

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"Propuesta de Mejora en los Procesos de Compras en la Gerencia de Procura de una Empresa Farmacéutica"

Firma:

UIS GOTTBEREZ

ombre:

Firma:

REALIZADO POR

PEÑALOZA M., CORINA PÉREZ M. ASTRID.

PROFESOR GUIA

Ing. CARVAJAL, OSWALD.

FECHA

Octubre, 2008



SINOPSIS

Con el fin de solventar la necesidad de adaptación de la Gerencia de Procura y Exportación del Grupo Farma a los cambios dados como consecuencia de la apertura de un nuevo centro productivo en la ciudad de Maracay y de una nueva meta organizacional de aumentar considerablemente las ventas en unidades y valores, se propuso un proyecto cuyos objetivos son describir los procesos llevados a cabo por la Gerencia, detectar posibles oportunidades de mejora y proponer alternativas que eleven el nivel de eficiencia de la gestión de la misma.

Para alcanzar los objetivos planteados se realizó una investigación de tipo Proyecto Factible con un diseño de campo no experimental, basado en la observación y la descripción de los datos directamente de la realidad, en su estado natural.

Los procesos observados fueron: Compras Técnicas de Importación, Compras de Importación de Materia Prima, Material de Empaque, Productos Semiterminados y Productos Terminados, Compras de Misceláneos, Compras de Mercadeo y Compras Nacionales de Materia Prima, Material de Empaque, Productos Semiterminados y Productos Terminados. Se realizó un análisis donde se detectaron posibles causas del efecto: "Problemas en la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación".

Son conclusiones principales de este proyecto:

- La gestión de los proveedores afecta directa y considerablemente la eficiencia de la Gerencia, por lo tanto, se determinó, a través de la Matriz de Kraljic, cuáles insumos son Estratégicos, Cuello de Botella, Apalancados o No Críticos para la empresa, y se propusieron acciones a tomar para cada uno de ellos.
- La estructura organizacional actual no se da a basto con las nuevas necesidades y objetivos de la empresa. Se recomienda una reestructuración de la misma.
- La Gerencia carece de parámetros que permitan la medición de desempeños y resultados de su gestión. Se propone la implementación de Indicadores de Gestión para la evaluación del personal y proveedores.
- La Gerencia no cuenta con tiempos estándares de duración de las fases de cada uno de sus procesos, lo que afecta su planificación y ejecución. El equipo investigador definió dichos tiempos en base a registros históricos.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA I					
AGRADECIMIENTOSII					
SINOPSISIII					
	ÍNDICE GENERALIV				
ÍNDICE	DE TABLASVI	Ι			
ÍNDICE	DE FIGURASVII	Ι			
ÍNDICE	DE ANEXOS	~			
INTROI	DUCCIÓN	1			
1 FOI	RMULACIÓN DEL PROBLEMA	2			
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	2			
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2			
1.2.1	Objetivo general	2			
1.2.2	Objetivos específicos	3			
1.3	Alcance	3			
1.4	LIMITACIONES	3			
2 MA	RCO TEÓRICO	1			
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4			
2.1.1	Reseña histórica.	4			
2.1.2	Organización de la empresa	4			
2.1.3	Organigrama del Grupo Farma	5			
2.2	Antecedentes de la investigación	5			
2.3	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	5			
2.3.1	Objetivos de la compra	7			
2.3.2	Indicadores de la Gestión de Compras	7			
2.3.3	Tipos de estructura organizacional	8			
2.3.4	Herramientas	9			
3 MA	RCO METODOLÓGICO1	4			
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	4			
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4			
3.3	METODOLOGÍA DE TRABAJO1	5			
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	7			



4 SITUACIÓN ACTUAL	19		
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA GERENCIA DE PROCURA	19		
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE COMPRA	22		
4.2.1 Descripción del proceso de compra de misceláneos (Nacionales)	25		
4.2.2 Descripción del proceso de compras de importación.	27		
4.2.3 Descripción del proceso de compras de mercadeo (Nacionales)			
4.2.4 Descripción del proceso de compras de materia prima y material de empaque			
(Nacionales) 29			
5 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	30		
5.1 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES CAUSAS	30		
5.2 Análisis de las causas	34		
5.2.1 Procedimientos y políticas.	34		
5.2.2 Factores internos de la organización.	36		
5.2.3 Situación país.	38		
5.2.4 Planificación	39		
5.2.5 Herramientas	39		
5.2.6 Factores internos de la gerencia.	40		
5.2.7 Proveedores	<i>42</i>		
5.3 DETERMINACIÓN DE INSUMOS ESTRATÉGICOS PARA LA GERENCIA DE			
Procura 42			
5.3.1 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Principios Activos de productos			
fabricados en Laboratorios Farma.	45		
5.3.2 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Terminados Comprado	25		
a nivel nacional.	48		
5.3.3 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Terminados Comprado)S		
Importados. 48			
5.3.4 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Semiterminados	51		
5.3.5 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Material de Empaque	52		
6 PROPUESTAS DE MEJORAS	57		
6.1 Propuestas de mejora	57		
6.1.1 Propuesta de mejora para las causas	57		
6.1.2 Propuesta de mejora según la matriz de Kraljic	70		
6.2 EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	71		



6.3	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LAS PROPUESTAS DE MEJORA	72
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
7.1	Conclusiones	74
7.2	RECOMENDACIONES	75
GLO	OSARIO	X
BIB	BLIOGRAFÍA	XIII



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de solicitudes recibidas y solicitudes no atendidas	
MENSUALMENTE	41
Tabla 2: Riesgo de abastecimiento.	44
TABLA 3: IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y COMPLEJIDAD COMERCI	AL
DEL PRINCIPIO ACTIVO DE UN PRINCIPIO ACTIVO.	45
TABLA 4: IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA Y COMPLEJIDAD COMERCI	AL
DE UN MATERIAL DE EMPAQUE.	53
TABLA 5: INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA	1
Gerencia de Procura.	60
Tabla 6: Número de solicitudes recibidas y solicitudes no atendidas	
MENSUALMENTE	64
Tabla 7: Número de solicitudes a manejar mensualmente	65
TABLA 8: INDICADORES DE GESTIÓN PARA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE	
PROVEEDORES	69
Tabla 9: Valores cuantitativos de los parámetros de criticidad de las	
PROPUESTAS	72
TABLA 10: CRITICIDAD DE CADA UNA DE LAS PROPUESTAS	73



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DEL GRUPO FARMA
FIGURA 2: MATRIZ DE KRALJIC
FIGURA 3: SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE PROCESO. 12
FIGURA 4: METODOLOGÍA DE TRABAJO
Figura 5: Estructura organizacional actual de la Gerencia de Procura y
EXPORTACIÓN
FIGURA 6: FLUJOGRAMA PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA GERENCIA DE PROCURA23
FIGURA 7: ANÁLISIS FODA DE LA GERENCIA DE PROCURA DEL GRUPO FARMA33
FIGURA 8: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LA
GERENCIA DE PROCURA Y EXPORTACIÓN
FIGURA 9: MATRIZ DE KRALJIC PARA PRINCIPIOS ACTIVOS DE PRODUCTOS ELABORADOS
POR EL GRUPO FARMA
FIGURA 10: MATRIZ DE KRALJIC PARA PRODUCTOS TERMINADOS NACIONALES
FIGURA 11: MATRIZ DE KRALJIC PARA PRODUCTOS TERMINADOS IMPORTADOS50
FIGURA 12: MATRIZ DE KRALJIC PARA PRODUCTOS SEMITERMINADOS
FIGURA 13: MATRIZ DE KRALJIC PARA PRODUCTOS ELABORADOS EN LABORATORIOS
FARMA
Figura 14: Matriz de Kraljic para el material de empaque de productos
SEMITERMINADOS
FIGURA 15: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA GERENCIA DE
Procura



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A	noy siz cas.
ANEXO B	LV
ANEXO C	LXXXVII
ANEXO D	CXX
	CXXVIII
ANEXO F	CXXXV



INTRODUCCIÓN

El incremento en la competitividad, la globalización y la exigencia de los clientes son factores que enfrentan las empresas de hoy en día, estos factores hacen que dichas empresas generen estrategias que les permitan desempeñarse mejor y sobresalir en un mundo de cambios continuos. Actualmente la gestión de Procura es un elemento clave para la competitividad de las empresas, debido a que la calidad y la especificidad con que se realice la obtención de materiales en una empresa son de mucha importancia, ya que dichas características influyen directamente en el producto final que es recibido por el cliente. Aquellas empresas que sean capaces de adoptar estrategias que les permitan mejorar la gestión de Procura, serán, sin duda, empresas exitosas en el mercado global. Para adoptar dichas estrategias, deben identificar y afrontar los posibles problemas que se presenten, para así optar por el plan de acción que mejor se adapte y minimizar las deficiencias encontradas.

El Grupo Farma es una empresa altamente capacitada, que actualmente se encuentra en un proceso de adaptación a los cambios del mercado. Es por esto, que la empresa busca adquirir mejores prácticas de gestión, que permitan elevar su nivel de competitividad.

El presente Trabajo Especial de Grado consta de seis capítulos, los cuales son:

Capítulo I, "Formulación del problema", en el cual se presentan el planteamiento del problema, objetivos del estudio, alcance y limitaciones.

Capítulo II, "Fundamentos teóricos", contiene la reseña histórica, estructura y organización de la empresa, al igual que las bases teóricas que sustentan el estudio.

Capítulo III, "Marco Metodológico", explica el tipo de investigación, el diseño de la misma y la metodología de trabajo.

Capítulo IV, "Situación Actual", describe la estructura organizacional actual de la Gerencia y cada uno de los procesos efectuados para ejercer la función de compra.

Capítulo V, "Análisis de la Situación Actual", propone las posibles causas de los problemas presentes en la gestión de la Gerencia; y presenta, a través de una Matriz de Kraljic, los insumos estratégicos para la empresa.

Capítulo VI, "Propuestas de Mejora", presenta posibles alternativas de mejora, un plan de implementación sugerido y un Diagrama Gantt para su ejecución.

Capítulo VII, "Conclusiones y Recomendaciones", enumera las conclusiones obtenidas del estudio realizado y presenta recomendaciones para la empresa.



CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Laboratorios Farma S.A. es una empresa del sector farmacéutico con más de 66 años en el mercado venezolano, perteneciente al Grupo Farma, conformado por una empresa productora y varias comercializadoras de productos farmacéuticos. Esta empresa, en los últimos meses, se ha planteado la adecuación de todos los procesos administrativos y operativos de su sistema de procura, tanto para los insumos productivos, como para los no productivos. Dicha reestructuración, es una consecuencia de la apertura de un nuevo centro productivo en la ciudad de Maracay, que se ha convertido en una de las plantas farmacéuticas más modernas de Latinoamérica. Esto, aunado a una nueva meta organizacional de duplicar las ventas en los próximos 3 años, a los cambios existentes en el entorno y a la necesidad de balancear los puestos de trabajo ha generado la necesidad de revisar la estructura del departamento actual para adecuarse al objetivo organizacional.

La empresa desde el año 1998 ha experimentado ausencia total de revisión de los procesos del área, lo que puede haber resultado en la existencia de ineficiencias, retrabajos, exceso de trabajo en los puestos existentes, fallas y carencia de controles en la labor del día a día de los Especialistas en Compra. Todo lo anterior genera la necesidad de desarrollar, en el presente Trabajo Especial de Grado, el diseño de un sistema integral de mejoras en la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación de Laboratorios Farma, que conlleven a una más eficiente utilización de todos los recursos de la misma, para así alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer mejoras en los procesos de compras de insumos productivos y no productivos, en la Gerencia de Procura y Exportación de una empresa farmacéutica.



1.2.2 Objetivos específicos

- Describir los procesos administrativos y operativos actuales de compras en la Gerencia de Procura y Exportación.
- Analizar los procesos detectados y contrastarlos con los objetivos organizacionales perseguidos.
- Establecer e identificar opciones de mejoras en todos los procesos del área de procura.
- · Seleccionar la opción de mejora que más se adecúe a los requerimientos del área.
- Sugerir recomendaciones a la Gerencia de Procura y Exportación sobre el plan de acción a seguir.

1.3 Alcance

El presente Trabajo Especial de Grado se realizará en la planta de Laboratorios Farma situada en la Ciudad de Maracay. El alcance del mismo será, en primer término, diagnosticar la situación actual de la Gerencia de Procura y Exportación e identificar las dificultades existentes en la mencionada Gerencia, para su correcto funcionamiento en los diferentes procesos. Posteriormente, desarrollar propuestas de mejoras que ayuden a optimizar el desempeño de dicha Gerencia, lo cual constituye el objetivo principal de este proyecto.

Por lo tanto, el presente estudio tendrá como alcance una propuesta de mejora, más no considerará el proceso de implementación de la misma, siendo este último su principal limitación.

1.4 Limitaciones

Entre las limitaciones existentes se encuentra la forma de recopilación de la información para lograr el diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Procura y Exportación ya que muchas veces se realizó a través de datos suministrados por los miembros de la misma, y no a través de controles, mediciones o registros que permitan medir desviaciones, desempeños u objetivos no alcanzados.

Se señala como limitante adicional que el presente trabajo propuesto no abarcará el área de Exportaciones de la Gerencia, sólo estudiará la gestión de la función de compra.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Descripción de la empresa

2.1.1 Reseña histórica.

La historia del Grupo Farma comenzó en 1938, cuando Alfred Kuster, un joven suizo de 22 años, nacido en Basilea, aceptó una oferta de una compañía suiza de exportaciones para trabajar en Caracas durante tres años, siendo ésta su primera experiencia profesional.

En 1941 Alfred Kuster fundó una compañía representante de laboratorios farmacéuticos, principalmente suizos, llamada Alfredo Kuster y Cia. Años más tarde el nombre de esta empresa fue cambiado a Farma S.A. En 1970, Farma concentró su atención en Venezuela y Colombia, y abrió instalaciones dedicadas a la formulación y fabricación de productos farmacéuticos. En 1991 el Grupo Farma le compró a Procter & Gamble su subsidiaria venezolana Norwich de Venezuela, que cambiaría su nombre a Norpharm Laboratorios y de cuyo portafolios de productos, surgió en 1995 la base de los productos sin prescripción. Con el objetivo de mejorar la efectividad del Grupo de algunas líneas de productos en el mercado, en 1993, se fundó Laboratorios Novapharma S.A., empresa que focalizó sus actividades en los mercados de productos cardiovasculares, gastrointestinales y neurológicos. Más tarde en 1996, se produjo la fusión de Novapharma y Norpharm, manteniendo el nombre de Novapharma. Para el año de 1995, el Grupo Farma inició una operación separada en el mercado venezolano de productos farmacéuticos sin prescripción facultativa (OTC), a través de una subsidiaria llamada Konsuma. Dos años más tarde el Grupo Farma comenzó sus operaciones en Ecuador, Guatemala y El Salvador con su propia organización, y en 1999 en Panamá. En 2008, Farma cumplió 68 años de existencia, celebrando por todo lo alto el camino recorrido, siempre progresando y a la vanguardia de la industria farmacéutica andina y centroamericana.

2.1.2 Organización de la empresa

El Grupo Farma está constituido por una serie de compañías que operan como unidades de negocio en 7 países latinoamericanos de la región andina, Centro América y el Caribe. Las unidades de negocios en Venezuela son las siguientes:



- FARMA, S. A.: Es una unidad de negocio dedicada a dar atención directa a médicos y
 hospitales con un portafolio de productos de prescripción médica. El departamento de
 ventas está organizado para atender frecuentemente a un amplio rango de internistas,
 ginecólogos, cardiólogos y médicos en general.
- NOVAPHARMA DE VENEZUELA, S. A.: Esta unidad de negocio se encarga de las marcas comerciales, las cuales debido a sus características pueden ser dirigidas, tanto a médicos, como a los usuarios finales. Novapharma es la unidad de negocios líder en medicinas innovadoras dirigidas a ginecólogos para el tratamiento de osteoporosis y menopausia.
- KONSUMA DE VENEZUELA, S.A.: Es la unidad de negocio encargada de manejar principalmente productos que no necesitan prescripción médica, también conocidos como OTC (Over the counter). En este grupo de productos se encuentran los antigripales, laxantes, vitaminas y algunos analgésicos.
- Además, el Grupo Farma cuenta con FARMATEC, la unidad de negocio que se encarga de la investigación, desarrollo y transferencia tecnológica de los productos del Grupo.
 FARMATEC desarrolla productos de gran impacto médico, tales como Teobid para el tratamiento del asma y Valpron una tableta para el tratamiento de la epilepsia.

2.1.3 Organigrama del Grupo Farma

En la Figura 1 se presenta la actual estructura organizativa del Grupo Farma.



Figura 1: Organigrama del Grupo Farma (Fuente: Elaboración propia).



