



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
COORDINACIÓN DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL

**DISEÑO DE MEJORAMIENTO DE HERAMIENTAS Y FORMATOS
PARA LOS PROCESOS DE COMPRAS DEL GRUPO MÉDICO
SANTA PAULA**

Por:

Mariana Cristina Guerra Espinoza

Realizado con la asesoría de:

Prof. Gerardo Febres

Ing. Emilia Lapenta

INFORME DE PASANTÍA CORTA

Presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar

Como requisito del Reglamento de los Cursos en Cooperación para EP-1420

Sartenejas, Agosto de 2017

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación, fue realizado en el grupo de empresas del Grupo Medico Santa Paula, perteneciente a la organización Sanitas Internacional, ubicado en la Urbanización Santa Paula, en la Clínica Santa Paula. Esta compañía está integrada por distintas empresas prestadoras de salud y empresas comerciales.

El estudio fue realizado con el objetivo de desarrollar mejoras en los procesos llevados a cabo en el departamento de compras. Se inició con la realización de entrevistas a los trabajadores involucrados, inclusive a empleados pertenecientes a otros departamentos que también forman parte del proceso de compras, por ejemplo, el departamento de planificación, que se encarga de organizar y suministrar la información referente a los requerimientos para que luego, compras realice la solicitud de compra. Con el fin de identificar las dificultades presentes actualmente, se determinaron las principales causas de dichos inconvenientes. Para realizar el análisis de la situación se utilizó una matriz DOFA, luego un diagrama causa – efecto, luego, con los resultados obtenidos, se procedió a realizar propuestas de mejora, mediante el uso de un análisis CAME, para reforzar las mejoras y corregir los problemas actuales.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
INDICE GENERAL.....	ii
INDICE DE TABLAS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I:	2
PRÁCTICA OCUPACIONAL	2
1.1. OBJETIVOS.....	2
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1. Actividades Realizadas Cada Semana.....	3
CAPÍTULO II:	4
DESARROLLO DEL PROYECTO	4
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
2.2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	5
2.2.1. Tipo de Investigación.....	5
2.2.2. Técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.....	6
2.3. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	6
2.3.1. Matriz FODA.....	6
2.3.2. Diagrama Causa – Efecto.....	7
2.3.3. Análisis CAME.....	7
2.4. RESULTADOS.....	8
2.4.1. Descripción del Proceso.....	8

2.4.2. Flujograma del Proceso.....	11
2.4.3. Análisis del Proceso.....	14
2.4.4. Propuestas de Mejora.....	20
CONCLUSIONES.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Relación entre una matriz FODA y una matriz CAME.....	7
Figura N°1. Diagrama Causa – Efecto del proceso de Compras.....	14
Tabla N°2. Matriz FODA asociado al proceso de Compras.....	17
Tabla N°3. Indicadores propuestos para el Analista de Compras.....	22

INTRODUCCIÓN

En toda organización es conveniente que las actividades que constituyen a lograr los objetivos de la calidad, se desarrollen como procesos. El éxito de la gestión empresarial está directamente vinculado con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Conocer cómo medir y mejorar los procesos, dará una orientación para aquéllos que deseen establecer valor agregado a los mismos, obtener resultados conformes, determinados mediante evidencias objetivas, y mejorar continuamente los resultados alcanzados.

El Grupo Médico Santa Paula (GMSP) es un grupo de empresas que recientemente, ha consolidado su independencia operativa, lo que permite abrir mayores espacios de fortalecimiento y crecimiento en los servicios.

Debido a esto, se ha considerado necesario analizar los procesos y procedimientos llevados a cabo por el departamento de compras, para luego, detectar las fallas presentes y desarrollar medidas para reforzar el proceso y la mejor gestión de adquisición de mercancía, desde material médico quirúrgico, medicinas, material de cafetería y limpieza hasta materiales de oficina.

El proceso llevado a cabo en dicho departamento es realizado mediante distintos procedimientos, que se clasifican según la empresa asociada a la que vaya dirigida la compra. Estas tareas son ejecutadas por distintos trabajadores, desde la gerencia de operaciones, un coordinador de compras y distintos analistas, con el fin de obtener un adecuado funcionamiento y distribución de tareas de esta área fundamental para la labor de la empresa

CAPITULO I

PRÁCTICA OCUPACIONAL

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

- Rediseñar y mejorar los procesos manejados actualmente en el departamento de compras

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el proceso de compras en relación a la recepción de información y condiciones de adquisición de insumos
- Levantamiento de la información de las condiciones de operación de cada departamento involucrado en el proceso de compras
- Analizar la data e información obtenida
- Diagnosticar los resultados obtenidos evaluación de indicadores de productividad y eficiencia de los analistas y demás empleados
- Proponer las modificaciones o rediseño pertinentes del proceso

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Con más de 30 años de experiencia y presencia en Venezuela, Colombia, y Perú, la Organización Sanitas Internacional (OSI), ha sido pionera y líder en el campo de la salud en Iberoamérica. En Venezuela se desempeña actualmente a través del Grupo Médico Santa Paula.

El Grupo Médico Santa Paula cuenta con distintas empresas, entre las que se encuentran IPS (Instituciones Prestadoras de Salud), farmacia, óptica, ocupacional, Libsa Venezuela, una fundación de Responsabilidad Social y, abriendo sus puertas en el mes de marzo del

2014, la Clínica Santa Paula; que ofrece a los pacientes servicio de salud personalizado con calidad y seguridad técnica de primera, gracias a que cuenta con tecnología de punta y personal médico asistencial altamente calificado.

Misión de la Empresa

Ofrecer servicios integrales de salud que transforman positivamente la vida de nuestros usuarios, su familia y la comunidad donde nos desarrollamos.

Visión de la Empresa

Ser reconocidos como un grupo de empresas con una cultura de excelencia en el servicio dedicada a dar soluciones integrales de salud, que sea un referente nacional e internacional en prácticas médicas, infraestructura, ambiente laboral y promoción del desarrollo humano.

