluidez de procesos Compras – Cuentas x Pagar y concertación en los términos económicos más viables para las negociaciones con los proveedores (plazos de pago, EDI – <i>Electronic Data Intechange</i> , etc.).						x	x
Gestionar, lograr, promover y mantener unas excelentes relaciones con el área Financiera de la empresa, con el fin de asegurar la mejor concertación en lo referente a validación de ahorros ( <i>savings</i> ), costos evitados ( <i>cost avoidance</i> ) y valores agregados valorizables ( <i>added value economies</i> ) como indicadores de gestión del área de Compras.						x	x
Plantear, dirigir y garantizar que se lleven a cabo las estrategias de planeación y ejecución del abastecimiento, tales como Convención anual de Compras, estrategia por Categoría, Plan Anual de Compras y Contratación, Plan de comunicaciones, reuniones periódicas con <i>stakeholders</i> , etc.						x	x
Actuar como facilitador entre las Operaciones / áreas usuarias asignadas y el resto del área de Compras, con el fin de canalizar sus necesidades y satisfacerlas bajo los ANS con los proveedores.						x	
Administrar, gestionar, editar y modificar las diferentes bases de datos necesarias en el proceso de Compras.	x	x					
Analizar los procesos y procedimientos de las áreas usuarias para mejorar y optimizar el proceso de Compras.						x	
Apoyar al área comercial con información o cotizaciones específicas para negociaciones de la compañía.		x	x	x	x		
Aprobar aquellas modificaciones a las bases de datos que sean indicadas como sujetas de aprobación en el Manual de Compras.			x	x	x	x	
Aprobar la Política de Compra de la Empresa.							x
Asegurar la interfaz entre los equipos de Compras, producción y comerciales;	x	x	x	x	x		

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Asegurar la correcta integración y funcionamiento de la plataforma informática con las bases de datos administradas en el proceso de Compras.	x	x				x	
Asegurar la implementación de las respectivas bases de datos requeridas para la operatividad del área de Compras.	x	x				x	
Asegurar la parametrización de la plataforma tecnológica dentro de las políticas y las normas técnicas de seguridad y de integración de los sistemas de la empresa.	x	x				x	
Asegurar que la Política de Compras esté alineada con la Estrategia Empresarial.							x
Asegurar que las áreas de I&D y Calidad sean partícipes en las definiciones de especificaciones de bienes y servicios a ser adquiridos y sus criterios de aceptación o rechazo.					x	x	
Brindar el apoyo y orientación necesarios a las Operaciones y áreas usuarias para satisfacer sus necesidades y requerimientos dentro de los ANS.	x	x	x	x	x	x	x
Calcular, proponer y hacer aprobar el presupuesto del Área de Compras.						x	x
Coordinar con el área de tecnología las actividades de soporte y mantenimiento periódico a las plataformas informáticas que soportan el proceso de Compras.						x	
Coordinar la implementación de la plataforma tecnológica por parte del área de tecnología de la empresa, y dentro de los parámetros de seguridad de esta.	x	x				x	
Coordinar reuniones investigativas entre las áreas de I&D y los proveedores más importantes, para establecer mejores alternativas de mejora y optimización del proceso.			x	x	x	x	
Cumplir a cabalidad con la Política y el Manual de Compras aprobado.	x	x	x	x	x	x	x
Definir el modelo de centralización o descentralización más adecuado para las actividades de Compras de la Empresa.					x	x	x
Definir y comprometer las relaciones de delegación y aprobaciones necesarias en la estructura de Compras.						x	x
Definir y diseñar la estructura de las bases de datos necesarios para operar el proceso de Compras.					x	x	
Desarrollar el marco contractual más favorable para la Organización para el suministro de materias primas, insumos y/o servicios con proveedores y aliados estratégicos.					x	x	x
Diseñar la estructura del proceso de Compras y sus respectivos procedimientos y manuales operacionales.						x	x
Diseñar y proponer la Política de Compras de la Empresa.							x

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Documentar, publicar y divulgar los documentos de Política, procesos y procedimientos de Compras.						x	x
Establecer las relaciones adecuadas entre la estructura de Compras definida y las tareas, procedimientos y responsabilidades definidas en el Proceso de Abastecimiento.						x	x
Establecer los aANS Acuerdos de Niveles de Servicio adecuados entre el proceso de Compras y cada uno de los procesos de los clientes internos.					x	x	
Establecer y definir los canales de comunicación adecuados entre el proceso de Compras y los procesos de los Clientes Internos.						x	x
Estructurar el proceso de Compras y sus procedimientos respectivos.						x	x
Definir la estructura organizacional y jerárquica del área de Compras, su definición de cargos y perfiles.							x
Evaluar y seleccionar la plataforma tecnológica adecuada que ofrezca el servicio necesario al proceso de abastecimiento diseñado y elegido.					x	x	x
Liderar y/o ejecutar los proyectos del área encomendados.	x	x	x	x	x	x	x
Mantener actualizados los registros de datos de las bases de información necesarias en el proceso de Compras.	x	x	x	x			
Mantener depuraciones periódicas de las bases de datos, manteniendo su integridad y confiabilidad.	x	x					
Mantener informada a las otras áreas de Compras, a las áreas usuarias y operacionales de las negociaciones y acuerdos alcanzados y de los cambios que se presenten y que sean de su interés.		x	x	x	x		
Mantener la identificación y actualización de la base de datos de <i>stake-holders</i> del proceso, y muy particularmente de los clientes internos de Compras.	x	x					
Mantener las tareas de divulgación y capacitación de los clientes internos y demás <i>stake-holders</i> sobre el proceso de Compras y sus actualizaciones.		x			x	x	
Mantener los documentos de Políticas, procesos y procedimientos dentro del estándar normativo, actualizados y verificados en aprobaciones y vigentes en sus diferentes versiones.					x	x	x
Mantener sinergia permanente entre todos los equipos de Compras a nivel nacional o internacional en cumplimiento de misiones transversales.						x	x