2.2 Antecedentes de la investigación

En la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello se encontraron Trabajos Especiales de Grado elaborados por estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial relacionados con mejoras en la gerencia de procura de diferentes empresas, entre los cuales se puede mencionar:

Guzmán, C y Stirpe, V. (2006) "Mejoras del sistema logístico, en el área de planificación y compras, para la cadena de suministros de una empresa de consumo masivo". En la misma se analizan los factores que interfieren con el flujo correcto de la cadena de suministros y se proponen mejoras en cada una de las áreas antes mencionada. Al analizar y proponer mejoras en el área de compras se relaciona con el presente Trabajo Especial de Grado, cuyo objetivo es proponer mejoras en los procesos de compras de insumos productivos y no productivos, en la Gerencia de Procura y Exportación de una empresa farmacéutica.

Otra tesis consultada fue: Revilla, B y Rodríguez C. (2006) "Análisis y propuestas de mejora para la función de procura de una empresa consultora integral de proyectos". En la misma se establecen y analizan los principales problemas presentados durante la ejecución de la procura en la empresa donde se realizó la investigación y luego se proponen mejoras para los problemas previamente identificados.

Las investigaciones antes mencionadas tienen similitud con el presente Trabajo Especial de Grado, debido a que se analizan y proponen mejoras en el área de procura de las diferentes empresas, pero no hay ningún estudio que haya sido realizado en una empresa farmacéutica. Por otro lado, en el Grupo Farma nunca se ha realizado un estudio como el que se presenta en el actual Trabajo Especial de Grado.

2.3 Fundamentos teóricos

Toda empresa necesita adquirir ciertos recursos para la realización de sus operaciones, para lo cual es necesario una gestión de compras, siendo ésta el conjunto de actividades que se realizan en la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la misma, de la mejor manera posible; es decir, con la calidad adecuada, el mínimo costo y en el momento apropiado. El Dr. Salvador Mercado (2006) define compras como "Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del



proveedor más apropiado" (pág. 13). También se conoce el proceso de comprar como la adquisición de bienes o servicios en el que se realiza un intercambio de dinero por los productos.

2.3.1 Objetivos de la compra

- Mantener la continuidad de abastecimiento.
- · Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- · Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinen.
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

2.3.2 Indicadores de la Gestión de Compras

Un indicador es un dato revelador que indica si se va en el camino correcto. También puede ser definido como un parámetro cuantificable, que ayuda a ver la evolución de la gestión, respecto a niveles previamente definidos como aceptables. Los indicadores son objetivos, debido a que se basan en hechos concretos y son específicos para cada actividad. La correcta medición del desempeño de los procesos involucrados en la gestión de compras, permite descubrir oportunidades de mejoras. En términos generales, el objetivo de los indicadores es conocer cuál es el nivel de eficiencia y cómo lograr el más alto desempeño de la Gestión de Procura. La identificación de indicadores puede ayudar a una organización en los siguientes aspectos:

- Identificar líneas de acción "clave" para la generación de valor.
- Detectar áreas y procedimientos de mejoramiento.
- Obtener información de los resultados esperados.
- Identificar de los factores críticos de éxito.



2.3.3 Tipos de estructura organizacional

Es importante tener en cuenta los sistemas de organización en el Departamento de Compras ya que la estructura organizacional de éste beneficiará o perjudicará al mismo. Ningún sistema de organización puede aplicarse universalmente, ya que lo que es efectivo para una empresa puede no serlo para otra, a pesar de que ambas tengan objetivos comunes.

Para tener éxito la estructura de la organización tiene que moldearse de tal manera que se adapte a las condiciones específicas de la entidad económica en cuestión. Los principales tipos de organización son los siguientes:

2.3.3.1 Organización Lineal

Es aquélla en la cual la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

- Ventajas
 - Un superior manda directamente a sus subalternos.
 - No hay fuga de responsabilidad ni conflictos en la autoridad.
 - En la pequeña empresa es útil, puesto que no es necesario delegar en forma amplia la autoridad.
- Desventajas
 - Los jefes de determinadas funciones se encargan de detalles.
 - Se requieren trabajadores capaces y de aptitudes variadas.
 - Ausencia casi total de los beneficios de la especialización.

2.3.3.2 Organización Funcional

Se basa en la especialización de funciones y la división del trabajo, que consiste en dividir las labores de la Dirección de modo que cada individuo tenga que realizar el menor número de funciones si es posible.

- Ventajas
 - Se utiliza la máxima especialización.
 - Existe la rápida adaptación en casos de cambio de procesos.
 - Cada jefe y empleado tiene un mayor control de su trabajo.
- Desventajas



- El control no está definido, es difícil coordinar funciones separadas.
- La disciplina es débil y puede ser fácilmente quebrantada.

2.3.3.3 Organización de Línea y Staff.

Esta organización fue creada para apoyar la organización lineal. La misma presenta mejores características en comparación con la del tipo línea y el funcional. Proporciona asesoramiento y puestos especializados para cada función a la autoridad de línea.

· Ventajas

- Se aprovechan los beneficios de la especialización de funciones.
- Se conserva al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad individual.

Desventajas

- Se confunden los campos de actividad.
- Surgen divergencias entre los funcionarios *staff*, ya que estos son simples asesores, y los directivos algunas veces se rehúsan a atenerse al consejo de los especialistas, ya que creen que ellos están más familiarizados con el problema.

2.3.4 Herramientas

2.3.4.1 Matriz de Kraljic

Peter Kraljic es un consultor de Mckinsey conocido por el artículo que escribió en 1983: "Purchase must become supply chain" ("El aprovisionamiento debe transformarse en la cadena de suministros"), en este artículo propone una matriz que sirve para clasificar cada uno de los insumos comprados por una empresa dependiendo de su influencia en ésta. Esta matriz, utilizada para analizar la cartera de compras de una firma, posee dos dimensiones para clasificar los materiales comprados: en el eje "y" se analiza el impacto del material en la rentabilidad de la empresa, y en el eje "x" el riesgo de abastecimiento de dicho material. El objetivo de esta matriz (Ver Figura 2) es clasificar, analizar proveedores para cada grupo de productos, determinar la estrategia adecuada y elaborar un plan de acción que centre esfuerzos y recursos en los insumos y proveedores más importantes para la empresa. Cada cuadrante de la matriz corresponde a una de las siguientes clasificaciones:

 Insumos apalancados: Son los productos que representan un alto porcentaje de beneficio para el comprador y que tienen muchos proveedores disponibles. Es fácil



- cambiar de proveedor, la calidad de estos productos está estandarizada. El comprador tiene poder sobre el proveedor, existe un nivel moderado de interdependencia.
- Insumos estratégicos: Son productos cruciales para el comprador, se caracterizan por un alto riesgo de abastecimiento, causado por escasez o una complicada logística de abastecimiento; y a la vez son productos que representan un alto porcentaje de beneficio para la empresa. Existe una equilibrada distribución de poder entre el comprador y el proveedor, hay un alto nivel de interdependencia.
- Insumos No críticos: Son aquellos productos que son fáciles de comprar y que tienen bajo impacto relativo en los resultados financieros. El poder de negociación entre comprador y proveedor es equilibrado.
- Insumos Cuello de Botella: Son aquellos productos que se caracterizan por una entrega
 poco confiable de los mismos. Tienen bajo impacto relativo en los resultados
 financieros. Existe un nivel moderado de interdependencia entre el comprador y el
 proveedor.



Figura 2: Matriz de Kraljic (Fuente: Elaboración propia).

2.3.4.2 Matriz FODA

Es una herramienta analítica utilizada para la formulación y evaluación de una estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones, en negocios y empresas. Este instrumento representa un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea, resaltando las



fortalezas y debilidades internas al compararlo con la competencia, al igual que con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Los aspectos a considerar para la aplicación de este análisis son:

- Aspectos Internos: Fortalezas Debilidades:
 - Recurso Capital: Recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
 - Actividades de recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
 - Riesgos con relación a recursos y actividades de la empresa.
 - Portafolio: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.
- Aspectos Externos: Oportunidades Amenazas
 - Análisis del entorno: estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores), aspectos demográficos, políticos, legislativos.
 - Grupos de Interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

2.3.4.3 Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943). Es una herramienta para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto o problema. El Diagrama Causa-Efecto se utiliza para:

- · Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- · Ampliar la visión de las posibles causas de un problema.
- · Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Prever los problemas y ayudar a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.



2.3.4.4 Diagrama de Proceso

Es la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo. Este diagrama utiliza una serie de símbolos con significados especiales, dispuestos en secuencia de operación. Los símbolos utilizados pueden observarse en la Figura 3.



Figura 3: Símbolos del diagrama de proceso (Fuente: Elaboración propia).

El propósito del Diagrama de Proceso es mostrar tareas, secuencias, entradas y salidas para un proceso específico, con un alto nivel de detalle para describirlo. El objetivo fundamental de esta herramienta es: mostrar las tareas detalladas que constituyen un proceso, pero sin mostrar quién las realiza, ni los enlaces entre proveedores y clientes, ni determinando cómo se realiza el trabajo.

2.3.4.5 Diagrama de Funciones Cruzadas

Su objetivo es presentar gráficamente qué actividades son necesarias, quién debe realizarlas y cuáles son sus relaciones de dependencia. Éste es un diagrama de flujo del proceso multipropósito que se usa para modelar el comportamiento de un sistema. Los diagramas de funciones cruzadas se pueden usar para modelar un proceso con los recursos involucrados bien definidos.



2.3.4.6 Tamaño de muestra

Al trabajar con un muestreo probabilístico es importante conocer el número mínimo de unidades de análisis con el que se debe trabajar de manera de asegurarse de que los resultados a obtener sean válidos.

Para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * \gamma^2}{e^2}$$

Donde:

 $K = Z1-\alpha$, siendo éste, el valor estadístico Z (de una tabla de distribución normal estándar) para un riesgo de $\alpha*100\%$.

 γ = Es la variabilidad estándar de la muestra piloto.

e = Es el margen de error con el que se está dispuesto a trabajar.

2.3.4.7 Diagrama Gantt

Herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas a lo largo de un tiempo total determinado. Los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.



CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Por las características del problema planteado, el tipo de investigación del presente Trabajo Especial de Grado es el de Proyecto Factible.

Lo anterior es sustentable según la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica Andrés Bello (2003): "El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de institución o grupo social." (Pág. 33)

Mirian Balestrini Acuna (1997) lo describe de la siguiente manera:

Se maneja en la actualidad otro tipo de estudios que proponen la formulación de modelos, sistemas, etc., como es el caso de los proyectos factibles. Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las Ciencias Sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada. (Pág. 8)

3.2 Diseño de la Investigación

En el caso que nos ocupa, el actual Trabajo Especial de Grado, cuyo objetivo central está referido a proponer mejoras en los procesos de compras de insumos productivos y no productivos, en la Gerencia de Procura y Exportación de una empresa farmacéutica, se aplicará un diseño de campo no experimental, tal como lo refiere Mirian Balestrini Acuna (1997): "Estos experimentos, permiten observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos" (Pág. 132).



Por lo tanto, este diseño de investigación observará, recolectará los datos directamente de la realidad y posteriormente analizará e interpretará los resultados de estas investigaciones, para así cumplir con los objetivos delimitados.

El estudio es también de tipo descriptivo, pues busca especificar las propiedades y características importantes del fenómeno que se analiza. Mediante este tipo de investigación, se logra caracterizar una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

3.3 Metodología de trabajo

Para desarrollar el presente trabajo se establece una metodología de trabajo dividida en cuatro (4) fases que permitan llegar de manera sistemática a un resultado satisfactorio.

En la Figura 4 se muestra la metodología empleada para la ejecución del Trabajo Especial de Grado.

A continuación se presenta la descripción de las fases:

· Fase I: Recopilación de información

Esta fase tiene como objetivo la recopilación de información y datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Trabajo Especial de Grado, así como la comprensión del funcionamiento de la cadena de suministros, haciendo énfasis en el área de procura. Esto se logró a través de archivos y registros de la empresa, y entrevistas con el personal de la Gerencia de Procura y Exportación de la empresa.

• Fase II: Levantamiento de procesos

Esta fase tiene como objetivo efectuar el levantamiento de procesos de la empresa, de manera que se pueda hacer un diagnóstico de la situación actual para determinar oportunidades de mejora. Para esto se compila, clasifica y resume la información recolectada para desarrollar cada uno de los procesos.

Los diferentes procesos estudiados en el presente Trabajo Especial de Grado serán representados mediante la utilización de diagramas de funciones cruzadas, los cuales representan gráficamente los pasos de un proceso y sus responsables.

Figura 4: Metodología de trabajo (Fuente: Elaboración propia).



Metodología de Trabajo

FASES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ACTIVIDADES

1. Recolectar todas las fuentes de información: bibliografía,

2. Consultar bibliografía y antecedentes relacionados al TEG.

registros históricos de la empresa y documentos de

3. Realizar entrevistas con personal de la empresa.

procedimientos de la empresa.

FASE I Recopilación de la Información

- 1. Definir las fuentes de información a utilizar para recopilar datos e información necesarios para cumplir con los objetivos del TEG.
- 2. Recolectar toda la información necesaria a través de las fuentes definidas.

FASE II Levantamiento de Procesos

- 1. Plasmar y representar gráficamente toda la información recolectada de cada uno de los procesos, estructuras organizacionales y procedimientos de la Gerencia, a través de herramientas como: diagramas de procesos, diagramas de flujo, organigramas, etc.
- FASE III Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual
- 1. Identificar los principales ventajas y problemas presentados durante la ejecución de la gestión de compras de la Gerencia.
- 2. Identifica posibles causas de los problemas presentados.
- 3. Identificar oportunidades de mejoras en la gestión de la Gerencia.

- 1. Organigrama de la estructura organizacional real de la Gerencia de Procura y Exportación.
- 2. Diagrama de proceso general de una compra en la Gerencia.
- 3. Diagrama de proceso específico de compra de cada área: misceláneos, importación, materia prima, etc.
- de carga de trabajo, falta de capacitación, desconocimiento, etc. 2. Identificar en c/u de los procesos, procedimientos que generen retrasos, retrabajos o pérdida innecesaria de recursos.

1. Identificar en la estructura organizacional fallas como: exceso

- 3. Priorizar los problemas de la Gerencia.
- 1. Proponer medidas específicas para la ejecución de la función de compra de
 - la Gerencia, que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión, evitando pérdidas de tiempo, recursos y esfuerzos.
 - 2. Evaluar la factibilidad de implementación de dichas propuestas.
- 1. Generar ideas que sirvan de solución a los problemas detectados.
- 2. Analizar y evaluar la factibilidad de dichas ideas.
- 3. Proponer un plan de implementación de las propuestas.
- 4. Proponer un cronograma para el plan de implementación.





Fase III: Diagnóstico y análisis de la situación actual de la Gerencia de Procura y Exportación.

Es necesario conocer cuáles son los problemas que se presentan en el área de Procura, con el fin de entender los aspectos de su organización como estructura, sistemas y recursos. Para esto, se analizarán los procesos previamente levantados y toda la información recopilada, utilizando herramientas como Diagrama Causa-Efecto, Matriz FODA y Matriz de Kraljic, de manera que se puedan buscar propuestas de mejoras que permitan disminuir los problemas encontrados en el área de Procura.

· Fase IV: Propuestas de mejora.

Esta última fase corresponde a la etapa de formulación de diversas soluciones que, de ser implementadas por la empresa, permitirán resolver los diversos problemas encontrados al finalizar el estudio de las fases anteriores. Estas propuestas de mejora son el resultado de las fases anteriores.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

En función de los objetivos definidos en el presente Trabajo Especial de Grado, se emplearán instrumentos de recolección de la información, tales como la técnica de la observación, siendo ésta una técnica que se basa en el uso sistemático de los sentidos para así recolectar los datos necesarios para resolver problemas de investigación. Tiene como ventaja la percepción directa sin intermediarios; sin embargo, ante una situación estudiada, se empleará la observación participante pues el observador interactuará con los sujetos mediante guías de observación.

Otra técnica a utilizar será la investigación documental, empleándose para el análisis de las fuentes documentales; entiéndase por esto textos con el propósito de extraer los datos útiles para el estudio que se está realizando. En este ámbito se utilizarán una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales como el subrayado, citas y referencias bibliográficas.



Un instrumento de recolección de información que se utilizará será los registros históricos que posee la empresa; esto se refiere a cualquier proceso, tiempo o desempeño que ya esté documentado, de manera de extraer la información necesaria para alcanzar los objetivos del actual trabajo. Otro instrumento que se empleará será la entrevista, considerada ésta como un instrumento de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger información, basándose en unos objetivos previamente establecidos. La entrevista se hará a través de preguntas abiertas y el diálogo espontáneo, se buscará tener una buena relación con las personas entrevistadas para así cumplir con los objetivos del trabajo.



CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo describe de manera detallada el estado de la Gerencia de Procura y Exportación del Grupo Farma al inicio del TEG, logrando dar muestra de su gestión a través de una descripción de su estructura organizacional y de flujogramas de procesos de ejecución.