1.2.1. ACTIVIDADES REALIZADAS CADA SEMANA

Fase 1: en la primera semana de pasantía se obtuvo una visión global del funcionamiento y metodología de la empresa. En la charla de inducción, se explicó lo referente a la misión, visión y valores de la empresa, además de las normas de seguridad y pasos a seguir en caso de una emergencia.

Fase 2: en la segunda y tercera semana de pasantía, se recolectó datos sobre el proceso de recepción, análisis y adquisición de insumos llevados a cabo por el departamento de compras. Se trabajó con apoyo del departamento de planificación para la recolección de información.

Fase 3: cuarta semana de pasantía, se analizó la información obtenida, se buscó la causa y efecto del problema para realizar el levantamiento y re-diseño del proceso del departamento de Compras. En esta etapa se realiza un análisis del proceso que se plasmó en la fase dos; se utilizan distintos métodos que ayuden a la mejora de los procesos que se llevan a cabo en el área

Fase 4: quinta semana de pasantía, Se hace uso de distintas herramientas que permiten realizar el correcto análisis de los procesos descritos e identificar las posibles fallas en los mismos

Fase 5: en la sexta semana de pasantía, se hizo el levantamiento y re-diseño del proceso de compras. Se planteó las propuestas de ajustes en el área.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cualquier empresa que se desempeña en un mercado laboral tan competitivo como el actual, tiene como meta mejorar las características de los productos y/o servicios que ofrece; logrando de esta manera, el reconocimiento de la marca. Por lo tanto, es necesario generar la menor cantidad de gastos innecesarios para la compañía e invertir en desarrollar estrategias para lograr este objetivo.

El Grupo Médico Santa Paula dispone de un departamento de procesos destinado a realizar estudios técnicos, económicos y financieros de posibles proyectos o iniciativas, para luego, cumplir con la planeación estratégica de la organización. Debido a que recientemente el GMSP se ha separado de la empresas Sanitas de Venezuela, algunos procesos se han visto afectados por los distintos cambios generados.

Esto sucede con el proceso llevado a cabo por el departamento de compras, donde presentan cierta desorganización, falta de unificación y conocimientos, lo que genera una disminución de su efectividad.

Entre los problemas detectados por la empresa en el Departamento de Compras, se destacan:

- El planificador utilizado para priorizar las solicitudes, no es dominado por completo por integrantes del Departamento de Compras. Lo que perjudica el proceso desde el inicio
- Se tienen distintos procedimientos para ejecutar las actividades propias del proceso de compra. Dependiendo de la empresa asociada solicitante, los procedimientos llevados a cabo pueden ejecutarse de una manera u otra; lo que podría generar equivocación entre los involucrados en el proceso o retraso en la adquisición de insumos necesarios.

- Poca comunicación y entendimiento entre los departamentos de compras y planificación, ambos fundamentales para la adquisición de artículos de manera organizada

Debido a tales circunstancias, la coordinación de procesos consideró necesario realizar un estudio en el departamento de compras, lo que permitirá tener un diagnóstico de la situación actual, tomando en cuenta cómo se lleva a cabo el proceso, para que, de esta manera, se identifiquen y analicen los problemas presentes. El estudio servirá como herramienta para la toma de decisiones del departamento, con la visión de agilizar y simplificar el proceso de compras, para obtener los insumos de la forma más oportuna.

2.2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Se describirá detalladamente la manera en que se llevó a cabo la investigación. A continuación se describirá la metodología utilizada:

2.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se hace con la finalidad de definir una estrategia de mejora de un proceso, por medio de la recolección de información sin realizarle ningún cambio. Por lo tanto, esta investigación se define como no experimental

2.2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Toda la información necesaria para realizar el análisis, es obtenida a partir de entrevistas hechas directamente con los trabajadores del área; de esta manera, se tiene de primera mano todas las actividades hechas para el cumplimiento de las compras, desde el inicio hasta el final.

La entrevista se realiza de la manera convencional y tradicional, el investigador se sitúa al frente del entrevistado y le formula preguntas claves y necesarias para la

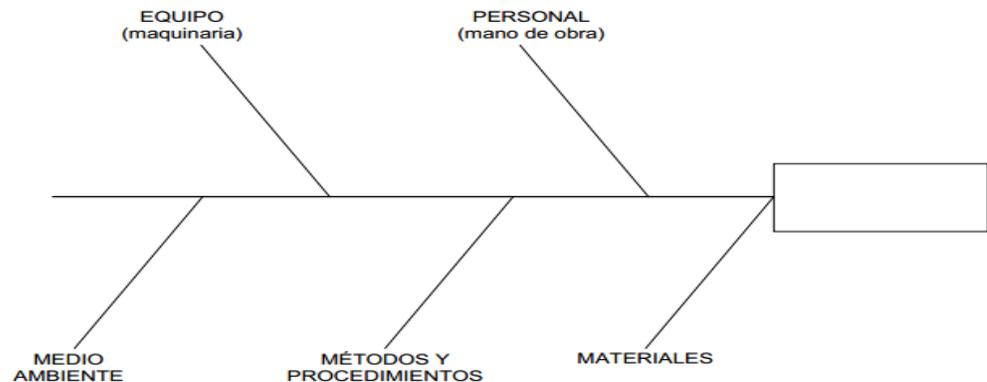
elaboración del caso. A partir de las respuestas, se recoge toda la información necesaria.

Por lo tanto, se puede afirmar que toda la información recolectada a lo largo de la investigación es procedente de una fuente primaria.

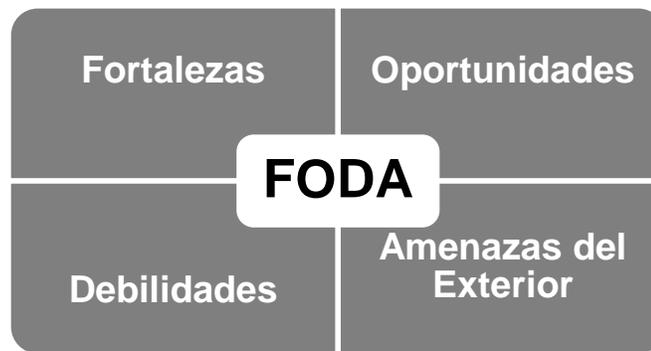
2.3. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Se hace uso de distintos métodos de planificación para elaborar de manera más efectiva las estrategias de mejora para el departamento

2.3.1. *Diagrama Causa – Efecto*: Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que puede contribuir a un problema (efecto). Algunas veces es llamado Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, para desarrollar un plan de toma de decisiones.