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Mantener una permanente actitud investigadora en el mercado de proveedores, para evaluar nuevas alternativas del mercado de suministros.		x	x	x	x	x	x
Mantener y realizar las acciones periódicas de seguridad y copias de respaldo sobre las bases de datos.	x	x					
Participar en la selección y entrenamiento del personal.					x	x	x
Plantear los esquemas de centralización diferencial por alcance de los procesos de planeación, negociación, aprovisionamiento o logística.					x	x	x
Realizar propuestas de mejora con miras a optimizar el proceso de Compras.			x	x	x	x	x
Revisar y ajustar procesos y procedimientos de acuerdo con las definiciones de nivel de centralización o descentralización definidas.						x	x
Seguir los proyectos de I&D para anticipar el lanzamiento de nuevos productos e intervenir como Comprador de proyectos.			x	x	x	x	
Ajustar los procedimientos operacionales, herramientas e instructivos de los documentos de procedimientos de Compras de la Organización, de modo que puedan cubrir todas las tipologías de procedimientos de compra identificados.					x	x	
Asegurar la planeación de los B&S a partir de las especificaciones de estándares de la Organización, realizando el cálculo o explosión de cantidades de B&S adecuados y suficientes según la estrategia de suministro definida.			x	x	x	x	
Asegurar que las solicitudes de pedidos de Compras provengan únicamente de las áreas de Planeación Central, cuando la Organización tenga determinada esta estructura como única responsable de dicha actividad de planeación.		x	x	x	x		
Asegurar que se dé trámite de todos los pedidos de Compras previamente aprobadas, dentro del procedimiento aprobado, y dentro de los ANS acordados con las áreas usuarias.		x	x	x	x	x	
Asignar a cada categoría establecida cada uno de los rubros de compra (procesos, bienes y servicios) que compra la empresa.			x	x	x		
Coordinar y delegar a quien corresponda las acciones y compromisos del área de Compras en el comité de suministro.						x	x
Dar trámite de todos los cambios de pedidos de Compras, realizando el respectivo ajuste de los ANS acordados con las áreas usuarias respecto al pedido inicial.		x	x	x			

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Desarrollar estrategias de gasto de suministro por cada categoría analizada.					x	x	
Determinar los ciclos de aprovisionamiento diferencial por categoría.			x	x	x	x	
Establecer los ANS con las Áreas usuarias de manera diferencial según la tipificación de procedimientos de Compras.					x	x	x
Establecer planes y estrategias diferenciales de abastecimiento por cada categoría en las prioridades establecidas			x	x	x	x	
Establecer procedimientos que permitan al área de Compras filtrar las solicitudes de compra de las áreas usuarias, para asegurar que estas se ajusten a los estándares de especificaciones previamente aprobadas desde las áreas de Calidad o aquella que definan estándares de especificaciones.					x	x	
Establecer un programa de gestión del documento de PPCC (Plan Periódico de Compras y Contratación), diseñado para dar seguimiento al mismo en los comités de suministro.			x	x	x	x	
Establecer una categorización adecuada de todo el perfil de Compras de la empresa, estableciendo el mapa de categorías pertinente.			x	x	x		
Establecer y coordinar la realización de los comités de suministro de la empresa.						x	x
Evaluar el impacto operacional y de rentabilidad en el negocio de cada categoría, y establecer orden de prioridad del trabajo					x	x	x
Hacer la trazabilidad conectiva del pedido o solicitud de compra inicial u original con cada uno de los cambios solicitados.	x	x					
Idear y comunicar la estrategia a aplicar sobre las familias de gasto asignadas, y de convertir la estrategia en proyectos de reducción de costos y generación de ahorros.			x	x	x	x	
Incorporación de las solicitudes de compra dentro de la plataforma informática que maneje toda la gestión de Compras y que garantice la trazabilidad de cada pedido hasta su terminación.	x	x					
Incorporar los cambios de las solicitudes de compra dentro de la plataforma informática que maneje toda la gestión de Compras y que garantice la trazabilidad de cada pedido original y su variante hasta su terminación.	x	x					
Coordinar con las demás áreas una estrategia de planeación que alimente el Proceso de Abastecimiento.					x	x	
Liderar el desarrollo e implantación de estrategias de Compras y de gestión de suministro para diferentes grupos					x	x	x