La Gerencia de Procura abarca las compras de todas las unidades de negocio del Grupo Farma; pueden ser de carácter nacional o internacional. Independientemente de su procedencia, las compras son clasificadas según el tipo de material a adquirir: materia prima, material de empaque, misceláneos, compras técnicas, compras de mercadeo, productos terminados y productos semiterminados.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de adaptación y cambios debido a la apertura de una nueva planta productiva en la ciudad de Maracay, por lo que parte del personal de la Gerencia se encuentra en esta ciudad y la otra se encuentra en Caracas.

4.1 Estructura organizacional actual de la Gerencia de Procura

La estructura de esta Gerencia es una estructura de tipo lineal y *staff* (Ver Figura 5), donde una autoridad, en este caso el Gerente de Procura y Exportación, dirige a un *staff* basado en especialización de funciones y división del trabajo, que, en este caso, corresponde a seis compradores especializados en distintas áreas.



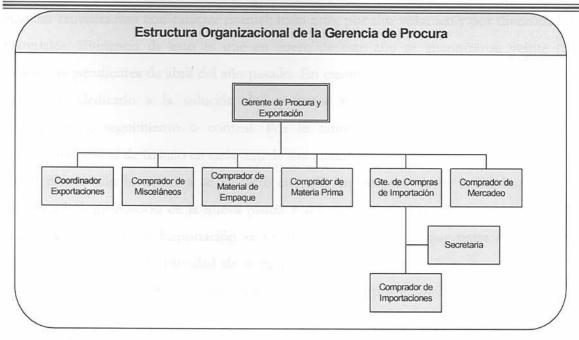


Figura 5: Estructura organizacional actual de la Gerencia de Procura y Exportación (Fuente: Elaboración Propia).

A pesar de ser la estructura anterior la establecida oficialmente, se observa en la práctica que todo el personal está reportando directamente al Gerente de Procura y Exportación; es decir, la secretaria y el comprador de importaciones realmente no reportan al Gerente de Compras de Importación sino al de Procura y Exportación. Esto genera una estructura real donde nueve subordinados reportan a una única autoridad.

Al estudiar la distribución formal de los empleados en una organización es importante considerar la amplitud de control, conocida como el número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. En el caso de esta Gerencia, se observa una gran amplitud de control, viéndose afectado el rendimiento de ésta, puesto que los subordinados frecuentemente se ven en la necesidad de consultar e informar al Gerente, así como de ser autorizados por él para continuar con algunos de los procedimientos.

Otro aspecto observado en la gestión de la Gerencia es la carga de trabajo de cada uno de los puestos. Se encuentra que cada uno de los empleados, tanto subordinados como gerentes, actualmente tiene una actuación de "apaga fuegos" y no de planificación, mejoramiento o control. Por ejemplo, los compradores están dedicados la mayoría del tiempo a atender las órdenes de compra con carácter de emergencia, dejando de lado todas



aquellas requisiciones con carácter normal; todo esto, por alto volumen y por diversidad de materiales. Evidencia de esto es que en enero de este año se encontraron veinte (20) solicitudes pendientes de abril del año pasado. En cuanto a los gerentes, su tiempo en gran parte está dedicado a la solución de conflictos y situaciones, y no a procesos de mejoramiento, seguimiento o control. Por lo tanto, se observa en la Gerencia una sobrecarga general de trabajo en cada uno de sus miembros.

En el último año la empresa se ha visto envuelta en un proceso de múltiples cambios, debido a la implantación de la nueva planta y al brusco crecimiento en la producción. La Gerencia de Procura y Exportación se ve afectada por esto, ya que parte de ella se ha mudado a Maracay y la cantidad de solicitudes ha incrementado de manera violenta. La parte de la Gerencia que queda en Caracas, se caracteriza por empleados de alta capacidad para resolver conflictos a favor de la empresa, pero se observa que se encuentra altamente influenciada en sus componentes más antiguos (promedio de 25 años en la empresa), por la resistencia a los cambios, actitudes de alta desmotivación y poca o ninguna pro actividad en el trabajo, así como total o casi nula vocación de servicio, y poco ofrecimiento de soluciones o mejoras.

El resto de la Gerencia, la cual se encuentra en Maracay, está conformada en su gran mayoría por personal nuevo; es un equipo de trabajo con alto nivel de adaptabilidad y motivación, pero con poca experiencia en la empresa. Muchos de ellos se encuentran en proceso de entrenamiento, ocasionando lentitud en los procesos.

En cuanto a la capacitación del equipo de trabajo, los empleados están altamente calificados para la gestión de procura, algunos con mucha experiencia y otros en proceso de entrenamiento (experiencia en el área, mas no en la empresa), pero todos con elevado nivel de preparación.

Se encontró un caso, en particular, donde se considera que el personal no está preparado para el cargo. Es el caso de compras de mercadeo, el comprador es un pasante INCE. No tiene la preparación necesaria para realizar las compras de mercadeo de todas las unidades del Grupo Farma; por lo tanto, el departamento de Mercadeo se ve obligado a gestionar muchas de las compras que le corresponde gestionar al pasante. En el pasado, las compras de mercadeo las llevaba el propio departamento. En pro de una reducción de costos, mejor



planificación y mejores acuerdos con los proveedores, se incluyó en la Gerencia de Procura un comprador exclusivo para los materiales requeridos por mercadeo. Esa mejora se está viendo seriamente comprometida debido a la baja capacitación del pasante.

Por último, se observa buenas relaciones interpersonales en toda la Gerencia y un ambiente de trabajo que promueve el trabajo en equipo, así como una fuerte disposición por parte del gerente a resolver conflictos y atender situaciones.

4.2 Descripción de los procesos de compra

Cada vez que un solicitante (cliente interno de la empresa) hace una requisición, se genera un proceso de compra por parte de cualquiera de los compradores de la Gerencia de Procura y Exportación. El proceso de compra variará dependiendo del material que se necesite adquirir, puesto que involucrará distintos departamentos de la empresa, distintos especialistas en compras, distintos proveedores y distintos requerimientos. A pesar de eso, para mayor comprensión de la gestión de la Gerencia, inicialmente se describe un flujograma con etapas comunes a los distintos procesos de compra, donde se ven envueltos distintos responsables (Ver Figura 6).

Este proceso de ejecución comprende las siguientes etapas:

- Determinación de necesidades: El solicitante del material determina las cantidades y las especificaciones del mismo. Esto puede realizarse a través de un ERP o alguna herramienta de planificación de compras.
- Solicitud de Pedido: Comprende las actividades de elaboración de la requisición de materiales y posibles revisiones y actualizaciones de la misma por parte del solicitante, el cual puede ser de cualquier área de la empresa. La Solicitud de pedido puede realizarse en físico (papel) o vía email y es recibida por alguno de los Especialistas en Compras de la Gerencia de Procura y Exportación, según sea el tipo de material a comprar.
- Cotización: Período en el que el Especialista en Compras solicita cotizaciones a
 diferentes proveedores previamente autorizados por la empresa y analiza las mismas
 según costos, calidad y tiempos de entrega. Por políticas de la empresa, el comprador
 está obligado a analizar un mínimo de tres cotizaciones. En el caso de no haber más de



uno disponible en el mercado, el comprador debe redactar una carta de justificación de proveedor único que deberá ser firmada por el gerente del área.

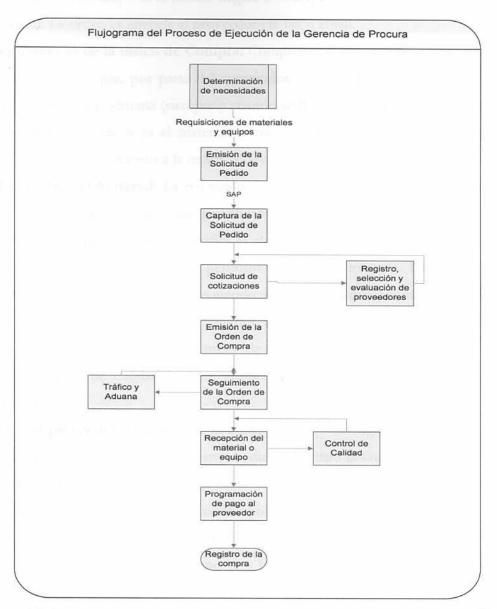


Figura 6: Flujograma del proceso de ejecución de la Gerencia de Procura (Fuente: Elaboración propia).

 Emisión de Orden de Compra: Una vez establecidas las especificaciones del material, el proveedor, las condiciones de pago y la fecha de entrega, el comprador procede a convertir la Solicitud de Pedido en Orden de Compra. Este proceso es realizado a través



del sistema SAP, donde es posible transcribir las características de la compra y generar un número de Orden de Compra en el sistema. La orden debe ser firmada por el Gerente de Procura, y si el monto llegara a sobrepasar los 10 mil BsF, por el Gerente General. La orden es enviada al proveedor vía fax o email.

- Seguimiento de la orden de Compra: Comprende el proceso de control del estatus de la orden de compra, por parte del comprador. Es posible hacer un seguimiento de la orden a través del sistema (siempre y cuando se haya automatizado la orden de compra) y poder determinar si ya el material entró o no al almacén, pero de manera paralela también se da seguimiento a la orden a través de contacto directo con el proveedor.
- Recepción del Material: La recepción del material tiene lugar en el almacén e incluye una variedad de controles, que garantizan que el material recibido puede pasar a ser operativo. El primer control verifica la documentación del material: factura, nota de entrega, certificados de análisis, permisos de importación, etc. Luego verifica que el material recibido sea el material requerido, en las cantidades y condiciones especificadas. De ser aprobados los requisitos anteriores, el almacén da recepción al material en el sistema SAP, generando un número de recepción llamado MIGO. Por último, el Departamento de Calidad hará un muestreo probatorio para garantizar la calidad del material.
- Pago al proveedor y registro de la compra: Luego del ingreso del material al almacén, la documentación del mismo es enviada directamente a la Gerencia de Administración y Finanzas. Esta gerencia se encarga de hacer la recepción de la factura en el sistema SAP (únicamente si el material fue aprobado por Calidad). Se genera entonces un número de recepción de factura llamado MIRO. Dependiendo de la fecha de vencimiento de la factura, la Gerencia de Administración y Finanzas programa una fecha de pago para el proveedor. Como último paso, se registra la compra en el sistema.

A continuación se estudian los procesos de compras de cada una de las áreas de manera más detallada a través de un diagrama de flujo de funciones cruzadas, donde se muestran los responsables de cada etapa. Además se ha dividido cada uno de estos diagramas en siete fases para mayor simplicidad del proceso. Éstas son:

• Fase I: Emisión de la solicitud.



- Fase II: Captura de la solicitud.
- Fase III: Proceso de cotización.
- Fase IV: Emisión de la Orden de Compra.
- Fase V: Seguimiento de la Orden de Compra.
- · Fase VI: Recepción del material.
- Fase VII: Registro de la compra y pago al proveedor.

Para cada uno de los procesos estudiados se definió la duración de cada fase, dicha duración se obtuvo a través de registros históricos de los últimos tres años (2005, 2006 y 2007) archivados por los compradores de la Gerencia. El tiempo establecido por el equipo investigador como duración de cada fase, fue el resultado del promedio simple de una muestra de toda la población de datos. El tamaño de dicha muestra se obtuvo a través de una muestra piloto (Ver fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en el Capítulo II) de tamaño aproximado de 10% de la población total de datos. La muestra piloto fue seleccionada a partir de un muestreo sistemático. Los tiempos de cada una de las fases de cada uno de los procesos de compras tienen una confiabilidad entre el 90% y el 97%, y un error entre el 2% y el 10%. La variable de estratificación fue el trimestre. (Las muestras, los tamaños de muestra resultantes, los promedios y desviaciones estándar de los tiempos se presentan en el Anexo A).

4.2.1 Descripción del proceso de compra de misceláneos (Nacionales)

El primer proceso de compra a estudiar es el de Compras de Misceláneos, el cual comprende las compras destinadas a suplir todas las unidades de negocio de Grupo Farma, de todos aquellos materiales no productivos, por ejemplo: papel, tóner, lápices, etc.

Mediante la descripción de la actual ejecución del Especialista en Compras Misceláneas, proceso que se muestra en la Figura B-1 del Anexo B, se establecen las bases para el diagnóstico de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación en esta área.

A continuación se describen más a detalle las fases del proceso de compra de misceláneos mostradas en la Figura B-1 del Anexo B.

Fase I: Emisión de la solicitud.



Para la requisición de un material misceláneo, el solicitante emite una solicitud de manera manual. Escribe los detalles del material en una planilla que viene con dos copias y la hace firmar por el gerente del área. Una vez obtenida la firma, la hace llegar al comprador de misceláneos de la Gerencia de Procura y Exportación. Duración promedio de la fase: 2 días.

• Fase II: Captura de la solicitud.

El comprador de misceláneos recibe la planilla con las dos copias y firma una que devuelve al solicitante a manera de evidenciar que la solicitud fue recibida en la Gerencia de Procura. El comprador se asegura de que la solicitud sea lo suficientemente explícita en cuanto a cantidades y especificaciones del material. Duración promedio de la fase: 2 días.

· Fase III: Proceso de cotización.

El comprador procede a solicitar una cotización a un mínimo de tres proveedores. Al recibirlas, hará un análisis de ellas, considerando aspectos como el costo, la calidad del producto y los tiempos de espera. En caso de que el material no sea exacto al solicitado, el comprador negocia con el solicitante la posibilidad de comprar el más parecido en el mercado. En las compras de misceláneos la elección del proveedor está más sujeta a cambio que en otros materiales como la materia prima, puesto que depende de la oferta el proveedor. Si al enviar la solicitud de cotización se obtiene respuesta de un único proveedor, es necesario que el comprador redacte una Carta de Justificación de Proveedor Único, ya que la Gerencia tiene como política que el comprador analice al menos tres cotizaciones. Duración promedio de la fase: 15 días.

• Fase IV: Emisión de la Orden de Compra.

Al tener escogido el proveedor y al haber acordado con él las especificaciones del material y el tiempo de entrega esperado, se introduce en el sistema SAP la orden de compra, generando así un número de Orden de Compra. En ésta se incluyen las especificaciones y cantidades del material, los datos del proveedor y la fecha de entrega esperada. Se imprime la orden y se hace firmar por el Gerente de Procura y Exportación. Si el monto total de la orden supera los BsF. 10 mil, es necesario que sea firmada también por el Gerente General. Posteriormente se envía por fax o por email la orden de compra al proveedor y al solicitante para que esté informado de la fecha estimada de llegada del material y de que la orden ya fue enviada al proveedor. A este último se le solicita un acuse de recibo de la orden. En caso de



que el proveedor se de cuenta de que las cantidades o las especificaciones de la orden de compra no son las acordadas al momento de la cotización, lo hace saber al comprador para que emita una nueva orden. Duración promedio de la fase: 3 días.

• Fase V: Seguimiento de la Orden de Compra.

Esta fase es únicamente de control y verificación de que la orden se encuentre en ejecución. Consiste en una constante comunicación con el proveedor. Duración promedio de la fase: 31 días.

• Fase VI: Recepción del material.

Esta fase comienza con la llegada del material al almacén de la empresa. El personal de almacén recibe el material y verifica que venga con la factura o con una nota de entrega. Si no tiene ninguna de las dos, debe notificar al comprador para que se la solicite al proveedor, pero hasta el momento en el que llegue alguna de las dos, el material no entrará al almacén como material disponible. Si sí tiene factura o nota de entrega, el personal de almacén registra en el sistema SAP la recepción del material, generándose un número de recepción del material, llamado MIGO. El comprador puede ingresar diariamente en el sistema SAP para verificar si está registrado el MIGO, de manera de poder saber cuándo llega el material al almacén. Si en el sistema ya aparece el MIGO, el comprador simplemente sabe que ya llegó el material y se comunica con el solicitante para verificar que almacén se lo haya hecho llegar. Duración promedio de la fase: 2 días.

• Fase VII: Registro de la compra y pago al proveedor.

Para las compras de misceláneos específicamente, la Gerencia de Procura no participa en el proceso de pago ni de registro de la compra. En este caso, el almacén hace llegar la factura a la Gerencia de Administración y Finanzas, y ahí se programa la fecha de pago al proveedor con base en el vencimiento de la factura. Duración promedio de la fase: 31 días.

4.2.2 Descripción del proceso de compras de importación.

El proceso de compras de importación incluye todos aquellos insumos referentes a: materia prima, material de empaque, productos semiterminados, productos terminados y compras técnicas hechas en el exterior.



El análisis de las compras de importación se hará en dos estudios separados por lo diferente de su ejecución: El primero de ellos comprenderá materia prima, material de empaque, productos semiterminados y productos terminados. Mientras que el segundo comprenderá únicamente las compras técnicas.

4.2.2.1 Descripción del proceso de compras de materia prima, material de empaque, productos semiterminados y productos terminados (Importación).