2.3.2. *Matriz DOFA*: Es un método de planificación, que permite tener claros los enfoques de cuáles son las fortalezas y debilidades de un proceso ejecutado en una empresa; permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así, la mejoría progresiva del proceso.



Ejemplo genérico de una matriz FODA

Según sus siglas, la matriz FODA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento del departamento, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

- Fortalezas: Son las características internas del departamento, que permiten impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas
- Oportunidades: Se refiere a los acontecimientos o características externas al departamento que puedan ser utilizadas a favor del mismo, para garantizar su eficiencia
- Debilidades: Se refiere a los aspectos internos que de una u otra manera no permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por el departamento.
- Amenazas: Se refiere a los acontecimientos externos al negocio, la mayoría de las veces incontrolables por el personal del departamento analizado

2.3.3. **ANÁLISIS CAME:** Luego de trabajar con la matriz DOFA, es acertado trabajar con otro método muy utilizado en estrategias, conocido como CAME. Se deberá desarrollar una estrategia, a través de la cual se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades, se aprovechen las ventajas y oportunidades del proceso y se reduzcan las consecuencias de las amenazas externas a la empresa. marcados.

FODA	CAME
Fortalezas	Corregir
Oportunidades	Afrontar
Debilidades	Mantener
Amenazas	Explotar

Tabla N°1. Relación entre matriz FODA y análisis CAME

Serán todos de gran ayuda para el análisis, ya que permite identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

2.4. RESULTADOS

2.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La solicitud de adquisición de insumos es realizada únicamente por el departamento de planificación, que se encarga de definir las cantidades mínimas necesarias, la codificación de artículos y las prioridades de adquisición para ser procesadas de manera correcta; dicha información es suministrada a través de un formato generado con Microsoft Excel, en donde se encuentra todo lo referente a los requerimientos que poseen todas las empresas asociadas al GMSP. El coordinador de compras debe verificar las solicitudes que deben ejecutarse en esa semana.

Luego, le debe asignar a un analista de compras que ejecute todo el proceso de compra, a través de correo electrónico.

A pesar de que el proceso en líneas generales es el mismo, los procedimientos empleados para la ejecución de las actividades varían según las empresas asociadas:

- **Para clínica, ocupacional, oftalmología y odontología:**

Una vez se tenga toda la información referente a los proveedores, se realiza un cuadro comparativo generado por Microsoft Excel, esta es la manera que el analista emplea para realizar la evaluación de los proveedores. Este debe contener:

- Nombre del comprador
- Fecha de a solicitud
- N° de Solicitud
- Descripción del material
- Cantidad
- Unidad de medida
- Stock actual
- Consumo promedio mensual
- Tiempo estimado
- Costo de la última compra
- Precio unitario y precio total de cada proveedor

Luego, al enviar el cuadro para realizar la aprobación o rechazo de la misma, este debe ser dirigido a

- Área Técnica
- Departamento de Administración
- Gerencia de Operaciones (Solo en compras con montos muy elevados)

Quienes dan la respuesta final sobre la continuación o el cese de la solicitud.

Luego, los procedimientos vuelven a separarse al momento de generar la orden de compra:

Para Clínica y Ocupacional

El analista debe generar la orden de compra a través de Oracle, para estas empresas asociadas, todo el proceso de compras se realiza a través de este aplicativo a partir de este punto; hasta la recepción del pedido.

Para odontología, oftalmología, y farmacia

El analista genera la orden de compra a partir de un formato creado en Microsoft Excel, con las especificaciones necesarias. La aprobación de compra se hace luego de que los representantes de las áreas interesadas firmen la compra.

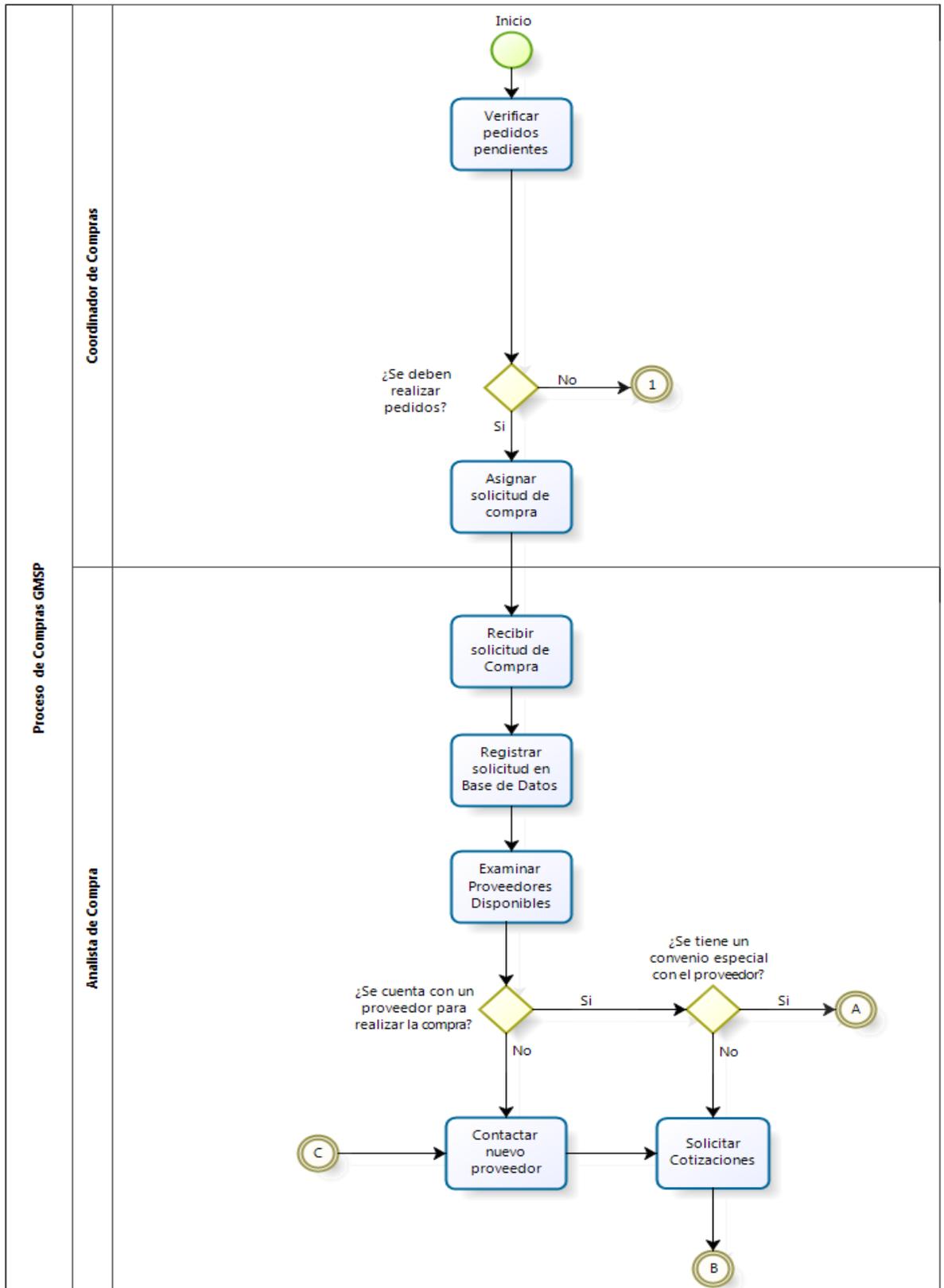
- **Para Farmasanitas. Materiales médico-quirúrgico (MMQ), medicinas y misceláneos**