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
de familias.							
Liderar el proceso de compra estratégica para las categorías centralizadas y lideradas.				x	x	x	
Liderar los comités de suministro, asegurando documentar en ellos las acciones propuestas, metas, planes y compromisos.					x	x	x
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de Compras de la especialidad a su cargo.			x	x	x	x	
Preparar y documentar el Plan Periódico de Compras y Contratación (PPCC) de la empresa, coordinando todos los acuerdos necesarios con las áreas usuarias.		x	x	x	x	x	
Publicar, divulgar y capacitar a los actores del proceso de suministro en el uso, manejo y gestión del PPCC.		x	x	x	x	x	
Realizar la planeación de B&S calculando los tiempos necesarios para ejecutar todas las actividades del Proceso de Abastecimiento, de modo que pueda asegurarse la entrega oportuna de dichos B&S a las Áreas Usuarias.			x	x	x	x	
Realizar los ajustes necesarios en el sistema ERP y de Compras, para validar e implementar cualquier ajuste que sea necesario sobre el registro de bienes y servicios recibidos, provisiones contables, cuentas por pagar, inventaros etc., y que tengan origen en variaciones derivadas de la gestión de cambios de pedidos y órdenes de compra.	x	x	x	x			
Realizar y mantener procedimientos de análisis estadísticos de gasto por cada uno de los rubros de compra, y sus acumulados por categorías y subcategorías.		x	x	x	x		
Utilizar la clasificación de tipologías de procedimientos de compra para preparar los diferentes esquemas de planeación y del Plan Periódico de Compras y Contratación.		x	x	x	x		
Apoyar a los compradores en la búsqueda en el mercado regional de proveedores, aliados estratégicos y productos sustitutos.	x	x					
Asistir a los proveedores en sus peticiones, sugerencias y reclamos ante la Compañía, y buscar mecanismos de solución a sus requerimientos con el soporte de los compradores.		x	x	x	x		
Buscar constantemente en el mercado mejores proveedores, aliados estratégicos y productos sustitutos.		x	x	x	x		
Calificar a los proveedores evaluados dentro de los diferentes límites mínimos (calificaciones mínimas) que los proveedores deben cumplir según cada categoría de suministro.		x	x	x	x	x	



TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Conocer los resultados obtenidos en las auditorías a proveedores y productos y aplicar los planes de acción en lo que compete a su labor.		x	x	x	x		
Contactar, calificar, clasificar y desarrollar proveedores y/o aliados estratégicos que cumplan con los estándares y requerimientos exigidos por la Organización.		x	x	x	x	x	
Coordinar con las áreas de Calidad, de Investigación y Desarrollo (I&D), el Área de estándares, de producción, de operaciones y de las áreas usuarias de bienes y servicios, para que estas puedan incorporar las necesidades a la investigación del mercado realizada por el área de Compras, y a su evaluación y definición de los mejores estándares de compañía.				x	x	x	
Desarrollo de proveedores y de los diferentes proyectos asignados para desarrollo del negocio.		x	x	x	x		
Diligenciar y documentar las plantillas, formularios y herramientas transparentes y objetivas sobre las cuales se debe realizar dicha evaluación y reevaluación, para eliminar en lo máximo criterios subjetivos.	x	x	x	x	x		
Documentar los resultados de calificaciones de evaluación de proveedores.	x	x	x	x			
Efectuar el procedimiento de investigación, búsqueda y <i>sourcing</i> de nuevos proveedores para los proyectos futuros.		x	x	x	x	x	
Ejecutar la rutina diseñada para el sondeo periódico del mercado de proveedores, en las categorías más importantes, según el Plan Estratégico, de bienes y servicios requeridos por la organización.		x	x	x	x		
Ejecutar un modelo de auditoría de los procedimientos de evaluación y reevaluación de proveedores.	x	x	x	x	x		
En caso de disponer de varios sistemas no integrados, asegurar que las diferentes instancias de registro y retiro presenten concordancia de datos, sin inconsistencias entre una y otra base.	x	x				x	
Establecer un panel de proveedores, los cuales selecciona con base en criterios de costos, calidad y plazos.			x	x	x		
Evaluación de los proveedores: redacta y define las condiciones en colaboración con otros departamentos del negocio.			x	x	x	x	
Ingresar o retirar proveedores y contratistas a la Organización, de acuerdo con el procedimiento aprobado.	x	x					
Mantener un registro documental, físico y/o electrónico de la documentación de registro (y retiro) de cada proveedor, integrado con el procedimiento de evaluación y reevaluación de proveedores.	x	x					