Mediante la descripción de la actual ejecución del Especialista en Compras de Importación, proceso presentado en la Figura B-2 del Anexo B, se establecen las bases para el diagnóstico de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación en esta área, al igual que la descripción detallada de cada una de las fases, con su respectiva duración (Ver Anexo B).

4.2.2.2 Descripción del proceso de compras técnicas (Importación)

El proceso de compras técnicas comprende todos aquellos insumos referentes a materiales eléctricos (maquinaria, equipos), servicios (mantenimiento, fumigación, remodelaciones), ferretería, repuestos, materiales para sistemas de agua (tanques, válvulas, tuberías), proyectos y adecuación de plantas físicas. El solicitante de cualquiera de estos insumos puede ser: el Instrumentista, el Jefe de Proyectos, el Supervisor de Aguas, el Analista de Validaciones, entre otros.

Mediante la descripción de la actual ejecución del Especialista en Compras Técnicas, proceso representado en la Figura B-3 del Anexo B, se establecen las bases para el diagnóstico de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación en esta área, así como la descripción detallada de cada una de las fases mencionadas, con su respectiva duración, se pueden apreciar también en el Anexo B.

4.2.3 Descripción del proceso de compras de mercadeo (Nacionales)

Las compras de mercadeo constituyen todos aquellos materiales o artículos destinados a cumplir una función de venta o marketing, puede ser material POP, artículos de promoción como gorras, termos, bolígrafos, etc. Mediante la descripción de la actual ejecución del Especialista en Compras de mercadeo, proceso presentado en la Figura B-4 Anexo B, se establecen las bases para el diagnóstico de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación en esta área, así como la descripción detallada de cada una de las fases mencionadas, con su respectiva duración, que se pueden apreciar también en el Anexo B.



4.2.4 Descripción del proceso de compras de materia prima y material de empaque (Nacionales)

El proceso de compras de materia prima y material de empaque a nivel nacional, comprende todos aquellos insumos necesarios para la obtención del producto que recibirá el cliente.

Mediante la descripción de la actual ejecución del Especialista en Compras materia prima y material de empaque nacional, proceso apreciable en la Figura B-5 del Anexo B, se establecen las bases para el diagnóstico de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación en esta área, así como la descripción detallada de cada una de las fases mencionadas en, con su respectiva duración, que se pueden apreciar también en el Anexo B.



CAPÍTULO V ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La descripción detallada del estado actual de la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación, refleja diversas situaciones donde el procedimiento, la planificación y ciertos factores externos, generan retrasos, retrabajos, costos innecesarios y sub-utilización de recursos. Por lo tanto, es importante identificar de manera específica las etapas de los procedimientos que generan cualquier tipo de ineficiencia. La identificación de dichas etapas, da pie a un análisis que busca las posibles causas de cada uno de los problemas, contrariedades y trabas presentes en ellas. Se evaluarán, a través de entrevistas a los compradores, todos aquellos procedimientos, factores internos, factores externos y herramientas que puedan causar el siguiente efecto: problemas en la gestión de la Gerencia. Al obtener toda una gama de posibles causales de dicho efecto, será necesario analizar cada una de ellas y determinar la contribución de las mismas en los problemas de la Gerencia de Procura y Exportación.

5.1 Identificación de posibles causas

A lo largo de los procedimientos descritos para realizar las compras de los insumos que adquiere el Grupo Farma, es posible observar algunas oportunidades de mejora, que, de modificarse, podrían generar ganancias en tiempo, recursos y esfuerzos. Éstos se describen a continuación:

Algunas veces el comprador recibe las Solicitudes de Pedido de manera manual, lo que ocasiona el tener que registrar en el sistema SAP la información al momento de la emisión de la Orden de Compra, generando pérdida de tiempo. Esto también genera la no visualización en el sistema de todas las Solicitudes de Pedido que se han emitido y por ende, que están pendiente. La función de SAP que notifica cuándo ha sido generada una Solicitud de Pedido no está activada; por lo tanto el comprador se entera de que hay una solicitud pendiente sólo cuando ingresa en el sistema para revisar.

Por otra parte, el comprador recibe frecuentemente Solicitudes de Pedido sin todas las especificaciones necesarias para la compra, por lo que se ve obligado a comunicarse con el



solicitante (por teléfono o vía mail), para completar los datos; teniendo como resultado una sustancial pérdida de tiempo.

Todas las Órdenes de Compra son liberadas manualmente a través de la firma del Gerente de Procura y Exportación y, en caso de ser necesario, del Gerente General; por lo tanto, para la liberación de una orden es estrictamente necesaria la presencia física de ellos. Considerando que ambos deben viajar frecuentemente al exterior, sumado a que se trasladan semanalmente a las oficinas del Grupo Farma en Caracas, se pierde mucho tiempo esperando la firma de ellos para seguir con el procedimiento de una compra.

El personal del almacén no dispone de acceso a la parte del sistema donde se visualiza la orden de compra; por lo tanto, es necesario que el comprador le haga llegar una copia impresa de la misma para que pueda verificar el material a su llegada. Esto también genera pérdida de tiempo. Por otro lado, ni el almacenista ni el comprador llevan un registro de las devoluciones para cada proveedor. Por lo que no es posible tener un registro de los rechazos de material clasificado por proveedor. Esto sería muy útil para la selección de proveedores en el caso de que haya más de uno para una orden de compra. Muchas veces, cuando el personal del almacén rechaza un material, no lo notifica directamente al comprador, sino que se lo informa al solicitante. Éste, después de verificar que el material en efecto debe ser rechazado, se lo notifica al comprador. Si el almacenista notificara el hecho directamente al comprador se ahorraría mucho tiempo y el solicitante podría tener el material en un lapso de tiempo menor. También sucede que el almacenista no informa que un material fue rechazado, y la situación se atiende sólo cuando el solicitante, después de un lapso de tiempo prolongado, pregunta por el material. Todo el tiempo que pasó el material en el almacén fue perdido, puesto que el comprador no está notificado y, por lo tanto, no contactó al proveedor.

En la ejecución de las compras técnicas no siempre participa la Gerencia de Procura y Exportaciones en la obtención de las cotizaciones y en la selección del proveedor. En este caso, es el solicitante (Servicios Técnicos) el que realiza dicho proceso. Involucrar al Especialista en Compras generaría una compra con menor inversión, evitaría duplicidades, desperdicios e inutilización de materiales, y lograría el costo más adecuado compatible con



la calidad y el servicio requeridos. Las cotizaciones deberían ser aprobadas por la Gerencia de Procura o, en todo caso, por un comité integrado por Servicios Técnicos y compras.

En cuanto a las compras de importación, el envío de las planillas al banco para la aprobación de planillas RUSAD se gestiona a través de las oficinas de Caracas; por lo tanto, al emitirlas es necesario enviarlas a Caracas, esperar su aprobación y volver a mandarlas a Maracay. Una firma autorizada en la planta de Maracay ahorraría tiempo.

Este tipo de inconveniente, al igual que todos los demás anteriormente, generan retrasos, retrabajos e ineficiencias en la gestión de procura de la empresa por lo que es necesario identificar las causas de los mismos.

Para una identificación de causas, es necesario clasificar las observaciones de la ejecución de la función de compras, en ventajas y desventajas para la Gerencia y para la organización.

Para esto, se utiliza como herramienta una matriz FODA (Ver Figura 7), la cual permite encontrar la relación posible entre las tendencias que se perciben en el entorno y el potencial de la organización, distinguiendo entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Gerencia de Procura y Exportación.

La fuente de información para el análisis FODA presentado, emane de una reunión de todos los compradores de la Gerencia. En ella, cada uno contribuyó con su experiencia y registros de compras pasadas para determinar las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas de la gestión de compras.



Análisis FODA de la Gerencia de Procura del Grupo Farma

FORTALEZAS

- La mayoría de las compras son atendidas por la Gerencia de Procura, disminuyendo los costos de cada área.
- 2. La Gerencia tiene conocimiento de proveedores conocidos y aprobados para cada tipo de compra.
- El personal de la Gerencia de Procura está capacitado para realizar la Gestión de Procura.
- Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo de la Gerencia.
- El personal cumple con el Código de Ética del Grupo Farma.
- Capacidad de adaptación al cargo rápido del personal nuevo de Procura.
- Disposición de proveedores nuevos (nacionales e internacionales) de trabajar con Laboratorios Farma.
- 8. Disponer SAP como ERP.
- 9. Existencia de Auditorías Internas.
- Desarrollo gerencial del personal de Procura y Exportación.
- Versatilidad de los compradores en las diversas áreas de compras.

DEBILIDADES

- 1. Nivel básico de automatización en SAP de las actividades involucradas en la Gerencia de Procura.
- 2. Carga de puestos de trabajos no equilibrada.
- Maestro de proveedores, maestro de materiales y registro Info no actualizados.
- 4. Falta de índices de medición de las operaciones.
- 5. Necesidad de firma física para ejecutar una compra, lo que genera retrasos en la misma.
- Falta de actualización y elaboración de procedimientos internos del área de Procura.
- 7. Atraso en análisis de insumos recibidos.
- 8. Atraso en evaluación de nuevos proveedores.
- Inexistencia de evaluación de la gestión de los proveedores.
- No existen procedimientos establecidos para la realización de las diversas actividades de la funcion de compras.

OPORTUNIDADES

- 1. Optimización de las cantidades de compras para aprovechar descuentos por volumen.
- 2. Desarrollo de indicadores de gestión.
- 3. Potenciar el uso de SAP como herramienta para la gestión de compras.
- 4. Aumento de la capacidad de negociación con los proveedores.
- Diversificación de proveedores nacionales e internacionales.
- 6. Entrada de Venezuela al Mercosur.
- 7. Desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores.

AMENAZAS

- Entomo económico con mucha incertidumbre, posible aparición de nuevas leyes que retrasen operaciones de importación y/o exportación.
- 2. Mayores restricciones por parte de Cadivi: nuevas permisologías, mayores controles, etc.
- Incremento de solicitudes rechazadas en otorgamiento de divisas.
- Retraso en otorgamientos de permisologías (Ministerio de Salud, Milco, Minal, Darfa, CICPC, Mibal, MPPS, Sencamer)
- 5. Poca oferta de productos en el mercado nacional.
- Inexistencia de fabricantes de materia prima a nivel nacional.

Figura 7: Análisis FODA de la Gerencia de Procura del Grupo Farma (Fuente: Elaboración propia).



De manera general, las fortalezas de la gestión de la Gerencia recaen en su personal. Se considera que está capacitado y que tiene actitudes que facilitan el trabajo en equipo y la disposición al mejoramiento de los procesos.

Las oportunidades reflejan distintas áreas potenciales a mejoras que generen una mayor rentabilidad, como por ejemplo: alianzas y acuerdos de volumen con los proveedores, diversificación de los mismos, indicadores de gestión que midan el desempeño tanto de la gerencia como de los proveedores, y mejor utilización de recursos como SAP.

En cuanto a las debilidades se aprecian dos factores importantes: la gestión de los proveedores y los procedimientos de la función de compras de la empresa. Ambos factores resultan importantes áreas de estudio para obtener las mejoras deseadas.

En las amenazas encontradas para la Gerencia se hallan en general dos agentes importantes: El primero de ellos es el ambiente de incertidumbre e inestabilidad ofrecidos por la situación país donde se desenvuelve la empresa y el segundo vuelve a ser el entorno de los proveedores.

Tanto en las debilidades como en las amenazas es apreciable una serie de situaciones y realidades que son generadoras de problemas en la gestión; por lo tanto, se considera importante realizar un estudio detallado que determine posibles causas de su existencia.

Para esto se reunió de nuevo a todo el personal de la Gerencia, incluyendo a los Gerentes, y se propuso determinar causas de todo tipo para un único efecto: Problemas en la Gestión de Procura del Grupo Farma. (Ver Figura 8).

En el diagrama se identifican todas las causas que se consideran posibles para la ocurrencia del efecto mencionado. Todas son analizadas para determinar la importancia de cada una.

5.2 Análisis de las causas

5.2.1 Procedimientos y políticas.

5.2.1.1 Desconocimiento de políticas existentes.

El hecho de no conocer las políticas, crea una situación discrecional en la que los integrantes del departamento, no necesariamente realizan las tareas en forma similar o estándar, generando diferencias en cada proceso de compra que se realiza, además de hacer más difícil el entrenamiento del personal nuevo.



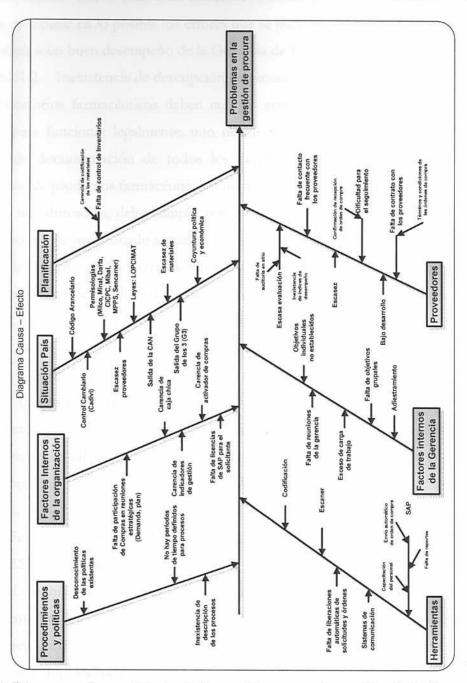


Figura 8: Diagrama Causa-Efecto de los problemas en la gestión de la Gerencia de Procura y Exportación (Fuente: Elaboración propia)



Los compradores deben estar bien informados de las políticas de compras existentes, de manera de reducir en lo posible los errores que se puedan cometer por falta de información y contribuir a un buen desempeño de la Gerencia de Procura.

5.2.1.2 Inexistencia de descripción de procesos.

Los laboratorios farmacéuticos deben cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)¹ para funcionar legalmente; uno de los requisitos de esta regulación es tener un sistema de documentación de todos los departamentos involucrados en el registro y fabricación de productos farmacéuticos. Puesto que el departamento de Procura pertenece a la planta de fabricación, debe cumplir con lo establecido en las mencionadas regulaciones. Lo anteriormente mencionado aunado a la importancia de disponer de lineamientos escritos para el desempeño de las diversas actividades hace imperativo el desarrollo de todos los procedimientos relacionados con la gestión de procura.

5.2.1.3 No hay períodos de tiempo definidos para procesos.

Ninguna de las fases de los procesos que son ejecutados por el personal de la Gerencia de Procura y Exportación dispone de tiempos asociados, por lo que los compradores no conocen la verdadera duración de dichas fases, ni la que debería ser. Esto trae como consecuencia, que los compradores no puedan suministrarle a los otros departamentos una información verdadera de cuánto se tarda la adquisición de cierto insumo; al igual que no es posible medir el desempeño de un comprador basado en la duración de cada una de sus compras.

5.2.2 Factores internos de la organización.

5.2.2.1 Falta de licencias SAP para el solicitante.

SAP es el sistema ERP (planificación de recursos empresariales) que utiliza el Grupo Farma. Únicamente los departamentos de Garantía de Calidad, Mantenimiento y Logística, cuentan con licencias SAP; es decir, el personal de estos departamentos puede hacer solicitudes de órdenes de compra a través de SAP, mientras que el resto de la organización (Corporación, Farmatec, Control de Insumos, Producción, Mercadeo y Ventas, entre otros.) debe hacer

¹ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Regulaciones que establecen estándares para la infraestructura, equipos, personal, ingredientes, registro de control y producción, empaques para todos los productos farmacéuticos fabricados.



debe hacer solicitudes manuales o a través de email. La realización de solicitudes manualmente genera retrasos.

5.2.2.2 Falta de participación de la Gerencia de Procura en reuniones estratégicas.

El departamento de Procura es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de sus objetivos. El departamento de Procura no puede cumplir su función de forma aislada. La organización debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la empresa.

Por otra parte, en el Grupo Farma existe un comité llamado el "Comité de Nuevos Productos", el cual se encarga de planificar todo lo necesario para el lanzamiento de los productos que saldrán al mercado por primera vez; este comité está conformado por las Gerencias Generales, la Gerencia de Mercadeo, la Gerencia de Planificación y Demanda. No participan en él ni la Gerencia de Procura ni la Gerencia de Logística. En general, es importante que todos los departamentos involucrados estén bien informados de los requisitos de su departamento de manera de que todas las actividades dentro de la organización fluyan correctamente.

5.2.2.3 Carencia de caja chica.

La caja chica es el fondo que la Gerencia emplea para los gastos menores dentro de la misma; al contar con ésta, se pueden realizar compras menores de manera rápida, ya que se dispone del dinero en forma inmediata.

5.2.2.4 Carencia de activador de compras.

Un activador de compras es aquella persona cuya función es realizar las compras urgentes de manera directa. Esta persona está disponible en caso de que haya que comprar un repuesto para una de las maquinarias, algún tipo de misceláneo con carácter de urgencia, etc.