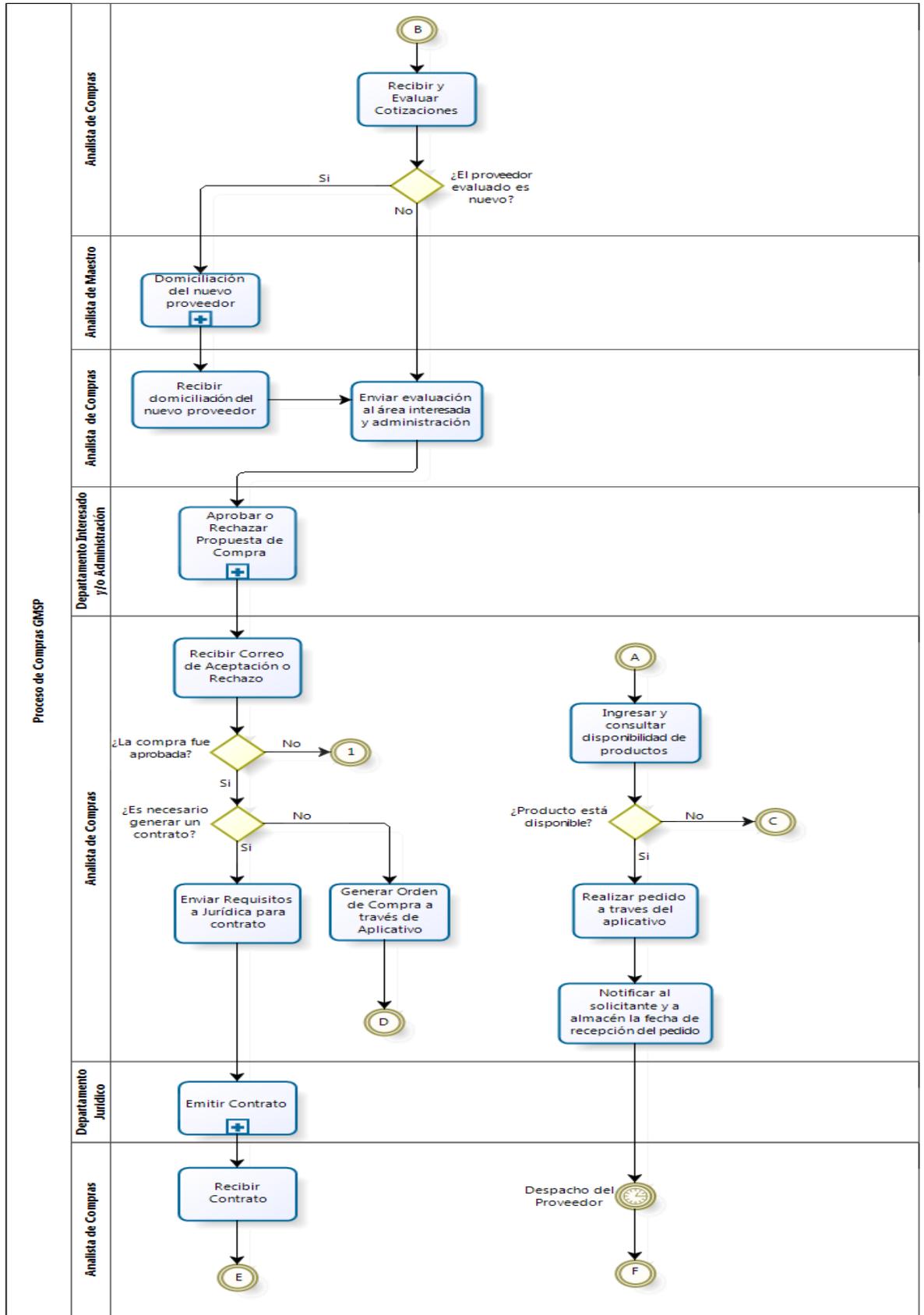
Luego de obtener toda la información referente a los proveedores, los encargados de realizar la evaluación sobre estos insumos son:

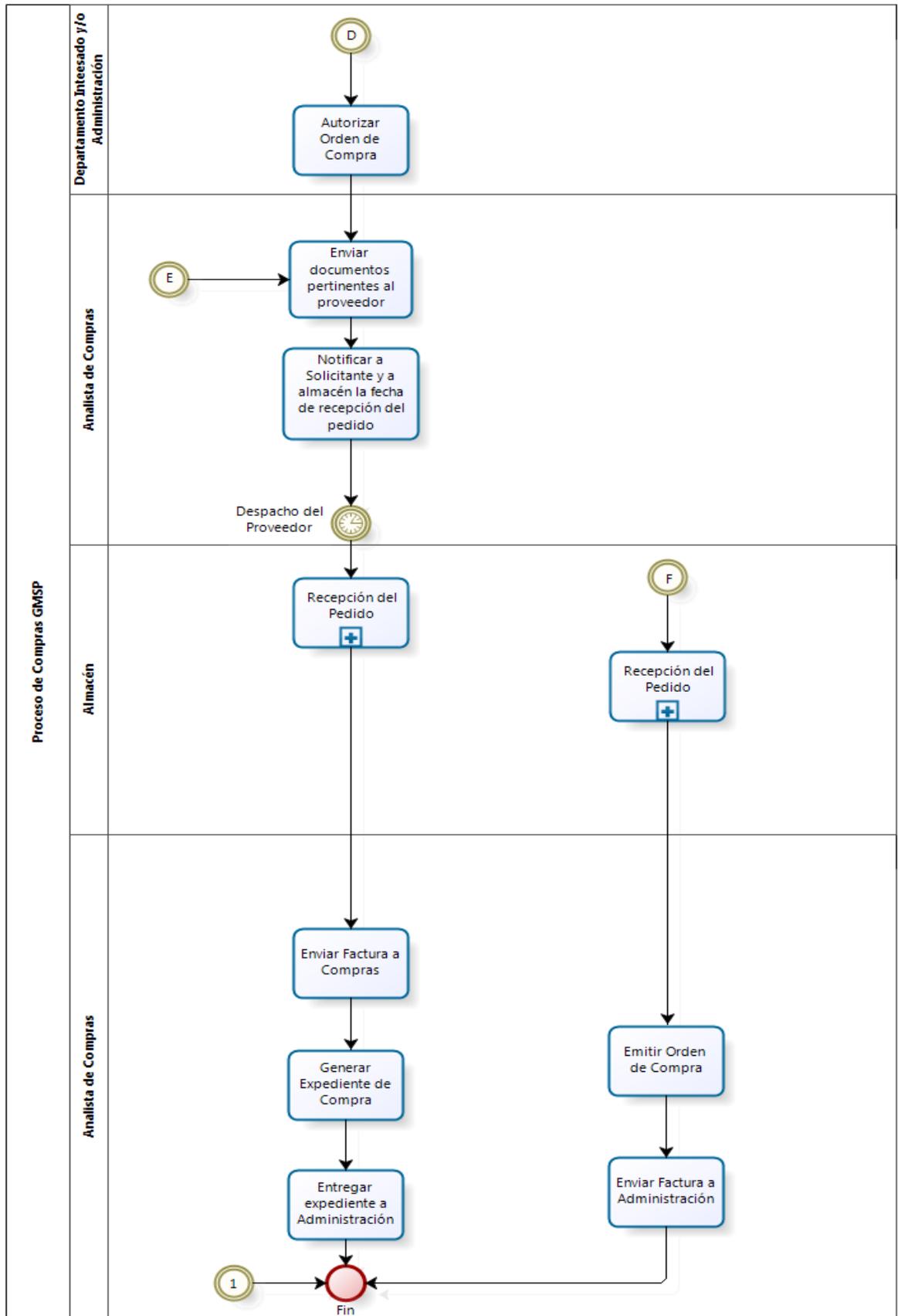
- Coordinador de Compras
- Gerente de Operaciones

Mientras que en la parte anterior la orden de compra se generaba con Oracle, para farmasanitas se ejecuta a través del programa RMS, donde se almacena todo lo referente a la facturación, el registro de mercancía, autorizaciones, etc. La base de datos se elabora con un planificador creado en Microsoft Excel, que se actualiza cada lunes, miércoles y viernes (con la información almacenada en RMS) y es manejado tanto por compras como por planificación.

2.4.2. Flujoograma del Proceso de Compras







2.4.3. ANÁLISIS DEL PROCESO

Luego de conocer los detalles del proceso de compras, las funciones de cada uno de los participantes y familiarizarse con las herramientas utilizadas, se procede a realiza el análisis del mismo, haciendo uso de los métodos de estudio anteriormente explicados, para luego identificar los posibles problemas e idear las posibles soluciones.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Es importante resaltar que los diagramas de Causa – Efecto, presentan y organizan teorías. Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos se puede probar las causas de los fenómenos observables.