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Mantener una base de datos actualizada de proveedores y aliados estratégicos.	x	x					
Monitorear el mercado de proveedores y asesorar a nivel nacional en el segmento de compra asignado.		x	x	x	x		
Participar regularmente en las auditorías a los proveedores.	x	x	x	x	x	x	
Realizar control y seguimiento de los Registros de Proveedores, asegurando la disponibilidad actualizada de los documentos soporte de cada negociación (acuerdo comercial, descuentos, contratos, calendarios de pago, órdenes de compra, etc.).	x	x					
Realizar el procedimiento de calificación (aprobación o reprobación) previo al registro de cada proveedor.	x	x	x	x			
Realizar evaluación de la factibilidad de nuevos proveedores que comuniquen su intención de vender sus productos y servicios.	x	x	x	x			
Realizar las tareas de evaluación de proveedores de acuerdo a las matrices de criticidad de riesgo vs impacto para cada categoría de productos y servicios que requiere la organización y las escalas de medición necesarias para evaluar a sus respectivos proveedores.		x	x	x	x		
Realizar los procedimientos de re-evaluación periódica de proveedores, con base en las matrices de criticidad y riesgo y las frecuencias establecidas según dichas matrices.	x	x	x	x	x		
Realizar retroalimentación a los proveedores de su proceso de evaluación de desempeño.		x	x	x	x		
Registrar e inscribir en los sistemas informáticos utilizados a los proveedores aprobados y calificados según los parámetros determinados.	x	x					
Reportar al comité de suministro la evaluación de desempeño de proveedores para ejecutar las acciones necesarias: Reconocimiento, Plan de Mejora, Alerta, Sustitución del proveedor.	x	x	x	x			
Retirar de los sistemas informáticos utilizados a los proveedores reprobados y descalificados según los parámetros determinados.	x	x					
Validar y completar las revaluaciones de proveedores de manera periódica, de acuerdo al procedimiento aprobado.	x	x	x	x			
Aprobar las estrategias de Compras por categorías que diseñen los compradores especializados, y asegurar su implementación y el alineamiento con la política de Compras de la compañía.					x	x	x

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Coordinar a las personas de los equipos de evaluación compartida de ofertas, para asegurar que cada uno de ellos realice su trabajo dentro de los mismos parámetros. Documentar todo el proceso					x	x	
Definir la estrategia de avance a la segunda fase del proceso (negociación) según los resultados de la primera fase de evaluación de ofertas.			x	x	x		
Diseñar la estrategia de negociación de sus categorías asignadas.			x	x	x		
Diseñar los mecanismos de evaluación de las ofertas a recibir			x	x	x	x	
Ejecutar el procedimiento aprobado para definir a quienes se invitarán, y los requisitos mínimos que se deben cumplir para ser invitados a participar en cada proceso de solicitud de información y solicitud de ofertas.		x	x	x	x		
Ejecutar el programa de gestión documental de todos los procesos de solicitud de información y solicitudes de oferta ejecutados.	x	x	x	x			
Establecer y documentar por escrito todos los aspectos de las negociaciones realizadas (cerradas y canceladas), como prerequisite para la elaboración de contratos y órdenes de compra.		x	x	x	x		
Evaluar objetivamente todas las ofertas recibidas, siguiendo estrictamente los limitantes y normas de contratación de la empresa.		x	x	x	x		
Liderar las metodologías de negociación de las categorías y especialidades de compra a su cargo.			x	x	x	x	
Llevar a cabo los procesos de solicitud de ofertas dentro de los procedimientos aprobados por la empresa, sus términos y especificaciones reglamentarias.		x	x	x	x		
Negociar en nombre de la empresa para lograr las mejores condiciones posibles en todos los aspectos (costos, entregas, especificaciones y minimización del riesgo).		x	x	x	x	x	
Negociar todas las compras de insumos, bienes, suministros, equipos y servicios, obteniendo beneficios en calidad y condiciones comerciales (precio, plazo, descuento).		x	x	x	x	x	
Obtener las aprobaciones necesarias para cada uno de los procesos de solicitud de oferta requeridos.		x	x	x			
Preparar y negociar los contratos.		x	x	x	x	x	
Preparar adecuadamente cada caso individual de solicitud de información y solicitud de oferta (especificaciones, frecuencias, contenidos, plantillas de evaluación etc.).		x	x	x	x		
Preparar en conjunto con las áreas usuarias, los criterios ACSCIR (Aseguramiento, Calidad, Servicio, Costo, Innovación y cumplimiento Regulatorio o Legal ) necesarios		x	x	x	x	x	

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
para cada proceso de solicitud de oferta.							
Preparar las condiciones de negociación con los proveedores preseleccionados, buscando los referentes limitantes de negociación para la empresa.		x	x	x	x	x	
Preparar y documentar cada uno de los términos y condiciones de cada proceso de solicitud de oferta, incluyendo los criterios ACSCIR preparados con las áreas usuarias.		x	x	x	x	x	
Realizar las actividades de cierre de negociaciones y adjudicación de los procesos de compra con los proveedores seleccionados.		x	x	x	x	x	
Realizar los procesos de invitación a los proveedores aprobados y seleccionados para cada proceso de solicitud de ofertas.		x	x	x	x		
Realizar permanentes acciones de evaluación y comparación de precios para detectar posibles errores o condiciones irregulares de precios.		x	x	x			
Realizar seguimiento periódico a las condiciones de descuento acordadas.		x	x	x			
Realizar tareas de negociación con los proveedores asignados, de acuerdo con los lineamientos estratégicos del área de Compras, y asegurando el cumplimiento de las metas que se hayan establecido.		x	x	x	x	x	
Realizar todo el procedimiento de acompañamiento a los proveedores para soportarlos en sus requerimientos y respuestas a sus dudas, para obtener las mejores ofertas posibles	x	x	x	x			
Realizar un benchmarking interno y externo de precios de referencia en el mercado de los productos negociados, para buscar siempre mejores condiciones de negociación.		x	x	x	x		
Recibir y administrar los procesos de recibo de ofertas, asegurando la transparencia y equidad de cada proceso adelantado.		x	x	x			
Solicitar aclaraciones o alcances a los proveedores cuando sea necesario dentro del procedimiento de evaluación de las ofertas, y manteniendo la confidencialidad, transparencia y equidad requeridos.		x	x	x	x		
Acompañar al área legal y a las áreas usuarias en las actividades de elaboración y negociación de términos contractuales con los proveedores seleccionados.			x	x	x		
Administrar y hacer seguimiento a toda la documentación de fianzas, pólizas y seguros accesorios a la gestión documental de los contratos de proveedores.	x	x					