5.2.2.5 Carencia de indicadores de gestión.

Las organizaciones requieren de parámetros que reflejen el desempeño de las diferentes áreas, de manera que conozcan cómo ha sido la actuación de cada una de ellas, pudiendo realizar a través de parámetros cualitativos o cuantitativos, evaluaciones del personal de cierto departamento.



La carencia de dichos indicadores no permite dar seguimiento y medir, cada cierto período de tiempo, la gestión del departamento de compras.

5.2.3 Situación país.

5.2.3.1 Control cambiario, Salida de la CAN, Salida del Grupo de los 3 (G3), permisologías, LOPCYMAT, código arancelario, coyuntura política y económica.

Este grupo de causas se analizará de manera general, ya que todas afectan de manera directa la gestión de la Gerencia de Procura, pero ésta no tiene influencia sobre ellas. Por ejemplo, el control cambiario retrasa la llegada de insumos, ya que el Grupo Farma trabaja en mayor medida con los dólares preferenciales, y muchas veces el proceso de aprobación de los mismos, por parte del gobierno, es lento y genera demoras en la llegada de insumos.

La salida de Venezuela de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y del Grupo de los 3, hace que todos los insumos de importación tengan un costo superior, ya que no se tendrán los beneficios asociados, generando un incremento en los costos. Por otra parte, no se podrá exportar a través de la CAN, lo cual influye directamente en el Grupo Farma. Las permisologías requeridas por el gobierno, como por ejemplo el cumplimiento de la LOPCYMAT, también retrasan la gestión de la Gerencia de Procura, ya que se invierte tiempo en cumplir con cada uno de los requisitos. El tema de los códigos arancelarios también afecta la gestión del departamento, ya que a pesar de que el Grupo Farma cuenta con expertos en codificación arancelaria, el problema surge cuando se está en presencia de productos que no poseen códigos arancelarios aprobados por el gobierno.

5.2.3.2 Escasez de proveedores y escasez de materiales.

Por la situación política y económica en la que se encuentra el país, muchos proveedores han cerrado su sede en Venezuela, situación que genera escasez de materiales y proveedores. Esto puede traer dos consecuencias dependiendo de la acción de la Gerencia. Si se conserva el proveedor y se importa el material que antes era comprado en plaza, se estarán elevando considerablemente los costos y los tiempos de entrega. Por el contrario, si se cambia el proveedor del material, se puede estar comprometiendo la calidad del suministro.

38



5.2.4 Planificación

5.2.4.1 Carencia de codificación de los materiales.

El grupo de materiales de Misceláneos, Mercadeo y Compras Técnicas no posee codificación. Por lo tanto, no se cuenta con un registro del inventario existente; esto complica el trabajo del comprador, quien desconoce la cantidad de insumos con los que cuenta el Grupo Farma, pudiendo generar compras en exceso o por defecto de estos materiales.

5.2.5 Herramientas

5.2.5.1 Falta de reportes SAP, capacitación del personal en SAP, falta de liberaciones automáticas de solicitudes y órdenes.

El sistema SAP está siendo subutilizado, una de las sub-utilizaciones es la falta de parametrización de los reportes existentes, con lo cual se pierde efectividad en decisiones estratégicas, por lo que es recomendable que los trabajadores tengan acceso a diferentes reportes que contribuyen a una mejor gestión de su trabajo. Por ejemplo, reportes con el listado de las órdenes de compra que contiene los datos de la persona que hizo la orden (comprador), proveedor, material, etc.; reportes en los que se indique si el material de la orden de compra fue recibido, o que indique de igual forma si se recibió la factura, para así poder corroborar que la orden fue cerrada por completo. También es importante que los compradores tengan acceso a reportes en los que se encuentren los proveedores aprobados clasificados por material, de manera que se agilice el proceso de solicitud de cotización y evaluación de proveedores; ya que sin los reportes el trabajo es más laborioso y lento. Además, los compradores deberían tener acceso a reportes que indiquen los niveles de stock de los insumos y la cantidad promedio a comprar, de manera de evitar compras en exceso o compras menores a lo necesario. Por otro lado, todos los procesos de compras que son realizados en el departamento de Procura requieren de firmas del: Gerente de Procura, Gerente General, Especialista en compras y solicitante para que la solicitud pueda ser procesada; la necesidad de contar con estas firmas para el procesamiento de la orden genera pérdidas de tiempo y retrasos en la adquisición de los insumos. Con una liberación automática de las Órdenes de Compra por parte de los Gerentes a través de su sesión de usuario del sistema SAP, se estaría ahorrando todo el tiempo necesario para que ellos estén



presentes en la oficina de la planta de Maracay (considerando que semanalmente viajan a las oficinas de Caracas y que en su planificación mensual están programados viajes al exterior). Para la automatización de los procesos de la Gerencia de Procura y Exportación es necesario el entrenamiento de su personal en el módulo de Compras SAP, de manera que obtenga toda la información que necesita de la manera más rápida y cómoda.

5.2.5.2 Escáner.

En estos momentos la oficina de la Gerencia no cuenta con un escáner de alto volumen y en red. Debido a que todos los procedimientos para la adquisición de insumos requieren enviar al solicitante, proveedor o Gerente de Procura y Exportación, copias firmadas de Órdenes de Compras, Solicitudes de Pedido y Solicitudes de Cotizaciones, es necesario escanearlas y enviarlas por email.

5.2.6 Factores internos de la gerencia.

5.2.6.1 Falta de reuniones de la gerencia.

En la actual gestión de la Gerencia no se acostumbra de manera frecuente a realizar reuniones con todos sus miembros, en las que es posible compartir información importante para todos. No siempre el Gerente de Procura y Exportación está al tanto de los percances del día a día en cada uno de los procedimientos, o de la manera en que cada uno de los compradores está abordando los mismos, y por ende cuánto se están alejando de los lineamientos previamente acordados. Además, es importante que los miembros de la Gerencia estén al tanto del status en general de las Órdenes de Compra de cada área (si están atrasados o no), del desempeño de los proveedores en común, de las Órdenes de Compra con insumos en común, etc.

5.2.6.2 Exceso de carga de trabajo.

La actual estructura organizacional de la Gerencia, refleja un amplitud de control muy grande por parte del Gerente de Procura (nueve subalternos), donde todos los miembros de la misma reportan sus actividades a él, necesitando su aprobación y orientación. Su labor está comprometida casi totalmente con la solución de casos urgentes de cada uno de los compradores y no a la supervisión, revisión, mejoramiento de los procedimientos, estrategias de suministros, búsqueda de nuevos proveedores locales e internacionales. Por otra parte, cada uno de los compradores tiene un exceso de carga de trabajo evidenciado en



el número de Solicitudes de Pedido recibidas por mes (Ver Tabla 1), generando atraso en un rango de porcentaje promedio de las solicitudes que oscila entre 13 y 37 % por mes, algunas de ellas clasificadas como de carácter urgente.

Tabla 1: Número de solicitudes recibidas y solicitudes no atendidas mensualmente.

Cargo	Número de solicitudes recibidas mensualmente	% de solicitudes no atendidas mensualmente	Número de solicitudes no atendidas por mes
Comprador de Misceláneos	409	37	151,33
Comprador de Material de Empaque	197	16	31,52
Comprador de Materia Prima	63	0	0
Gerente de Compras de Importación	45	13	5,85
Comprador de Importaciones	91	15	13,65
Comprador de Mercadeo	341	31	105,71

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6.3 Objetivos individuales y grupales no establecidos.

En la actualidad, la Gerencia de Procura y Exportación no cuenta con metas específicas en cuanto a su gestión (Cantidad de Órdenes de Compra urgentes atendidas, cantidad de órdenes no atendidas, etc.) y por lo tanto no es posible hacer una comparación entre lo propuesto y lo logrado.

5.2.6.4 Adjestramiento.

El desplazamiento del centro productivo de Laboratorios Farma desde Caracas a Maracay, trae como consecuencia la inclusión de nuevo personal; es decir, trabajadores con experiencia en el área de compras en otra empresas, mas no en el Grupo Farma; por lo tanto, desconocen las políticas, procedimientos, procesos, y en general la forma de trabajo del nuevo centro de trabajo. Es necesario un adiestramiento que sirva de inducción sobre la manera de trabajar en el Grupo Farma y así desempeñarse bajo la normativa y políticas del mismo.



5.2.7 Proveedores

5.2.7.1 Escasez de proveedores, bajo desarrollo de proveedores.

Como se analizó previamente, debido a múltiples factores que generan la situación país de Venezuela, existe una escasez importante de materiales o proveedores a nivel nacional. En insumos específicos, tales como materia prima y producto terminado, se hace difícil encontrar una cartera de proveedores nacionales que garanticen el nivel de calidad requerido para una empresa farmacéutica. Esto eleva considerablemente los costos y los tiempos de entrega y en ocasiones, compromete la calidad requerida del suministro.

5.2.7.2 Escasa evaluación de los proveedores.

Actualmente, los compradores de la Gerencia de Procura y Exportación de Laboratorios Farma no realizan, de manera formal, ningún tipo de evaluación de los proveedores con los que trabajan. Más allá de una simple apreciación del desempeño de los proveedores por parte de los compradores, no es posible encontrar ningún archivo o registro que lo documente. La Gerencia carece de un registro de desempeño de los proveedores y podría estar afianzando relaciones estratégicas con algunos de deficiente desempeño y perdiendo contacto con otros que cumplan con las fechas de entrega, aseguren calidad, despachen el material solicitado con las especificaciones y cantidades solicitadas, etc.

5.2.7.3 Poco contacto frecuente con los proveedores

Una vez que se ha aprobado un proveedor específico o se ha finalizado un proceso de compra, el comprador no mantiene contacto frecuente con él; por lo que éste no está al tanto de nuevos productos que el proveedor pudiera suplir, descuentos por temporada, nuevas condiciones de entrega, etc. En general, el comprador no mantiene una relación estrecha con el proveedor, para tener información actualizada de su forma de trabajar.

5.3 Determinación de insumos estratégicos para la Gerencia de Procura

El análisis FODA refleja, tanto en las amenazas como en las debilidades, situaciones importantes con respecto a los proveedores. Las amenazas revelan las dificultades del entorno: escasez de proveedores calificados, inexistencia de ellos en el territorio nacional para algunos materiales, ineficiencia, por parte de ellos, en las entregas y poca adaptabilidad a los cambios de pedidos (los cuales pueden ser muy frecuentes). Mientras que las



debilidades demuestran complicaciones en la Gerencia para la gestión con los proveedores: el maestro de proveedores no está actualizado, no existe un procedimiento de evaluación de los mismos y atrasos en las evaluaciones de los nuevos proveedores.

Por otra parte, en el Diagrama Causa-Efecto se observa una categoría, dentro de las causas, dedicada únicamente a la situación de los proveedores. Se puede notar que la escasa evaluación de los proveedores, la escasez de los mismos, la falta de contacto frecuente con ellos, la dificultad del seguimiento de la orden de compra y la falta de contrato; son todas causas directas de los problemas de la gestión de compras. Se considera necesario entonces, estudiar de manera más detallada el caso de los proveedores, puesto que en el análisis de la situación actual ha resaltado como una traba importante para la función de compras.

Los retrasos, retrabajos y devoluciones presentes en los procesos de compras, que se ocasionan debido a los proveedores, no tienen una causa única; por el contrario, son causa de diversas circunstancias provenientes tanto del entorno (proveedores), como del factor interno (Gerencia de Procura y Exportación). No es posible entonces, dar una propuesta de solución genérica para solventar estas complicaciones. Deben identificarse aquellos insumos cuya relación con el proveedor sea realmente influyente para la empresa.

Para esto, se propone el uso de una herramienta llamada Matriz de Kraljic, con la que se busca clasificar los diversos grupos de insumos que debe comprar la Gerencia, en insumos no críticos, insumos cuello de botella, insumos apalancados e insumos estratégicos. De esta manera, se reflejarán aquellos insumos estratégicos, donde una mejora puede resultar altamente impactante en el rendimiento de la organización.

Los criterios de clasificación de los grupos de insumos serán dos: Riesgo de abastecimiento e Impacto en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial. El primero toma en cuenta la facilidad o no de encontrar un proveedor calificado en el mercado para dicho producto. Aquellos en los que no existe una amplia gama de proveedores para el surtimiento, se considerarán de elevado riesgo de abastecimiento. El segundo (Impacto en la rentabilidad y complejidad comercial), mide la influencia del producto en la rentabilidad de la empresa.

No todos los insumos de los cuales es responsable la Gerencia de Procura y Exportación tienen registros históricos sobre el impacto en la rentabilidad de la empresa; por lo tanto, se



analizarán de manera individual y a través de la matriz de Kraljic, todos aquellos de los que sí se poseen registros históricos: Principios activos de productos fabricados en Laboratorios Farma, productos semiterminados, productos terminados comprados a nivel nacional, productos terminados comprados a proveedores internacionales y material de empaque tanto de los productos elaborados en Lab. Farma como de los productos semiterminados.

El impacto de cada uno de los insumos en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial se obtiene mediante una clasificación de productos que toma en cuenta tres factores, el margen bruto que aporta dicho producto a la organización (Venta – Costo), el peso, que se refiere a la contribución de dicho producto al margen bruto de la organización y, por último, el factor venta, que toma en cuenta la cantidad de unidades vendidas. Estos tres factores reflejan el comportamiento de los productos anualmente.

Tomando en cuenta los factores indicados se llega a una clasificación de productos, la cual viene definida por las letras A, B, C y D. Para efectos de la matriz, los productos con alto impacto en la rentabilidad y alta complejidad comercial, serán los productos A y B, y los productos con bajo impacto en la rentabilidad y baja complejidad comercial serán los productos C y D. La data sobre el comportamiento de los productos no es publicada por ser registros históricos confidenciales de la organización, por lo que únicamente se muestra si el impacto en la rentabilidad y complejidad comercial de un insumo es baja o alta (Ver Tabla C-1, C-2, C-3, C-4, C-5 y C-6 del Anexo C).

El riesgo de abastecimiento se determina evaluando la cantidad de proveedores aprobados (ya sean nacionales o internacionales) que posea un determinado insumo (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Riesgo de abastecimiento.

Riesgo de Abastecimiento	Cantidad de Proveedores Aprobados	
Alto	≤ 2 proveedores internacionales (INT).	
	≤ 2 proveedores nacionales (N).	
Bajo	≥ 3 proveedores internacionales (INT).	
de ellumum a como	≥ 3 proveedores nacionales (N).	

Fuente: Elaboración propia.



5.3.1 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Principios Activos de productos fabricados en Laboratorios Farma.

Un producto está compuesto por principios activos y excipientes. Los principios activos (PAC) "son aquellos componentes que ejercen actividad farmacológica u otro efecto directo en la diagnosis, cura, tratamiento o prevención de enfermedades" (Ansel, 1976: pág. 55) y los excipientes (EXC) "son los componentes inertes (sin actividad farmacológica) de una formulación farmacéutica utilizados con la finalidad de mejorar las propiedades galénicas." (Lachman, 1976: pág. 325). El PAC es el componente del producto que tiene mayor costo, es por esto que se decidió analizar cada uno de los principios activos que el departamento de Procura debe adquirir. El impacto del PAC en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial no es un registro que ésta maneje, por lo que el impacto en la rentabilidad y complejidad comercial de un PAC en particular, se considera igual al del producto al que éste pertenece. Por ejemplo: si se considera el producto "TEOBID 100mg TAB X 30", se encuentra que el Impacto en la Rentabilidad de la empresa y complejidad comercial es alto. Entonces, se presume que el principio activo que conforma dicho producto (Teofilina Anhidra), ofrece el mismo nivel de Impacto en la Rentabilidad de la empresa y complejidad comercial (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Impacto en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial del principio activo de un principio activo.

Producto	Principio Activo que conforma al producto	Impacto en la Rentabilidad de la empresa y complejidad comercial
TEOBID 100mg TAB X 30	Teofilina Anhidra	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Con la información del Impacto en la Rentabilidad de la empresa y complejidad comercial, y el riesgo de abastecimiento de cada principio activo (Ver C-1 del Anexo C), es posible ubicar cada uno de ellos en los cuadrantes de la Matriz de Kraljic (Ver Figura 9).



La distribución de los principios activos está caracterizada por un importante desbalance en los cuadrantes de la matriz. Lo primero que se observa es que el 40,32% de los principios activos se clasifican como Insumos Estratégicos, el 33,8% como Insumos Cuello de Botella, el 11,29% como Insumos Apalancados y el 14,51% como Insumos no críticos. Se considera sumamente elevado el porcentaje correspondiente a insumos estratégicos, ya que casi la mitad de los insumos adquiridos son de alto impacto en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial, pero su abastecimiento tiene un alto riesgo debido a la reducida cantidad de proveedores (1 ó 2 por lo general).