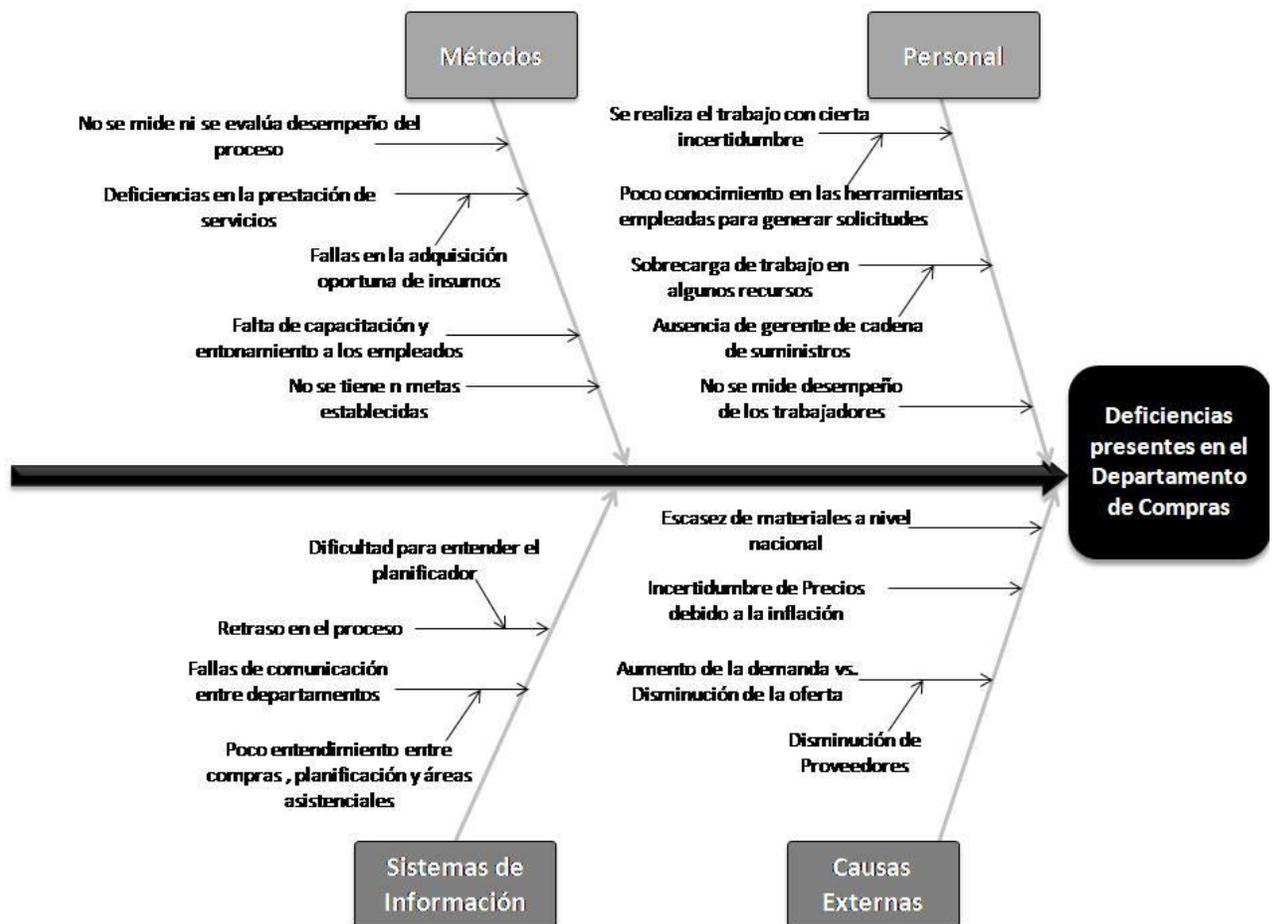


Figura N°1. Diagrama Causa – Efecto del proceso de Compras

MÉTODOS

- No se mide ni se evalúa el desempeño del proceso. Es necesario llevar un control y analizar las actividades llevadas a cabo, de esa manera, se detectan fallas y se buscan posibles soluciones.
- Deficiencias en la prestación de servicios. Los métodos implementados al ser utilizados sin el manejo adecuado, generan descontento por parte de los departamentos o aéreas interesadas en el insumo, debido a que la recepción de estos no se hace en el momento adecuado; haciendo que el servicio sea poco satisfactorio.
- Falta de entrenamiento y capacitación de los empleados. Al no tener total dominio de los procedimientos, la adquisición de mercancía y los distintos inventarios pueden verse perjudicados de gran manera
- No se tienen metas establecidas. La motivación al momento de realizar cualquier actividad es fundamental para su correcta ejecución. Al no tener una finalidad concreta al momento de ejecutar un trabajo, no existe un sentido de pertenencia con el mismo.

PERSONAL

- Se realiza el trabajo con cierta incertidumbre. El conocimiento poco metódico de una actividad, trae como resultado que este se ejecute a medias, no se le saca el provecho a los nuevos métodos implementados. Esto sucede en el departamento de compras debido al poco conocimiento que existe en las herramientas empleadas para generar solicitudes
- Sobrecarga de trabajo en algunos recursos. Debido a la ausencia del gerente de cadena de suministros, las labores típicas de este puesto, deben ser ejecutadas por el gerente de operaciones y el coordinador de compras; lo que aumenta el tiempo de ejecución del proceso debido a que a las labores típicas de estos cargos, se les debe añadir la que debería ser ejecutada por supply chain.
- No se mide desempeño de los trabajadores. Es fundamental que los trabajadores reciban todas las herramientas e inducciones necesarias, pero al

mismo tiempo, estos deben cumplir con las expectativas y objetivos planeados, por lo que la evaluación de los empleados es prioridad

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- Retraso en el proceso. La información suministrada por planificación, que incluye las cantidades existentes en inventario y le otorga jerarquía de adquisición a los insumos, es poco manejada por los integrantes del departamento de compras. Es común observar la presencia de fallas en el suministro de materiales por errores con el entendimiento del mismo.
- Fallas de comunicación entre departamentos. A pesar de que la presencia física de ambos es cercana, el apoyo y unión entre ambos es muy deficiente. Ambos trabajan por separado y no se percibe el trabajo en equipo entre ambos departamentos.

CAUSAS EXTERNAS

- Escasez de materiales a nivel nacional. La poca disponibilidad de productos afecta todos los aspectos de la cotidianidad, los materiales necesarios para la salud representan un tema de gran relevancia a nivel nacional.
- Incertidumbre de precios debido a la inflación. El incremento de precios sucede de manera muy rápida
- Aumento de la demanda vs. Disminución de la oferta. Debido a la reducción progresiva de proveedores (debido a quiebra, cierre, entre otras razones) la demanda de insumos aumenta proporcionalmente, surgiendo así un margen muy diferenciado entre ambos

MATRIZ FODA

Se inicia empleando la matriz FODA, con el fin de identificar los aspectos positivos y negativos (tanto internos como externos) del proceso