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Asegurar el procedimiento de administración y seguimiento de los contratos ( <i>contract management</i> ) donde se definan tareas, responsabilidades y limitantes para los responsables, de modo que se pueda lograr la correcta ejecución de cada contrato.	x	x					
Asegurar la colocación de pedidos y generación de las Órdenes de Compra (OC) necesarias, en los tiempos establecidos comprometidos con los proveedores.		x	x	x			
Asegurar que las condiciones negociadas y firmadas se puedan colocar en la misma plataforma tecnológica de emisión de OC/OS.		x	x	x	x		
Asegurar que los contratos y OC/OS expresen claramente todas las características necesarias, para que puedan realizarse actividades de trazabilidad y auditoría respecto a los términos negociados.		x	x	x	x	x	
Asegurar que se mantengan los mismos procedimientos de aprobación, generación y control establecidos para las OC/OS iniciales.	x	x	x	x	x		
Asegurar rutinas administrativas de seguimiento al estado de cada OC/OS que comprendan la emisión de las mismas, su envío y recepción por el proveedor, su aceptación o denegación, cancelación, entrega, pendientes, cierres etc.	x	x					
Colocar oportunamente los pedidos y órdenes de compra bajo los lineamientos de las negociaciones alcanzadas.		x	x	x			
Documentar adecuadamente los términos de adjudicación de las ofertas, indicando las responsabilidades de cada parte para el proceso subsiguiente de contratación y formalización del acuerdo.		x	x	x	x		
Documentar y mantener archivos y copias de los documentos contractuales que soportan las variaciones hechas a los contratos: los otrosí, adendas, actas de inicio, actas de terminación, actas de seguimiento, pólizas y fianzas, contratos sustitutos, etc.	x	x					
Ejecutar el proceso de revisión para asegurar la calidad de la generación de las cancelaciones y adiciones de OC/OS.		x	x	x			
Ejecutar las rutinas de revisión y actualización de la plataforma de generación de contratos y OC/OS con las modificaciones o actualizaciones de los términos negociados y sus permanente variaciones y actualizaciones.	x	x					
Ejecutar los procedimientos documentales y administrativos que aseguren el cierre adecuado de las OC/OS que ya ha sido efectivamente entregadas y recibidas a satisfacción.	x	x					
Ejecutar y administrar el procedimiento de registro, formalización y aprobación de OC/OS.	x	x					

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Entregar a las personas y áreas encargadas de la gestión de administración de contratos con proveedores, y áreas receptoras de bienes y servicios, los documentos contractuales y de soporte necesarios para que puedan ejecutar su labor de <i>contract management</i> .	x	x					
Establecer, idealmente por intermedio de procedimientos automáticos del sistema de información, trazabilidad y continuidad entre todos los procesos que complementan el proceso de suministro a partir de las OC/OS generadas.			x	x	x		
Gestionar administrativamente todos los contratos de los proveedores, asegurando el trámite documental de los contratos y sus documentos accesorios, coordinando con el área legal.	x	x	x	x	x		
Numerar, fechar, clasificar, documentar y registrar cada OC/OS.	x	x					
Asegurar un correcto manejo documental y de archivo de los contratos de proveedores, dentro del mismo escenario en el cual se administra la documentación de todos los demás contratos de la empresa y sus documentos asociados (pólizas, actas, seguros, fianzas etc.).	x	x					
Operar el proceso de revisión y auditoría para asegurar la calidad de la generación de OC/OS.	x	x					
Preparar toda la documentación de soporte, derivada de las negociaciones cerradas y documentadas, que será usada para la elaboración de los respectivos contratos con proveedores.		x	x	x			
Realizar el adecuado manejo administrativo de las OC/OS iniciales, y que fueron canceladas o modificadas, para evitar duplicaciones o entregas innecesarias.	x	x					
Registrar en los sistemas informáticos de soporte del proceso de compra todos los términos de los contratos de proveedores administrados por el área.	x	x					
Revisar las solicitudes de pedido recibidas y coordinar su eventual corrección con las operaciones y áreas usuarias.	x	x					
Revisar que los precios y términos de pago de las órdenes de compra correspondan a los términos negociados.	x	x					
Supervisar que los sistemas informáticos especializados realicen una correcta gestión de emisión, administración, trazabilidad y control de OC/OS.	x	x				x	
Asegurar que los alcances y cobertura de las garantías sean expresadas desde el momento de la solicitud de ofertas y dejarse explícitamente planteados en las negociaciones y contratos.		x	x	x	x		