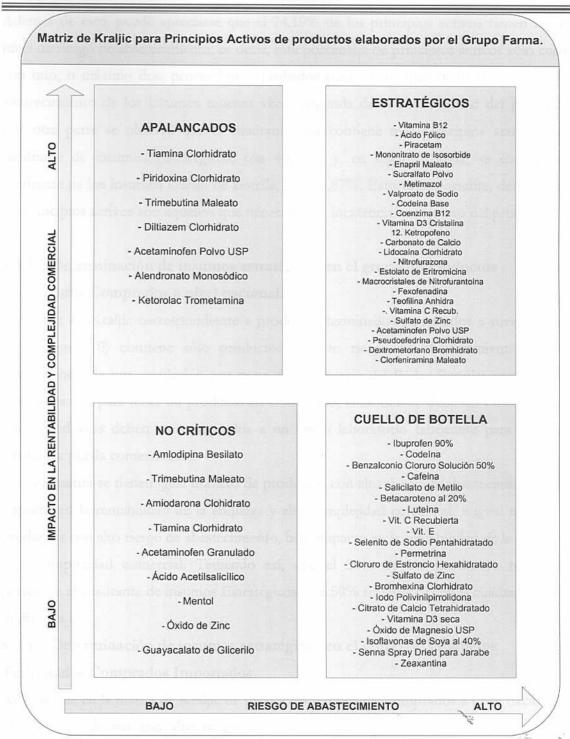


Figura 9: Matriz de Kraljic para principios activos de productos elaborados por el Grupo Farma (Fuente: Elaboración propia).



Además de esto, puede apreciarse que el 74,19% de los principios activos tienen un alto nivel de riesgo de abastecimiento; es decir, este porcentaje de principios activos sólo cuenta con uno, o máximo dos, proveedores aprobados para su suministro. Esto genera que el abastecimiento de los insumos muchas veces dependa de la confiabilidad del proveedor. Por otra parte se observa que el cuadrante que contiene más principios activos, es el cuadrante de insumos Estratégicos, con 40,32%, y, en segundo lugar, se encuentra el cuadrante de los insumos Cuello de Botella, con 33,87%. Esto es importante, debido a que los principios activos son aquellos que tienen mayor incidencia en el costo del producto.

5.3.2 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Terminados Comprados a nivel nacional.

La matriz de Kraljic correspondiente a productos terminados comprados a nivel nacional (Ver Figura 10) contiene sólo productos de alto riesgo de abastecimiento; esto es consecuencia de una regulación por parte del Ministerio del Poder Popular para la Salud, que indica que para tener un producto en el mercado, el fabricante debe ser único; es decir, estos productos deben ser comprados a un único laboratorio fabricante para el Grupo Farma los pueda comercializar.

En esta matriz se tienen igual número de productos con alto riesgo de abastecimiento y alto impacto en la rentabilidad de la empresa y alta complejidad comercial, e igual número de productos con alto riesgo de abastecimiento, bajo impacto en la rentabilidad de la empresa y baja complejidad comercial. Teniendo así, que el 50% de los productos terminados pertenece al cuadrante de insumos Estratégicos, y el 50% restante ocupa el cuadrante Cuello de Botella.

5.3.3 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Terminados Comprados Importados.

Al igual que en la matriz de Kraljic de productos terminados comprados a nivel nacional, se observan productos con alto riesgo de abastecimiento para cumplir con la regulación indicada por el Ministerio del Poder Popular para la Salud, por lo que sólo se observan insumos Estratégicos e insumos Cuello de Botella (Ver Figura 11).



De un total de 47 productos, 18 caen en el cuadrante de insumos Estratégicos; es decir, el 38, 29% y los 29 restantes (61,70%) caen en el cuadrante de insumos Cuello de Botella.

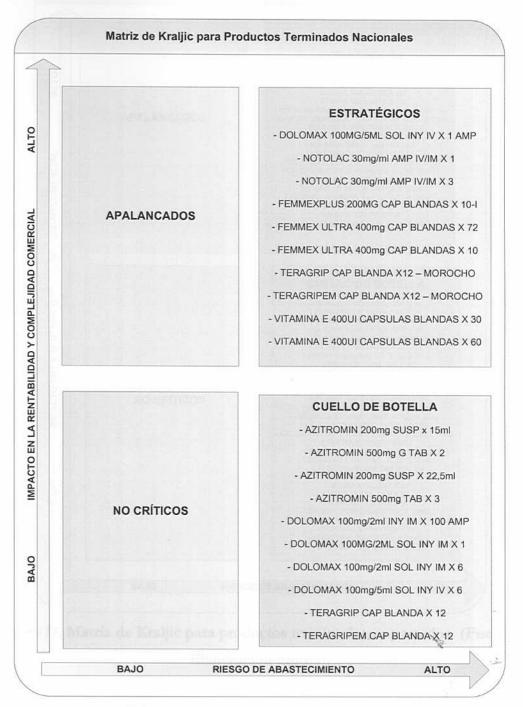


Figura 10: Matriz de Kraljic para productos terminados nacionales (Fuente: Elaboración propia).



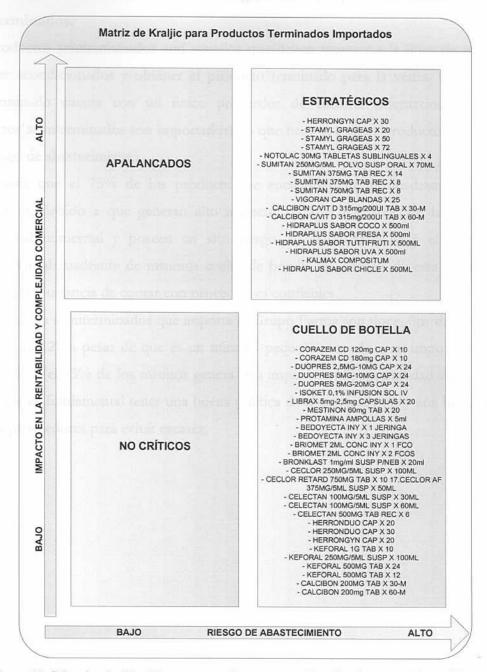


Figura 11: Matriz de Kraljic para productos terminados importados. (Fuente: Elaboración propia).



5.3.4 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Productos Semiterminados.

Los productos semiterminados son aquellos que deben ingresar a la línea de producción para ser acondicionados y obtener el producto terminado para la venta. Cada producto semiterminado cuenta con un único proveedor de carácter internacional (todos los productos semiterminados son importados), lo que hace que estos productos presenten un alto riesgo de abastecimiento.

Se observa que el 75% de los productos se encuentran en el cuadrante de insumos estratégicos, debido a que generan alto impacto en la rentabilidad de la empresa, alta complejidad comercial y poseen un alto riesgo de abastecimiento y el 25% restante corresponde al cuadrante de insumos cuello de botella. El análisis de esta situación hace patente la importancia de contar con proveedores confiables.

Los productos semiterminados que importa el Grupo Farma son doce, (los doce mostrados en la Figura 12); a pesar de que es un número pequeño, son de gran importancia para la organización (el 75% de los mismos genera alto impacto en la rentabilidad de la empresa), por lo que es fundamental tener una buena política de abastecimiento y una buena relación con sus proveedores para evitar escasez.





Figura 12: Matriz de Kraljic para productos semiterminados (Fuente: Elaboración propia).

5.3.5 Determinación de insumos estratégicos en el grupo de Material de Empaque.

El material de empaque se refiere a todo aquel utilizado para el acondicionamiento final de un producto (blister, frasco, tapa, caja, etc.). En el siguiente análisis se creó una Matriz de Kraljic para el material de empaque de dos tipos de productos: Los elaborados por Laboratorios Farma y los clasificados como productos semiterminados. El material de empaque para cada uno de estos productos tiene, a lo sumo, dos proveedores; por lo tanto,



todos los materiales de empaque que adquiere El Grupo Farma presentan un alto riesgo de abastecimiento. La empresa no lleva un registro del impacto de cada material de empaque sobre la rentabilidad de la empresa y la complejidad comercial; es decir, el Grupo Farma no posee registros de cuán rentable es el estuche de cierto producto, pero sí dispone de información del producto, por lo que se presumió que el impacto sobre la rentabilidad de la empresa y la complejidad comercial del material de empaque de cierto producto es el mismo que el de dicho producto (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Impacto en la rentabilidad de la empresa y complejidad comercial de un material de empaque.

Producto.	Material de empaque.	Impacto en la Rentabilidad de la empresa y complejidad comercial.	
BEDOYECTA INY X 1 JERINGA	EST BEDOYECTA SOL INY X 1 JERINGA		
	AGUJA ESTERIL 22 X 1 1/4 PULG	Alta	
	POLIETILENO S/IMP 0,03mm, 47cm PERFORADO		

Fuente: Elaboración propia.

Para entendimiento del lector, es importante aclarar que cada producto posee varios materiales de empaque (existen productos que poseen hasta seis materiales de empaque), por lo que en la Matriz de Kraljic de material de empaque de productos elaborados por Laboratorios Farma, se observa el nombre de los productos en vez del nombre de los materiales de empaque (Ver Figura 13). En la tabla C-5 del Anexo C se puede observar los materiales de empaque que requiere cada producto. Por otra parte, la matriz de material de empaque de los productos semiterminados, sí contiene los nombres de los materiales de empaque, debido a que son menos cantidad de productos (Ver Figura 14).



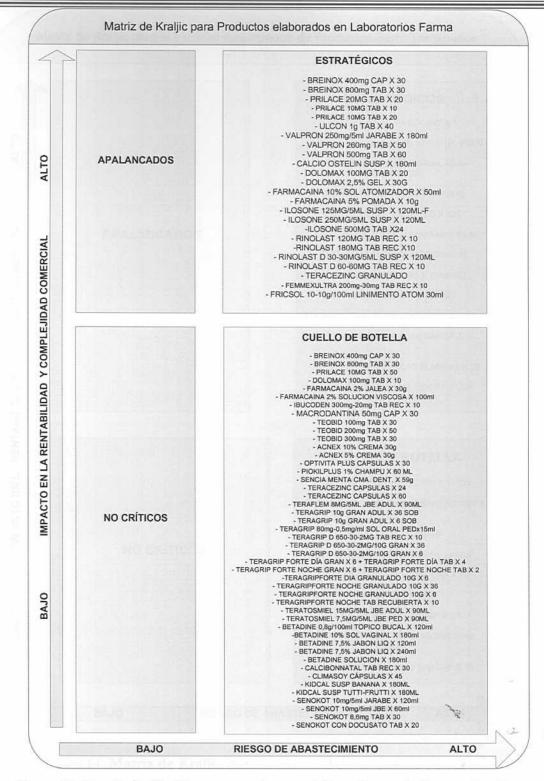


Figura 13: Matriz de Kraljic para productos elaborados en Laboratorios Farma (Fuente: Elaboración propia)



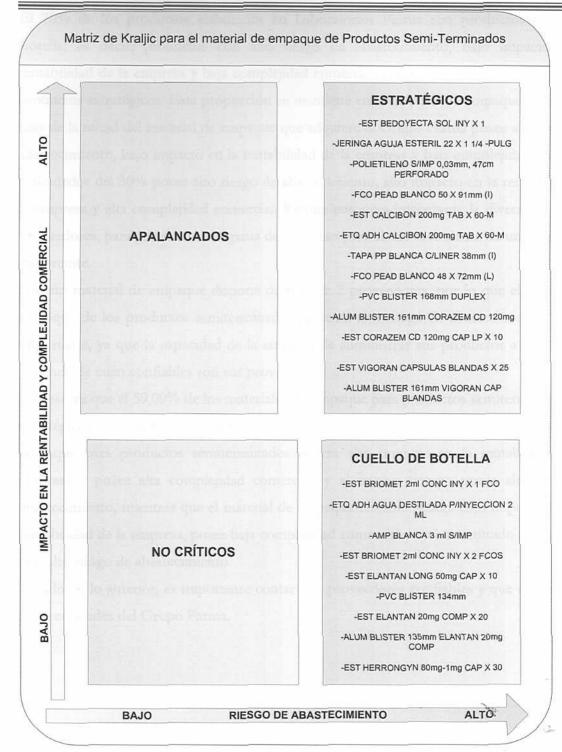


Figura 14: Matriz de Kraljic para el material de empaque de productos semiterminados (Fuente: Elaboración propia).



El 70% de los productos elaborados en Laboratorios Farma son productos Cuello de Botella; es decir, productos con alto riesgo de abastecimiento, bajo impacto en la rentabilidad de la empresa y baja complejidad comercial; mientras que el 30% restante son productos estratégicos. Esta proporción se mantiene en el material de empaque, por lo que más de la mitad del material de empaque que adquiere el Grupo Farma posee alto riesgo de abastecimiento, bajo impacto en la rentabilidad de la empresa y baja complejidad comercial y alrededor del 30% posee alto riesgo de abastecimiento, alto impacto en la rentabilidad de la empresa y alta complejidad comercial. Resulta entonces importante la diversificación de proveedores, para garantizar una gama de opciones para el abastecimiento de un insumo tan importante.

Ningún material de empaque dispone de más de 2 proveedores, por lo que el material de empaque de los productos semiterminados presenta alto riesgo de abastecimiento; esto es importante, ya que la capacidad de la empresa de suministrar sus productos a los clientes, depende de cuán confiables son sus proveedores.

Se observa que el 59,09% de los materiales de empaque para productos semiterminados son estratégicos y el 40,90% son Cuello de Botella; es decir; más de la mitad del material de empaque para productos semiterminados genera alto impacto en la rentabilidad de la empresa y posee alta complejidad comercial, y al mismo tiempo posee alto riesgo de abastecimiento, mientras que el material de empaque restante genera bajo impacto sobre la rentabilidad de la empresa, posee baja complejidad comercial y está constituido por insumos con alto riesgo de abastecimiento.

Basado en lo anterior, es importante contar con proveedores confiables y que se adecúen a las necesidades del Grupo Farma.



CAPÍTULO VI PROPUESTAS DE MEJORAS

Se plantean las propuestas de mejora para cada una de las causas de los problemas en la gestión de Procura detectadas en el capítulo anterior. Además se propone un plan de implementación y un cronograma de ejecución para dichas propuestas.

6.1 Propuestas de mejora

6.1.1 Propuesta de mejora para las causas.

Para cada una de las causas establecidas de los problemas de la Gerencia, se proponen medidas específicas para la ejecución de la función de compras, que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Estas propuestas ya fueron presentadas a la Gerencia General, y algunas ya están siendo ejecutadas.

6.1.1.1 Procedimientos y políticas.

· Desconocimiento de procedimientos y políticas existentes.

Para que los compradores tengan conocimiento de las políticas, se propone realizar talleres informativos dirigidos al área de compras, en los que se divulguen los procedimientos estándar establecidos y las políticas existentes de la Gerencia, y aclaren las dudas de cada uno de los compradores, logrando unificar los procedimientos para todo el personal. Se recomienda incluir estos talleres en los programas de inducción para personal nuevo.

Inexistencia de descripción de procesos.

Se hizo una recopilación de cada uno de los procesos realizados en el departamento y con esta información se documentó cada proceso mediante un diagrama de funciones cruzadas (ver Anexo B); esta información deberá ser adaptada al formato del sistema de documentación del Grupo Farma.

Se propuso la digitalización en la red de todos los procesos, de manera que si es necesario revisar los mismos, estén al alcance de cualquier persona del Grupo Farma. Esta recomendación fue bien recibida por la Gerencia de Tecnología de la Información, y ya fue asignado personal para la digitalización de los procesos.

· No hay períodos de tiempo definidos para los procesos.

Con miras a una Gerencia que controle y evalúe el desempeño de su gestión, se propone definir un tiempo estándar para la duración de cada fase de cada proceso de compra.



Estos tiempos fueron calculados por el equipo investigador y son los expuestos en la descripción de las fases de los procesos de compra del Capítulo IV.

Para cada fase de cada proceso de compra se definió un promedio de duración y la desviación estándar de este promedio; de igual modo, se registró la duración total de cada proceso con su respectiva desviación estándar. Con estos datos, se conoce el tiempo de duración desde que se hace el requerimiento de un insumo hasta que éste llegue al almacén y se archiva el expediente de la compra. Es importante señalar que señalar que dependiendo del tipo de compra, estos tiempos definidos deben tomarse como tiempos estándar: por ejemplo, en el caso de Materia Prima Importada y Compras Técnicas Importadas, el tiempo de duración de la Fase V (Seguimiento de la Orden de Compra) dependerá directamente del lugar de procedencia del material. Si es Latinoamérica el tiempo será mucho menor que si es China o India, puesto que en esta fase está comprendido el tiempo de entrega del insumo. Por eso se puede observar que la desviación estándar es de 24 y 27 días respectivamente (ver Tabla A-13 del Anexo A), por lo que el promedio obtenido de la duración de esta fase no es un tiempo que debe tomarse como estándar para todas las compras de importación, ya que en la muestra tomada, había insumos provenientes de Asia, Estados Unidos y Colombia, entre otros. Para el resto de los procesos, lo anteriormente descrito no ocurre, por lo que los tiempos definidos se pueden considerar como los tiempos estimados de cada fase (ver Tabla A-13 del Anexo A).