Fortalezas:	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de personal joven, lo que facilita su aprendizaje en nuevos aplicativos. - Se posee un organizador cuya información se actualiza regularmente - Ubicaciones estratégicas con el Departamento de Planificación y la Gerencia de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a los trabajadores en distintas herramientas necesarias para la ejecución del proceso, que de igual manera, los motive en su desarrollo profesional. - Profesionales con experiencia que podrían estar interesados en el puesto de Gerente de Cadena de Suministros. - Capacitar a los trabajadores para reconocer las características básicas que deben tener los materiales más relevantes para la organización, de manera que la toma de decisiones para la evaluación de proveedores se agilice - Estandarización de los procedimientos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia de conocimiento en el dominio del formato de solicitud de compras recientemente implementado - Vacancia del puesto "Gerente de Cadena de Suministros". Sus tareas deben ser realizadas por el Gerente de Operaciones y el Coordinador de Compras - Falta de capacitación de los empleados del departamento; lo que retrasa y perjudica el proceso - Actividades ejecutadas fuera del modelo "Proceso de Compras, estratégicas y de gastos" propuesto para trabajar de 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran incertidumbre de precios debido a la inflación, por lo que la consulta con superiores deben ser periódica antes de efectuar la compra - Escasez de distintos insumos a nivel nacional - Disminución de proveedores debido al cierre de empresas - Poca posibilidad de adquirir mercancía con moneda extranjera por la dificultad de obtener divisas - Gran demanda de demás centros de salud con las mismas solicitudes presentes en el

<p>manera adecuada por el área de innovación y mejora de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre compras y planificación. Estos deben trabajar en conjunto para ejecutar los trabajos de manera eficiente. 	<p>GMSP vs. la poca oferta presente en el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza de los proveedores por desconocimiento de nueva marca tras separación de empresas
---	--

Tabla N°2. Matriz FODA asociado al proceso de Compras

ANÁLISIS CAME

CORREGIR

- Un trabajador debe sentir cierto valor de pertenencia con la empresa y sus compañeros para sentirse cómodo y motivado a la hora de ejercer su labor. Por lo tanto, la buena comunicación entre departamentos es fundamental
- Realizar mantenimiento constante a las computadoras, ya que se debe estar alerta ante la constante evolución de la tecnología y es una herramienta básica para realizar las compras
- Controlar el proceso y el desempeño de empleados, ya que no hay manejo de los mismos actualmente.
- Es conveniente realizar los procedimientos según el orden precisado en el proceso propuesto
- Establecer y dar conocimiento a los empleados sobre las metas y objetivos del departamento
- Analizar el funcionamiento y eficiencia del planificador, reducir sus imperfecciones y hacerlo más directo al momento de jerarquizar la importancia de insumos
- Sobrecarga de actividades para empleados debe ser reducida. Enfocarse en llenar los puestos vacantes, (desde gerentes hasta analistas) de forma que la distribución de tareas se haga de manera proporcional, sin excesos

AFRONTAR

- Ejecutar estrategias para combatir la inflación.
- Realizar acuerdos con los proveedores para invitarlos a su red de usuarios, de manera que se obtengan mayores beneficios y se agilice la obtención de insumos.
- Los empleados del departamento de compras deben estar al tanto de lo que ocurre día a día con los precios de la mercancía, la existencia de materiales en el mercado para enfrentar de manera eficiente los peligros que van más allá del desempeño de la organización

MANTENER:

- Buscar contratar personal joven, debido a que el aprendizaje y la familiaridad con nuevas tecnologías es mayor
- Ubicaciones físicas estratégicas, para facilitar la comunicación entre departamentos y gerencia.

EXPLOTAR:

- Sacar el máximo provecho a los analistas pertenecientes al departamento, hacerlo mediante cursos e inducciones sobre Microsoft Excel, Oracle, RMS. Instrumentos necesarios para realizar un trabajo eficaz y de calidad.
- Enfocarse, en la medida de lo posible, en contratar un gerente de cadena de suministros, hacer un estudio de mercado sobre los beneficios y ofertas para elaborar una propuesta contractual atractiva para el candidato.
- Familiarizar a los empleados sobre la relevancia y jerarquía de los materiales, de manera que se encuentren atentos con el seguimiento y existencia de los mismos

2.4.4. PROPUESTAS DE MEJORA

Se presentan una serie de propuestas orientadas a mejorar el proceso operativo del Departamento de Compras y así eliminar o reducir los problemas que presenta actualmente.

Las propuestas que se presentan a continuación requieren de la participación y compromiso activo del personal de la empresa para ejecutarlas, así como la aprobación de la Gerencia de Operaciones y Tecnología.

1. Analizar y proponer mejoras al planificador de compras (de ser necesario)

Establecer una jerarquía al momento de realizar la solicitud de compra es elemental para la adquisición correcta de los insumos necesarios para la organización. Si los integrantes del departamento de compras no manejan esta herramienta, existe la posibilidad de equivocación y los servicios de las empresas pueden verse afectados debido a la no obtención de mercancía o su tardía recepción.

Por lo tanto, se propone analizar su uso, la información que contiene, los filtros para determinar el rango de prioridad de los insumos que allí se encuentren y elaborar un manual de entendimiento y recomendación de uso del mismo y en caso de ser preciso, realizarle las mejoras pertinentes, como puede ser una distribución de información más eficaz, eliminar información repetitiva, hacer uso solo de la cantidad apropiada de filtros para clasificar los insumos según su relevancia

2. Realizar actividades para una mejor convivencia laboral

Uno de los pilares que sostienen la empresa es la convivencia y las relaciones laborales entre jefes, empleados y entre sí. Los departamentos de compras y planificación deben trabajar en conjunto ya que la adquisición de artículos y materiales esenciales dependen del buen trabajo y comunicación de ambos. Por lo tanto, se debe invertir en desarrollar y mejorar la comunicación ente ambos. Implementar los valores de la empresa en los trabajadores, de manera que se sientan identificados con esta, desarrollar un sentido de pertenencia es elemental para que estos se sientan motivados a realizar un buen trabajo, a no solo cumplir su función, sino a hacerlo de la mejor manera posible

3. Realizar inducciones a trabajadores sobre programas de almacenamiento de datos y herramientas de Microsoft Office

Ligado a la propuesta anterior, es conveniente realizar una inversión educativa enfocada en el reforzamiento del manejo de los empleados en Microsoft Excel, Oracle, RMS y demás; ya que es un conocimiento básico para poder ejecutar el trabajo en el departamento de compras de manera eficiente. Cualquier forma de adquisición de competencias que tengan impacto en la productividad será considerada como un incremento en las condiciones de los empleados.