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Asegurar que se haya estipulado en cada contrato u OC/OS la manera como se prestará la garantía del proveedor, y establecer para cada evento de garantía los ANS respectivos, y las penalidades en caso de incumplimiento.		x	x	x	x		
Asegurar que sean las OC/OS o los contratos los únicos documentos clave para que los proveedores entreguen la cantidad, precio, oportunidad y especificación negociados, en el procedimiento de recibo de B&S.		x	x	x	x		
Comunicar a las áreas usuarias encargadas del recibo de B&S los términos de aceptación y rechazo y el procedimiento de control de la facturación.		x	x	x			
Documentar adecuadamente los Acuerdos de Niveles de Servicio -ANS, para que sean estos los únicos referentes para realizar la tarea de recibo o rechazo de servicios contratados, asegurando que no existan otros criterios subjetivos que no hayan sido acordados con los proveedores.		x	x	x	x		
Documentar adecuadamente los criterios de aceptación o rechazo de B&S, para que sean estos los únicos referentes para realizar esta tarea, asegurando que no existan otros criterios subjetivos que no hayan sido acordados con los proveedores.		x	x	x	x		
Evaluar cada uno de los eventos de entregas de bienes comprados y cada recibo de servicio prestado.		x	x	x			
Mantener contacto con los proveedores para asegurar el cumplimiento de los compromisos de entrega acordados.		x	x	x	x		
Para el caso de múltiples eventos de entregas (múltiples oportunidades, lugares y eventos), la evaluación deberá calcularse con fórmulas que sumen todos los eventos y determinen bajo una metodología pre-establecida y aprobada en los procedimientos, la manera de realizar dicha evaluación.	x	x					
Realizar auditoria interna del cumplimiento de los proveedores gracias a unos indicadores que han sido especificados.		x	x	x			
Recibir y hacer seguimiento a las Novedades y No-Conformidades recibidas de parte de las Operaciones y áreas usuarias, en los términos de los procedimientos aprobados para tal fin para aquellas entregas que se realizaron		x	x	x			
Seguir la ejecución de los contratos y supervisar el mantenimiento de la calidad, controlar el desarrollo de los pagos o incluso interviene en la regulación de los litigios.		x	x	x			

TAREA	AU	AC	CG	CE	CM	DC	GC
Adoptar una estrategia de gestión de eventos de desabastecimiento que permitan identificarlos, cuantificarlos, medirlos, analizar causas, y definir acciones contingentes para prevenir, contener, mitigar o trasladar los riesgos.		x	x	x	x		
Analizar indicadores de la compañía como por ejemplo la tendencia de precios, plazos, volúmenes de compra, ahorros, calidad de entrega etc.		x	x	x	x		
Analizar los resultados obtenidos en las auditorías a proveedores y producto, planeando y ejecutando acciones de mejora continua.		x	x	x	x	x	
Asegurar el cumplimiento de los Indicadores de gestión a su cargo, buscando cumplir y exceder las metas asignadas a su cargo.	x	x	x	x	x	x	x
Construir las curvas por productos de los precios negociados por la Compañía para los principales componentes de la canasta.		x	x	x	x		
Definir indicadores que apunten y midan efectivamente las metas establecidas en el proceso de Compras.					x	x	
Definir metas SMART (Específicas, medibles con objetividad, acordadas, realistas y relevantes, con límite de tiempo) para el proceso y el equipo de Compras					x	x	x
Disponer del Plan de Continuidad del Negocio en lo concerniente al proceso de Compras.					x	x	x
Establecer indicadores dentro de los diferentes ambientes del proceso de Compras (administrativos, costos del área, ahorros por negociación, gestión de proveedores, cobertura de compras, desempeño de proveedores, nivel del servicio de Compras a sus Usuarios, etc.					x	x	x
Establecer rutinas de auditorías y control interno al Proceso de Compras para revisar la aplicación de dichos controles.					x	x	
Gestionar un Tablero de Mandos o <i>Score Card</i> de la Gestión de Compras.					x	x	x
Mantener análisis del gasto y supervisión de la aplicación de estrategias y políticas para todas las familias bajo su responsabilidad.			x	x	x	x	x
Optimizar el presupuesto con análisis de la evolución de los costos de las materias primas, bienes y servicios para plantear mejoras en la competencia de los proveedores.					x	x	x
Realizar control y seguimiento a los precios, descuentos y plazos de pago negociados y controlar el portafolio interno.		x	x	x	x		
Realizar los análisis de tendencia, seguimiento y resultado a las metas que se le hayan asignado, generando los planes de acción necesarios para asegurar los resultados esperados.		x	x	x	x		



<b>TAREA</b>	<b>AU</b>	<b>AC</b>	<b>CG</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>DC</b>	<b>GC</b>
Realizar periódicamente una evaluación de los eventos del proceso de Compras que requieran ser adecuadamente supervisados y controlados, y establecer y diseñar una serie de controles específicos para dichos eventos.	x	x	x	x	x	x	
Revisar y mantener los parámetros necesarios y operacionales del "software ERP" establecidos.	x	x				x	
Revisar y mantener los tableros de mandos pertinentes y comunicar oportunamente a las partes para mejorar los procesos a controlar.	x	x	x	x	x	x	x
Tabular y presentar reportes de resultados de los procesos de auditoría y control interno al proceso de Compras, formulado recomendaciones y líneas de acción a seguir.	x				x	x	x
Asegurar que dentro de las especificaciones de productos, bienes y servicios que se deseen adquirir, se especifiquen los criterios necesarios para el cumplimiento de los estándares de calidad, responsabilidad ambiental, de SO/SI y de responsabilidad social.		x	x	x	x	x	
Asegurar que en los términos contractuales con los proveedores y contratistas se expresen las obligaciones derivadas cumplimiento de los estándares de calidad, responsabilidad ambiental, de SO/SI y de responsabilidad social.		x	x	x	x	x	
Diseñar procesos y procedimientos de abastecimiento que incorporen las políticas y prácticas de transparencia y ética corporativa, que aseguren el cumplimiento de las normativas y minimicen los riesgos de corrupción.						x	x
Diseñar programas de abastecimiento que incorporen las políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la compañía.						x	x
Exigir a los proveedores y contratistas registrados que hagan extensibles las obligaciones derivadas a las normativas de los estándares de calidad, responsabilidad ambiental, de SO/SI y de responsabilidad social de sus propios proveedores y subcontratistas.		x	x	x	x		
Incorporar a los procedimientos de evaluación y reevaluación de proveedores, el cumplimiento de los criterios y normativas relativas a Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.		x	x	x			