Con los tiempos anteriormente mencionados definidos, y los indicadores de gestión propuestos en la Tabla 5, puede medirse el desempeño del personal del Departamento de Procura, de igual manera que es posible buscar alternativas para reducir dichos tiempos y mejorar la gestión del departamento.

6.1.1.2 Factores internos de la organización.

· Falta de licencias SAP para el solicitante.

Se propone la adquisición de más licencias SAP, para así contribuir a la automatización de los procesos y reducir el tiempo de procesos administrativo de manera manual.

Falta de participación de Procura en reuniones estratégicas.

Se propone incluir a la Gerencia de Procura en el Comité de Nuevos Productos, de manera de estar al tanto de los lanzamientos previstos de productos, poder informar de los tiempos de tardanza de los insumos y del estatus de las órdenes de compras del área



involucrada. Además de lo anteriormente mencionado, es recomendable que todas las gerencias se reúnan una vez al mes para estar en conocimiento de citaciones como productos que se van a dejar de fabricar, problemas con los insumos requeridos, etc. En general, que los departamentos estén actualizados sobre los trabajos que se están realizando, ya que una vez que el Departamento de Procura cuente con toda la información necesaria, será capaz de adquirir los insumos ajustándose a los lineamientos de precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.

Carencia de caja chica.

Es necesario la aprobación de una caja chica de BsF. 5000 para que el departamento pueda realizar las compras menores de manera rápida y eficiente. El manejo de dicha caja será según la norma interna "Manejo de Caja Chica" del Grupo Farma.

· Carencia de activador de compras.

Se recomienda una persona dedicada a realizar compras menores que se consideren urgentes y bajo valor económico, para así evitar atrasos en la gestión de cualquier área de la empresa. Por ejemplo, si es necesario, de manera inmediata, algún tipo de repuesto para una maquinaria o equipo, es poco eficiente esperar por todo el procedimiento establecido para una compra técnica; con la existencia de una caja chica y de un activador de compras, la maquinaria puede continuar en funcionamiento rápidamente.

· Carencia de indicadores de gestión.

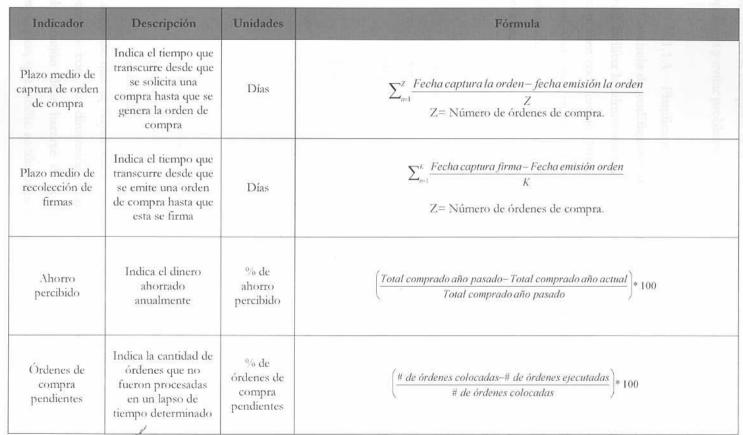
Se recomienda la utilización de indicadores que midan el desempeño de la Gerencia de Procura, para así mejorar continuamente los resultados del ciclo de compras de la organización y tener una visión consistente de la gerencia en estudio.

De manera que es importante incluir en las políticas de la organización, la utilización de indicadores de gestión, los cuales originarán tiempos de procesamiento de la información para la generación de los mismos, pero al lograr la automatización en SAP se reducirá el tiempo administrativo involucrado. Los indicadores propuestos se pueden observar en la Tabla 5.

Tabla 5: Indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de la Gerencia de Procura.

Indicador	Descripción	Unidades	Fórmula
Costo medio de la orden de compra	Indica el monto promedio de las órdenes de compra en un lapso de tiempo determinado	S	Costo total de aprovisionamiento Nº de órdenes de compra
Plazo medio de cierre de órdenes de compra	Mide el tiempo desde que se genera la requisición hasta que se coloca la orden al proveedor	Días	$\sum\nolimits_{n=1}^{K}\frac{Fecha de recepción de requisición - Fecha de colocación de pedidos}{K}$ K= Número de órdenes de compra.
Órdenes urgentes	Revela el porcentaje de urgencias de compra	% de órdenes urgentes	\(\text{N° de \(\phi\) d
Pedidos con pagos por mora	Indica la cantidad de pedidos a los cuales se les carga gastos de mora	% de pedidos con gasto de mora	\(\begin{pmatrix} N^\circ de \ \ pedidos \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \





Fuente: Elaboración propia.





6.1.1.3 Situación país.

· Escasez de proveedores y escasez de materiales.

Se propone la diversificación de proveedores aprobados de manera de contar con varias opciones de suministro de un insumo dado; para esto es necesario dedicar recursos y tiempo en la búsqueda de proveedores, analizarlos y evaluarlos, para así contar con más opciones y evitar problemas en la gestión de la producción.

6.1.1.4 Planificación

· Carencia de codificación de los materiales.

Para facilitar la administración de los insumos con los que cuenta el Grupo Farma que no poseen codificación (Misceláneos, Mercadeo y Compras Técnicas) se deben clasificar éstos con base en un sistema racional, que permita procedimientos de almacenaje adecuados, operación del almacén y control eficiente de las existencias. Para lograr la codificación de los insumos del Grupo Farma, se proponen una serie de etapas:

- Catalogación: Significa inventario de todos los artículos existentes sin omitir ninguno. La catalogación permite la presentación conjunta de todos los artículos, proporcionando una idea general de la colección.
- Simplificación: Significa la reducción de la gran diversidad de artículos empleados con una misma finalidad; cuando existen dos o más piezas para un mismo fin.
- Especificación: Se refiere a la descripción detallada de un artículo, como sus medidas, tamaño, peso, etc. Mientras mayor es la especificación, se contará con más información sobre el artículo y menos dudas con respecto a su composición y características.
- Normalización: Indica la manera en que el material debe ser utilizado en sus diversas aplicaciones.
- Estandarización: significa establecer estándares idénticos de peso, medidas y formatos para los materiales, de modo que no existan muchas variaciones entre ellos.

Luego de que se hayan culminado estas etapas, los insumos estarán agrupados de acuerdo con su dimensión, forma, peso, tipo, características y utilización. La clasificación debe hacerse de modo que cada grupo de insumos ocupe un lugar específico, que facilite su identificación y localización en el almacén. Posteriormente se



procede a codificar cada insumo, que no es más que representar cada uno de ellos a través de un código por medio de números y letras.

6.1.1.5 Herramientas.

· Mejor uso del sistema SAP.

Se propone que el Departamento de Tecnología de la Información se encargue de implementar las siguientes funciones de SAP y de entrenar al personal en su utilización:

- Activar la generación de peticiones de oferta (automáticas) a través del SAP,
 a efectos de sustituir la generación manual de las cotizaciones.
- Activar la funcionalidad de SAP de notificación cuando hayan sido generadas las solicitudes de pedido.
- Realizar seguimiento a las Ordenes de Compras, a través de los reportes que brinda el sistema
- Generar reportes de compra, proveedores, etc.

· Capacitación del personal en SAP.

Se propone entrenar al personal, a través de un curso de adiestramiento en el que se presente la información sobre el módulo de compras. Este curso debe ser dictado por personal del Grupo Farma que se encuentra entrenado para ello; esto contribuirá a que el personal se desempeñe más eficientemente.

· Falta de liberaciones automáticas de solicitudes y órdenes.

Es recomendable que el Departamento de Tecnología de la Información logre la liberación automática de solicitudes y órdenes, para así disminuir el tiempo dedicado a firmas, tal y como fue analizado en el Capítulo V.

· Escáner.

Se propone la adquisición de un escáner de alto volumen y en red para la Gerencia de Procura, con la finalidad de facilitar el trabajo a los compradores y evitar retrasos en los procesos.

6.1.1.6 Factores internos de la gerencia.

• Falta de reuniones de la gerencia.

Es recomendable que el Gerente de Procura se reúna con los integrantes de la Gerencia dos veces semanalmente al mes, con el propósito de recibir información sobre el trabajo de cada uno, con el objetivo de que todos estén al tanto de lo que se está realizando, y si



alguno de los integrantes de la Gerencia de Procura no está realizando sus labores de la manera esperada, el Gerente se lo haga saber, y evitar así pérdidas de tiempo.

Exceso de carga de trabajo.

Cada uno de los compradores posee un exceso de carga de trabajo evidenciado en el número de Solicitudes de Pedido recibidas por mes (Ver Tabla 6), generando atraso en un rango de porcentaje promedio de las solicitudes que oscila entre 13 y 37 % por mes, algunas de ellas clasificadas como de carácter urgente.

Tabla 6: Número de solicitudes recibidas y solicitudes no atendidas mensualmente.

Cargo	Número de solicitudes manejadas mensualmente	% de solicitudes no atendidas mensualmente	Número de solicitudes no atendidas por mes
Comprador de Misceláneos	409	37	151
Comprador de Material de Empaque	197	16	32
Comprador de Materia Prima	63	0	0
Gerente de Compras de Importación	45	13	6
Comprador de Importaciones	91	15	14
Comprador de Mercadeo	341	31	106

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la descripción del funcionamiento de la estructura organizacional actual y lo anteriormente expuesto, se considera que el rendimiento de la Gerencia se ve seriamente afectado por esta distribución y que el personal no está siendo capaz de atender la totalidad de las solicitudes recibidas. Por lo tanto se propone una nueva estructura organizacional (Ver Figura 15) que permita disminuir el exceso de carga de trabajo de cada uno de los empleados y disminuir la amplitud de mando del Gerente de Procura (Ver Tabla 7).



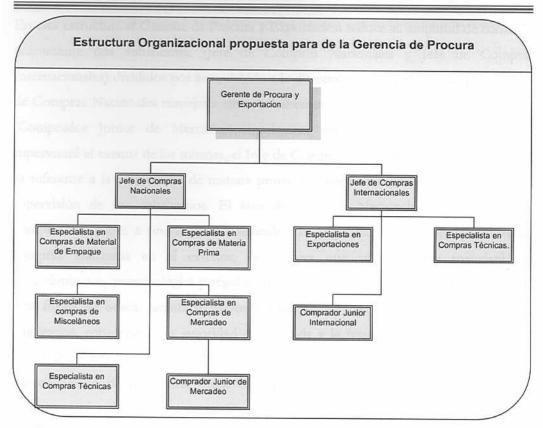


Figura 15: Estructura organizacional propuesta para la Gerencia de Procura (Fuente: Elaboración propia).

Tabla 7: Número de solicitudes a manejar mensualmente.

Cargo	Número de solicitudes a manejar mensualmente		
Jefe de Compras Internacional	45		
Especialista en Compras de Material de Empaque	197		
Especialista en Compras de Mercadeo	235		
Comprador Junior de Mercadeo	106		
Especialista en Compras de Misceláneos	257		
Especialista en Compras Técnicas Nacional	152		
Especialista en Compras Técnicas importadas	77		
Comprador Junior Internacional	20		
Materia prima nacional	63		

Fuente: Elaboración propia.



En esta estructura el Gerente de Procura y Exportación reduce su amplitud de control a únicamente dos subalternos (Jefe de Compras Nacionales y Jefe de Compras Internacionales) divididos por área, debido a la diferencia de los procedimientos. El Jefe de Compras Nacionales manejaría cinco subalternos directos y un subalterno indirecto (Comprador Junior de Mercadeo), igualmente elaborará órdenes de compra y supervisará el estatus de las mismas, el Jefe de Compras Internacionales se encargará de lo referente a la adquisición de materia prima de importación, así como también a la supervisión de sus subalternos. El área de Compras Nacionales abarca todas las compras realizadas a proveedores nacionales. La segunda área comprende todas las compras realizadas en el exterior, de manera que sólo su área manejará los procedimientos, permisologías y regulaciones de compras y ventas internacionales. De esta forma se busca garantizar mayor control de las operaciones y trabajos de los empleados, conservando la autoridad centralizada y la responsabilidad individual. Por otra parte, cada uno de estos jefes cuenta con un equipo de trabajo dividido por especialización de funciones, todos ellos especialistas en compras. Para el área de compras nacionales, se propone un Especialista en Compras de Mercadeo con un perfil de preparación más elevado al del pasante INCE; además se propone un asistente para el mismo, llamado Comprador Junior de Mercadeo, debido a la gran cantidad de solicitudes de pedido por mes que recibe el actual Especialista en Compras de Mercadeo (Ver Tabla 6). Este último maneja los requerimientos de los catorce Gerentes de Producto, tres Gerentes de Mercadeo y dos Gerentes de Ventas; cada Gerente maneja siete marcas y cada una de estas marcas tiene su estrategia de materiales.

Se propone un Especialista en Compras Técnicas Nacionales, que se encargará de todo lo referente a materiales eléctricos, servicios de mantenimiento, ferretería, repuestos, proyectos y materiales para sistemas de aguas, comprados a nivel nacional; esta función es desempeñada actualmente por el comprador de misceláneos, observándose en la Tabla 6 un porcentaje de 37% de solicitudes no atendidas en un mes, por lo que este excedente de solicitudes no procesadas por el Especialista en Compras de Misceláneos debe ser cubierto por el Especialista en Compras Técnicas Nacionales.

El Comprador Junior Internacional va a procesar pocas solicitudes debido a que debe ejecutar las labores administrativas de CADIVI, MILCO, MINAL, MIBAL, de los Especialistas en Compras Internacionales y del Jefe de Compras Internacionales. (Ver Tabla 7).



Con esta estructura se busca conservar una línea de mando directa sin posible evasión de responsabilidades, donde haya un mayor control de las funciones de la Gerencia. Cada una de las actividades de los empleados que amerite aprobación, orientación y consentimiento de una autoridad, será atendida por cada uno de los Jefes de las áreas, mientras que el Gerente de Procura y Exportación queda liberado para una labor más direccionada a la supervisión, revisión de los procedimientos, evaluación de desempeños, etc.

La descripción de los cargos del organigrama propuesto se puede observar en las tablas D-1 a D-8 del Anexo D,y el número de solicitudes que manejará cada cargo se puede observar en la Tabla 7.

· Objetivos individuales y grupales no establecidos.

Se recomienda que los trabajadores del Departamento de Procura se fijen objetivos, como cantidad de órdenes a procesar en un mes, ahorro a alcanzar en un mes, cantidad de órdenes a procesar en el tiempo previsto, etc. De manera grupal, deben fijarse metas y verificar cuáles se cumplen y cuales no y así contribuir a un mejor desempeño de la Gerencia de Procura.

La fijación de metas y objetivos, aunado a los indicadores de gestión planteados en la Tabla 8, favorecerán a una mejor gestión en la Gerencia de Procura.

· Adiestramiento.

Se propone que el personal de Procura reciba el entrenamiento adecuado a través de talleres de adiestramiento, donde adquieran el conocimiento necesario para desempeñarse de la manera esperada. Por otra parte, es importante que luego de que el personal reciba el adiestramiento necesario, sea informado sobre cambios en las políticas o inclusión de políticas nuevas, de manera que el personal se encuentre al día y su trabajo beneficie la organización.

6.1.1.7 Proveedores

· Escasez de proveedores.

La escasez de proveedores fue analizada previamente en la categoría situación país, para esto se propone la diversificación de proveedores; es decir, dedicar tiempor esfuerzos a la búsqueda de proveedores, al análisis y selección de aquellos con estándares de calidad, tiempos de entrega, y demás características que se adecúen a las necesidades del Grupo Farma.



· Bajo desarrollo de proveedores.

En el Grupo Farma las actividades relacionadas con proveedores no cuentan con un soporte formal que establezca los estándares para la relación con los mismos, que permita hacerle seguimiento y obtener un alto nivel de confianza. Para esto es importante diversificar los proveedores.

Es importante entonces, basar la relación entre clientes y proveedores en la integración de aspectos tales como: la calidad, el diseño de los productos, la tecnología de información, entre otros.

El proceso de selección de proveedores debe efectuarse en etapas. Estas etapas son:

- Identificación de los proveedores potenciales: En esta etapa se requiere recopilar y registrar información de cada proveedor potencial.
- Preselección de los proveedores potenciales: Evaluar todos los proveedores potenciales y descartar aquellos que no cumplan con los criterios definidos por la organización. Algunos criterios que contribuyen a efectuar la preselección son: la ubicación geográfica de la fuente de suministro, la incompatibilidad entre las características de calidad de las demandas y las características de calidad de los artículos provenientes del proveedor, los costos y las debilidades del proveedor, en cuanto a posicionamiento en el mercado o inestabilidad financiera.
- Selección de los proveedores definitivos: En esta etapa se profundiza en los criterios evaluados en la etapa anterior y se analizan otros criterios, entre ellos: posibilidad de cumplir las cantidades demandadas, restricciones en los precios y facilidades ofrecidas para los pagos, condiciones de transporte y restricciones sobre los plazos de reaprovisionamiento y sobre el tamaño de los pedidos.