4. Mantenimiento de Computadoras

Los equipos y su sistema operativo, deben funcionar al 100%, cualquier deficiencia de estos, repercute negativamente en el proceso. Por lo tanto, la inversión más segura y menos costosa, es realizarle mantenimientos periódicos a las computadoras

5. Elaborar propuestas contractuales atractivas para vacante de cadena de suministros

Debido a la importancia y necesidad que se tiene para llenar esta vacante, es necesario investigar y hacer un estudio de mercado sobre los beneficios que ofrecen otras empresas y de esta forma, considerar que puede proponer el Grupo Medico Santa Paula para que sea una opción a considerar para los profesionales

6. Solicitar a los trabajadores manejar información actualizada sobre insumos

La inflación y amenazas externas son circunstancias que la organización no puede controlar, debido a esto, se debe tomar todas las medidas posibles para minimizar sus efectos; instruir a los empleados sobre medicamentos e insumos escasos y sus posibles sustitutos. De esta forma, se espera que los servicios se vean afectados en la menor proporción posible.

Elaboración de Indicadores

Una técnica eficiente para corregir deficiencias de métodos y personal, es la integración de indicadores a la evaluación de los empleados. De esta manera se podrá determinar si el departamento está trabajando de manera exitosa y cumpliendo su objetivo. Se hacen mediciones para llevar un control necesario para dirigir los procedimientos y finalmente, mejorarlos. El objetivo de los sistemas de

medición es aportar al departamento y a la organización en general un camino correcto para que este logre cumplir con las metas establecidas.

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto
Índice de calidad de compras procesadas	Mide el porcentaje de fallas que se realizan en este proceso	$\frac{N^a \text{ de compras efectuadas sin errores}}{\text{Total de compras efectuadas}} \times 100$	Sirve para medir la eficiencia de hacer las cosas correctamente
Índice de cumplimiento del proceso	Mide la productividad del analista	$\frac{N^a \text{ de solicitudes procesadas correctamente}}{\text{Solicitudes procesadas}} \times 100$	Sirve para medir la capacidad de los analistas, para ejecutar el proceso correctamente

Tabla N°3. Indicadores propuestos para el Analista de Compras

Evaluación de las Propuestas de Mejora

La mayoría de las propuestas sugeridas no requieren de inversión económica, estas pueden ser efectuadas por los empleados del departamento de compras y el apoyo traducido en trabajo en equipo de los departamentos pertenecientes a la gerencia de operaciones.

La inversión necesaria estaría enfocada en el reforzamiento del manejo de los empleados en Microsoft Excel; ya que es un conocimiento básico para poder ejecutar el trabajo en el departamento de compras de manera eficiente, cualquier forma de adquisición de competencias que tengan impacto en la productividad será considerada como un incremento en las condiciones de los trabajadores.

El ingreso de personal requiere del estudio de beneficios y recursos disponibles, de manera que la oferta de trabajo sea del agrado de posibles candidatos.

Dichas propuestas suponen un mejor aprovechamiento del capital humano, financiero y su motivación a seguir creciendo profesionalmente en la empresa.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación y documentación sobre el proceso, el análisis de la situación actual y luego de identificar las causas que afectan el desempeño de los analistas del departamento de compras del Grupo Medico Santa Paula, fue posible desarrollar un conjunto de propuestas y planes de acción orientados a mejorar los procesos operativos

Debido a las limitaciones de tiempo definido para el desarrollo del presente trabajo, no fue posible dar solución a todos los problemas identificando sus causas reales que se detectaron durante la investigación, es por ello que las propuestas establecidas están enfocadas en las observaciones realizadas en el área y a los comentarios realizados por los empleados.

Entre los problemas más relevantes se destacan:

- Falta de entrenamiento y capacitación de los procesos llevados a cabo por el departamento de compras
- Poca comunicación entre departamentos asociados al proceso de compras
- El no cumplimiento, en algunas actividades, del modelo de compra propuesto por la coordinación de procesos
- La carencia de algún sistema de medición con el cual se pueda evaluar el desempeño de los trabajadores en los procesos descritos a lo largo de este estudio

Se ofrece el uso de distintos indicadores, para reflejar información confiable y veraz, para luego, de esta manera, determinar si el departamento está trabajando de manera exitosa o cumpliendo su objetivo. Se hacen estas mediciones para llevar un control, necesario para dirigir los procedimientos y finalmente, mejorarlos. El objetivo de los sistemas de medición es aportar al departamento y a la organización en general un camino correcto para que este logre cumplir con las metas establecidas.

A raíz del análisis realizado y la evaluación de las propuestas, se concluye que la ejecución de las mismas aportara beneficios y mejoras, que se espera, signifique un aumento de la eficiencia de la adquisición de compras y en la productividad que justifican su implementación

BIBLIOGRAFIA

- Jay H Heizer, Barry Render. (2008). DIRECCION DE LA PRODUCCION Y DE OPERACIONES: DECISIONES TACTICAS. Pearson Educación, S.A. Octava Edición.
- Investigación de estrategias para trabajar correctamente en inflación. <http://www.rodriquezc.com/porta1/doce-tips-para-realizar-un-presupuesto-en-inflacion/>
- Herramienta para el análisis y mejora de un proceso. <http://www.mejorartucv.com/que-es-un-analisis-came-y-como-usarlo-en-la-busqueda-de-trabajo/>
- Métodos para mejorar el proceso de compras. <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/17932-retos-y-oportunidades-compras>
- Métodos para mejorar el proceso de compras. <http://www.fullstep.com/consultoria-de-compras/estrategias-de-compras/>
- Indicadores de gestión logística. <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Herramientas para el análisis de procesos. http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/causaefecto.htm
- Herramientas para el análisis de procesos. <https://es.slideshare.net/remyor09/cmo-construir-una-matriz-dofa>