## 4. CONSIDERACIONES DE REMUNERACIÓN

Ha sido muy frecuente durante mucho tiempo, sobre todo en Latinoamérica, que la función de Compras haya sido relegada a un segundo plano, tanto porque se asumía que comprar corporativamente era un trabajo fácil (pues a título personal lo es), así como también por el bajo grado de desarrollo que tuvo durante mucho tiempo como disciplina.

En la medida en que las empresas se fueron dando cuenta del enorme valor que agrega a los resultados financieros una óptima planeación y gestión del gasto, se comenzaron a crear, de una parte, asociaciones, institutos, concejos y otros entes que propendían por la profesionalización de la disciplina de Compras y, de otra parte, modelos estratégicos corporativos para apoyar el impacto de Compras dentro de las organizaciones.

Es así como hoy en día, muchas empresas consideran a sus áreas de Compras como un centro generador de utilidades y de valores agregados que por sus características y campo de acción, difícilmente pueden entregar otras áreas en términos económicos y estratégicos.

Por lo anterior en muchas organizaciones ya no es posible referirse a Compras como una función “de soporte”, aislada y sin preparación en una empresa, sino por el contrario, como una función transversal a toda la organización y de enorme impacto en los resultados estratégicos y financieros y generadora de utilidades, y en razón a ello, se ha incrementado su rango salarial por el grado de preparación que requiere para hacer una buena gestión y en concordancia con las responsabilidades que hoy gestiona.

En esta primera versión del presente estándar, se plantea generar dicha equidad de remuneración para la función de Compras, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y con un esquema sencillo de entendimiento para abordar su gestión:

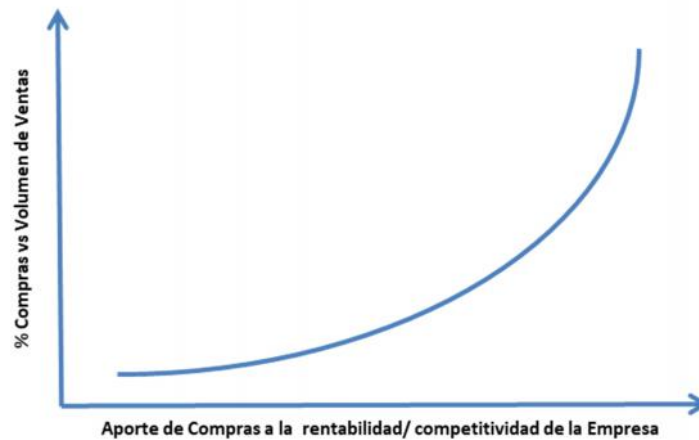
TIPO DE NEGOCIO O INDUSTRIA	CONSIDERACIÓN
Retail (alta competencia)	Donde los márgenes de la empresa están en razón directa con el margen sobre el precio de compra.
	Remuneración promedio superior o igual a los de sus pares de otras áreas.
Manufactura (con gestión de múltiples categorías)	Donde se requiere un alto nivel de preparación, investigación de mercado de proveedores y gestión altamente estratégica enfocada en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.
	Remuneración promedio superior o igual a los de sus pares de otras áreas.

Empresas de servicio (con gestión de múltiples categorías y alto nivel de gasto)	Donde se requiere un alto nivel de preparación, investigación de mercado de proveedores y gestión altamente estratégica, enfocada en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.
	Remuneración promedio o igual a los de sus pares de otras áreas.
Empresas de servicio (con gestión de pocas categorías y bajo nivel de gasto)	Donde no se requiere un alto nivel de preparación, investigación de mercado de proveedores ni gestión estratégica.
	Remuneración promedio de mercado para funciones básicas administrativas o de asistencia.

En términos gráficos, los anteriores conceptos pueden expresarse de la siguiente manera:



El porcentaje de ajuste y modificación de los salarios de las tablas anteriores de los equipos de Compras respecto a sus pares de otras áreas de la compañía deberían seguir la tendencia de la siguiente gráfica:



En versiones posteriores se sugerirán los niveles salariales apropiados, con cifras ajustadas a estudios de mercado salarial actualizados.

## Salario variable para los equipos de Compras

Hemos expresado la necesidad de ajustar los salarios de los equipos de Compras en función de su aporte a la rentabilidad y competitividad que el proceso de abastecimiento entregue a la Empresa.