· Escasa evaluación de los proveedores.

Se proponen indicadores de gestión, los cuales facilitan la evaluación y el seguimiento de los proveedores, al igual que la comparación de unos con otros, con el objetivo de determinar cuál beneficia más a la organización.

Por otro lado, estos indicadores permiten identificar los aspectos débiles de los proveedores, para así tomar previsiones y evitar, que estos aspectos negativos afecten el desempeño de la Gerencia de Procura.

Los indicadores propuestos se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Indicadores de gestión para selección y evaluación de proveedores.

Indicador	Descripción	Unidades	Fórmula
Plazo medio de aprovisiona miento	Indica el tiempo que transcurre desde que se coloca la orden de compra hasta que se recibe el material	Días	∑ ^z Fecha recepción pedido— fecha colocación pedido Z Z= Número de órdenes recibidas.
Relación de calidad (RC)	Expresa el grado de cumplimiento de las características cualitativas de los artículos que suministra el proveedor	Unidades de producto	$RC = \frac{Cantidad\ total\ de\ artículos\ aceptados}{Cantidad\ total\ de\ artículos\ recibidos}$
Número de órdenes a tiempo	Revela cuantas órdenes fueron entregadas en el tiempo previsto	° « de órdenes a tiempo	\(\begin{aligned} \pm \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \
Faltantes en la entrega. (FE)	Expresa el grado de cumplimiento de las cantidades solicitadas en cada pedido	"« de productos no recibidos	$FE = \left(\frac{\text{# de productos no recibidos}}{\text{# de productos solicitados}}\right) * 100$
Flexibilidad	Expresa el grado de respuesta del proveedor frente a variaciones solicitadas por la organización	Unidades de producto	I'=1, si no se producen variaciones, o si la respuesta a las variaciones es muy satisfactoria. I'= 0,8, si la respuesta a las variaciones es satisfactoria. I'= 0,5, si la respuesta a las variaciones poco satisfactoria. I'= 0, si no se aceptan cambios.
Plazo medio de cotizaciones	Indica el tiempo que transcurre desde que se solicita una cotización hasta que ésta se recibe	Dias	\(\sum_{\change 1}^{\subset}\) \(\frac{\text{Fecha} \text{ recepción} \text{ cot ización - fecha requerimiento} \) \(\text{cot ización} \) \(\text{Z} = \text{Número de órdenes recibidas.}\)

15

Fuente: Elaboración propia.



Dificultad para el seguimiento y poco contacto frecuente con los proveedores.

Se recomiendan visitas y llamadas telefónicas periódicas, para así estimular una buena relación con los proveedores, garantizar el suministro de los insumos y contribuir a una buena gestión de Procura.

6.1.2 Propuesta de mejora según la matriz de Kraljic.

La matriz de Kraljic permitió clasificar cada uno de los insumos productivos adquiridos por la Gerencia según su influencia en la empresa, señalando cuáles de ellos son estratégicos, cuello de botella, no críticos o apalancados (Ver Figura 9, Figura 10, Figura 11, Figura 12, Figura 13 y Figura 14).

Se propone entonces tácticas o estrategias para adoptar para cada tipo de producto acorde con el resultado de la clasificación, por lo que se propondrá una estrategia para todos aquellos que hayan resultado estratégicos, otra para los que hayan resultado cuello de botella, etc.

6.1.2.1 Táctica para insumos Estratégicos

Los insumos estratégicos, son insumos de gran importancia para la empresa, ya que, como lo refleja la matriz, generan alto impacto en la rentabilidad de la empresa y son de alta complejidad comercial y a la vez, se caracterizan por tener un alto riesgo de abastecimiento; de ahí la importancia de crear alianzas con los proveedores, lo cual implica establecer unas relaciones basadas en la confianza y el largo plazo, de forma que ambas partes se conviertan en socios de las ganancias. De esta manera, la empresa podrá garantizar la calidad del insumo adquirido, programar adecuadamente su abastecimiento, lograr entregas oportunas, obtener precios razonables y disminuir los gastos administrativos originados por la generación de órdenes de compra a diversos proveedores, en períodos cortos de tiempo. Otra estrategia debe ser desarrollar proveedores; invertir tiempo y dinero en conocer los proveedores existentes en el mercado y actualizarlos periódicamente.

6.1.2.2 Tácticas para insumos Cuello de Botella

Los insumos cuello de botella poseen un alto riesgo de abastecimiento; además no generan un alto impacto en la rentabilidad de la empresa y la complejidad comercial es baja, por lo que para este tipo de insumos debe garantizarse el suministro, incluso con costo adicional.



Se hace necesario entonces, al igual que con los insumos estratégicos, un desarrollo y diversificación importante de proveedores que garantice la variedad de los mismos para evitar la falta de suministro de estos insumos. Es importante poseer un volumen de contrato asegurado con estos proveedores, así como también, mantener un *stock* adicional de insumos, para abastecer, en caso de que se presenten problemas de suministro.

6.1.2.3 Tácticas para insumos No Críticos

Los insumos No Críticos son aquellos que tienen bajo impacto en la rentabilidad de la empresa, baja complejidad comercial y poseen un bajo riesgo de abastecimiento, pero que de igual modo son insumos importantes para la organización. Para estos insumos debe optimizarse la gestión administrativa. Debe reducirse el tiempo y dinero dedicado para este grupo de insumos. Es importante contar con sistemas de contratación que agilicen el proceso, al igual que reducir el número de proveedores, para trabajar sólo con los proveedores que se adapten a las necesidades de la organización.

6.1.2.4 Tácticas para insumos Apalancados

Estos son los llamados *commodities*, ya que son insumos que generan alto impacto en la rentabilidad de la empresa, tienen una alta complejidad comercial y a la vez no poseen un alto riesgo de abastecimiento, siendo así productos de gran importancia para la empresa, pero sin riesgo de no contar con el eficiente suministro. Para este tipo de insumos deben minimizarse los costos a corto y a mediano plazo, buscar contratos a largo plazo, ya que se cuenta con proveedores que suministran los insumos en el tiempo indicado. Debe estudiarse la posibilidad de crear consorcios entre la empresa y ciertos proveedores, para lograr acuerdos que beneficien a ambas partes.

6.2 Evaluación de las propuestas de mejora.

Las propuestas de mejoras expuestas serán analizadas con el objetivo de establecer la criticidad de las mismas. Se determinará cuáles pueden ser catalogadas como propuestas a corto, mediano o largo plazo. Los parámetros utilizados para jerarquizar las alternativas son:

 Impacto de la propuesta en la solución del problema: Refleja el grado de mejoría que se obtiene al aplicar la alternativa en estudio.



- Tiempo de implementación de la propuesta: Refleja la rapidez con la que la
 propuesta puede ser implementada. Corto plazo se considera cuando la propuesta puede
 ser implementada en un período de un mes, mediano plazo entre 3 y 5 meses, y largo
 plazo, en un período de tiempo mayor de 6 meses.
- Relación Costo-Beneficio: Evalúa la relación entre los recursos financieros a invertir y las ventajas que ofrece la implementación de la opción considerada.

El valor cuantitativo que se dará a cada uno de estos parámetros se observa en la Tabla 9.

Tabla 9: Valores cuantitativos de los parámetros de criticidad de las propuestas.

Nivel	Impacto en la propuesta.	Tiempo de implementación.	Relación Costo - Beneficio.
3	Bajo	Largo	Bajo
6	Medio	Mediano	Medio
9	Alto	Corto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

La criticidad resultante para cada propuesta, presentada en la Tabla 10, se fundamenta en la observación y análisis que realizan los investigadores, y se complementa con entrevistas no planificadas que se efectúan entre individuos que laboran en la Gerencia de Procura.

6.3 Plan de implementación para las propuestas de mejora

El equipo investigador considera necesario que la empresa elabore un plan de implementación para cada una de las mejoras propuestas, para así lograr la ejecución de las mismas de manera exitosa. Es muy importante involucrar a todo el personal afectado, en todos los cambios que se efectúen, de manera que se sienta identificado con el objetivo planteado. En el Anexo E se propone un plan de implementación, así como un Diagrama Gantt, el cual muestra el tiempo de terminación planeado para las distintas actividades que ameritan las mejoras, dicho diagrama puede ser observado en el Anexo F.



Tabla 10: Criticidad de cada una de las propuestas de mejora.

Propuesta de mejora	Impacto de la propuesta	Tiempo de implementación	Relación Costo- Beneficio	Total	Criticidad de ejecución		
Explicación de políticas en el programa de inducción del personal nuevo.	9	9	9	729			
Aprobación de Caja Chica.	9	9	9	729			
Aprobación de un activador de Compras.	9	6	9	486			
Talleres informativos sobre políticas existentes.	9	6	9	486			
Adaptación al formato de documentación de Farma de los procesos levantados por el equipo investigador.	9	6	9	486			
Participación de Procura en reuniones estratégicas.	9	6	9	486	Corto plazo		
Inclusión de la Gerencia de Procura en el Comité de Nuevos Productos.	9	6	9	486			
Utilización de indicadores de Gestión que midan el desempeño del personal de Procura.	9	6	9	486			
Medición del desempeño del personal de Procura utilizando indicadores de gestión, en conjunto con los tiempos de duración de cada fase definidos por el equipo investigador.	9	6	9	486			
Talleres de adiestramiento en SAP.	9	6	9	486			
Reuniones periódicas de la Gerencia de Procura.	9	6	9	486			
Liberaciones automáticas de solicitudes y órdenes.	9	6	6	324	ь.		
Compra de un escáner para el Departamento de Procura.	6	9	6	324	Mediano plazo		
Utilización de indicadores de Gestión para la evaluación y seguimiento de proveedores.	9	6	6	324	10 plaz		
Desarrollo y selección de proveedores confiables, a través de etapas propuestas.	9	6	6	324	ö		
Codificación del grupo de materiales: Misceláneos, Mercadeo y Compras Técnicas.	9	3	9	243			
Más reportes en SAP.	9	3	6	162	- La		
Gestión estratégica por tipo de insumo, a través de la matriz de Kraljic.	9	3	6	162	Largo plazo		
Modificación de la estructura organizacional del departamento de Procura.	9	3	6	162	azo		
Adquisición de licencias SAP.	9	3	6	162			

Adquisición de licencias SAP.

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La estructura organizacional actual de la Gerencia de Procura y Exportación presenta excesos de carga de trabajo en el personal y a una gran amplitud de control por parte del Gerente de Procura.
- Como consecuencia de la apertura del nuevo centro productivo, la Gerencia actualmente está conformada en gran proporción por personal nuevo, el cual no está familiarizado con los procedimientos y políticas de la empresa.
- La Gerencia de Procura y Exportación no acostumbra a evaluar el desempeño y los resultados de su gestión; por lo tanto no cuenta con parámetros de medición de rendimiento.
- La Gerencia no cuenta con tiempos estándares para sus procesos y procedimientos, por lo que se desconocen los tiempos de duración estimados para las actividades y tareas realizadas. Dichos tiempos son fundamentales para el establecimiento de metas por parte de la Gerencia donde se busque reducir los mismos.
- Los procesos estudiados, tanto nacionales como de importación, presentan etapas que generan retrasos y retrabajos, influyendo directamente en la eficiencia de la Gerencia.
- La gestión de los proveedores afecta directa y considerablemente el desempeño de la Gerencia de Procura y Exportaciones.
- La sub-utilización del sistema SAP genera retrasos en la gestión del Departamento de Procura, el aprovechamiento de sus bondades contribuirá a un mejor desempeño de la gerencia en cuestión.
- La situación política y económica de Venezuela influye directamente en la adquisición de insumos, no existe en el país una amplia gama de proveedores que se adecúen a las necesidades del Grupo y las permisologías y requisitos para la importación de productos dificulta el trabajo con proveedores internacionales.



7.2 Recomendaciones

- Informar, orientar e involucrar al personal en los cambios a implementar, de manera que toda la Gerencia trabaje en función de los objetivos estratégicos para el área de Compras.
- Adoptar formalmente métodos de trabajo que contemplen la medición y evaluación de desempeños y resultados.
- Integrar a la Gerencia de Procura con los departamentos encargados de la determinación de necesidades de la empresa (Logística y Planificación) para una adquisición de insumos más conciente y planificada.
- Plantear metas y objetivos a cumplir en determinado plazo para la función de compras.
- Generar conciencia en los compradores de la necesidad de actualizar la información acerca de los proveedores, alcanzar estrechas relaciones con ellos y conocer las ofertas del mercado.
- Hacer uso de todas las funciones que brinda el sistema SAP que pudieran agilizar y facilitar la función de compras de la organización.



GLOSARIO

CICPC. Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas.

Cotización. Es un oferta, por parte del proveedor, del insumo con las características técnicas y económicas del mismo.

Darfa. Dirección de Armamento de la Fuerza Armada Nacional.

Desviación estándar. Es una medida de dispersión para variables de razón y de intervalo. Informa la distancia que tienen los datos de su media aritmética.

Eficacia. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles, en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia. Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y tiempo disponibles, logrando su optimización.

Gerencia. Es el acto de gerenciar. Gerenciar es esencialmente resolver los problemas para alcanzar las metas. No existe gerencia sin metas.

Gestión. Se refiere a la acción y efecto de gestionar; es decir, hacer diligencias encaminadas al logro de algo. Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. También se refiere a la dirección o administración de una empresa o negocio.

Índice. Coeficiente que expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un fenómeno o un grupo de fenómenos. Se utiliza para indicar la presencia de una situación que no puede



ser medida en forma directa. Es una razón que se utiliza para medir los cambios relativos entre dos períodos. Es un indicador de tendencia central de un conjunto de elementos que generalmente se expresa como porcentaje.

Indicador. Parámetro utilizado para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento. Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Media aritmética. La media aritmética de una cantidad finita de números, es igual a la suma de todos ellos dividida entre el número de sumandos.

Milco. Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y de Comercio.

Minal. Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

MPPS. Ministerio del Poder Popular para la Salud.

Órdenes de Compra. Se refiere al documento formal donde se establecen las cláusulas de convenio entre el proveedor y el cliente, para la compra o adquisición de cierto insumo.

Proceso. Es una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado. Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse, y ningún servicio puede suministrarse, sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o un servicio.

Procura. Es la acción o proceso de adquirir u obtener materiales, propiedades o servicios a nivel operacional, tales como compras, contrataciones o negociaciones directas con la fuente.



Sencamer. Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos.

Solicitud de Pedido. Es un documento que tiene como finalidad solicitar la compra de insumos que van a ser adquiridos por una empresa, éste es hecho por una persona autorizada al Departamento de Procura para que adquieran la mercancía detallada en dicho documento.



BIBLIOGRAFÍA

- Ansel, H. (1976). Introduction to Pharmaceutical Dosage Forms. Londres: Henry Kimpton Publishers.
- Balestrini, M. (1997). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Beltrán, J. (1998). Indicadores de Gestión. México: Global Ediciones.
- Bowrsox, D, Closs y Cooper, M. (2002) Supply Chain Logistics Management. New York: Mc Graw Hill.
- Consultado el día 26 de Junio de la World Wide Web: http://alumno.elsabio.com/tmp/23196.LA%20GESTION%20DE%20COMPRAS.doc
- Consultado el día 6 de Junio del 2008 de la World Wide Web:
 http://www.grupofarma.com/english/corporacion/presencia.jsp
- Cruz, L. (2007). Compras. Un enfoque estratégico. México: MC Graw Hill.
- Heredia, N. (2007) Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva. Global Ediciones.
- Kaminsky, P, Simchi, D y Simchi, E. (2000). Designing and managing The Supply Chain. New York: Mc Graw Hill.
- Lachman, L, Lieberman, H y Kanig, J. The theory and practice of industrial pharmacy. Londres: Henry Kimpton Publishers.
- Lenders, M, Fearon, H y England, W (2004). Administración de compras y materiales. México:
 Cecsa.
- · Mercado, S (2006). Compras. Principios y aplicaciones. México, DF: Limusa.
- Organización Mundial de la Salud. Informe 32. 1995
- · Perrotin, H, Heusschen, P. (2002) Optimizando las compras. Ediciones Gestión 2000, S.A
- Poller, J. (2003) El Gerente de Compras y sus funciones. México, DF: Limusa
- Ponce, E y Prida, B. (2004). La logística de aprovisionamientos para la integración de la cadena de suministros. Madrid: Prentice Hall.
- Rodriguez, F, Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Caracas: Editorial Corporación Andina de Fomento.
- · Sabino, C. (2006). Cómo hacer una tesis. Caracas: Panapo.
- · Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y cuadro de mando. México: Díaz De Santos, S.A.