Sin embargo, existen prácticas de mercado ampliamente aceptadas donde existen pagos variables sobre el salario fijo, en razón a los aportes o logros que se reconocen a determinados cargos por su gestión. Claro ejemplo es el caso de las fuerzas de Ventas, donde se les paga un salario por ejercer la función para la que se les contrata (vender), pero además existen las comisiones sobre la venta, en razón a lo expresado anteriormente donde se hace reconocimiento al cumplimiento y superación de metas, al mejoramiento continuo buscando que el personal sea motivado y enfocado a la excelencia.

Es así como los equipos de Compras deberían también, así como otras áreas de la Empresa, ser remuneradas con una mezcla de salario fijo y una remuneración adicional y calculada como variable de acuerdo con el nivel de cumplimiento de sus metas y los logros obtenidos.

Manteniendo el nivel comparativo con los pares de Compras en otras áreas de la empresa, la siguiente tabla indica algunos conceptos en los que es posible evaluar este tipo de remuneración variable adicional.

AREA DE LA EMPRESA	CONCEPTOS SOBRE LOS CUALES SE PUEDE APLICAR REMUNERACIÓN ADICIONAL VARIABLE SEGÚN LOGRO DE METAS Y RESULTADOS
COMERCIAL Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de metas de ventas en Clientes nuevos</li> <li>• Crecimiento de ventas en clientes actuales</li> <li>• Retención/Fidelización de Clientes</li> <li>• Referenciación de clientes</li> <li>• Indicadores incrementales en redes sociales</li> </ul>
PRODUCCIÓN Y MANUFACTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de la producción</li> <li>• Control y reducción de desperdicios</li> <li>• Mejora y optimización de procesos de producción</li> <li>• Disminución de costos de producción</li> <li>• Aumento de calidad – Menores reclamos y disminución de unidades defectuosas producidas</li> </ul>
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores costos de prestación del servicio</li> <li>• Mejora y optimización de procesos de prestación del servicio</li> <li>• Mejora en la satisfacción del Cliente</li> </ul>

FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento en colocación del dinero</li> <li>• Mejora en el flujo de caja</li> <li>• Gestión de cobro y recaudo de cartera</li> </ul>
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorros en negociación</li> <li>• Costos evitados (evitar incrementos o eliminar desperdicios/ineficiencias en el proceso)</li> <li>• Ahorros obtenidos en la incorporación de nuevos productos y proveedores</li> <li>• Mejoras en el capital de trabajo por mejores condiciones de pago negociadas</li> <li>• Disminución de costos por mejores rendimientos de las materias primas compradas</li> <li>• Mejoras en el servicio/respaldo/garantía de los bienes y servicios comprados</li> <li>• Incorporación de innovación por parte de los proveedores que se refleje en calidad, servicio y/o costo</li> <li>• Optimización de costos de producción y prestación de servicios por optimización de la gestión de compras</li> <li>• Aumento del cumplimiento en entregas de proveedores</li> <li>• Disminución de los reclamos a proveedores</li> <li>• Reducción de costos de inventarios</li> <li>• Reducción en tiempos de respuesta (<i>lead time</i>) de todo el proceso de compra</li> <li>• Impacto en el ROI</li> <li>• Valores agregados valorizables (reducción de duplicidad de funciones con el proveedor (p.ej. Control de calidad))</li> </ul>

Como puede apreciarse en la tabla anterior, existen múltiples conceptos por los que puede y debe considerarse implementar un esquema de remuneración variable y sujeto a resultados a los equipos de Compras, con factores de ajuste tanto mayores como sean los aportes de la Gestión de Compras a los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa.

## AGRADECIMIENTOS

---

La Asociación Colombiana de Profesionales en Compras – ACOPC extiende su enorme agradecimiento a todos aquellos Miembros que aportaron desde su experiencia en empresas de todos los tamaños los conocimientos y buenas prácticas que han enriquecido y dado forma a este documento Guía. Gracias también a todos los amigos de las áreas de Recursos Humanos y head-hunters independientes que de manera anónima han colaborado también con material para la preparación de esta Guía.

Es el deseo de la Asociación mantener la constante mejora continua de la disciplina de Compras, incorporando cada vez que sea posible más y mejores prácticas y experiencias que ayuden a la profesionalización de nuestra tarea diaria.

En ACOPC recibimos gustosos todos los aportes para el mejoramiento de esta Guía, de modo que la próxima versión de la misma sea una versión absolutamente mejorada y más completa y profesional. Por tanto:

- Por favor no dude en ayudarnos con la identificación de errores ortográficos, de redacción, de formato, numeración o de cualquier otro tipo. Simplemente haga una copia de la página del Manual, señale allí el error y escribírnoslo enviando sus comentarios al respecto.
- Si desde su experiencia profesional usted tiene comentarios, aportes y sugerencias para el mejoramiento de esta Guía, por favor háganoslo saber.
- Recibimos todos sus aportes y sugerencias al correo electrónico: [info@acopc.com.co](mailto:info@acopc.com.co)

Publicado por:  
Asociación Colombiana de Profesionales en Compras.

Website: <http://www.acopc.com.co>

©2018 –Asociación Colombiana de Profesionales en Compras.  
Todos los derechos reservados.

Las siglas ACOPC®, GF-GGC®, MEGA®, CPCA®, los logos/logotipos de la Asociación son marcas registradas.