

Análisis y propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud

Autor: José Miguel Encalada Jiménez

Director: Jorge Rodríguez

Codirector: César Llumiyinga

Resumen

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo fundamental analizar los procesos que se encuentran documentados de la gestión de compras en la Corporación Salud, hacer un levantamiento de los procesos que se realizan actualmente y desarrollar una propuesta de mejora que de manera probada sea más eficiente.

Se realizó un diagnóstico situacional del departamento de compras, sobre las capacidades administrativa, financiera, de talento humano y de infraestructura.

Para analizar los procesos de compras de la Corporación Salud, se realizó una revisión de los documentos que se encuentran en el manual de calidad de la Corporación, observando cada uno de manera pormenorizada.

Para el levantamiento de los procesos que se manejan al momento, se inició revisando el mapa de procesos que consta en el manual de calidad de la Corporación, realizando una propuesta de actualización. Después se efectuó el levantamiento, utilizando la encuesta como medio de recopilación de datos, plasmando el resultado en caracterizaciones de los subprocesos y diagramas de flujo.

Para la propuesta de mejora se utilizó el análisis de valor agregado, mediante el cual se definieron las actividades dentro de los subprocesos de la gestión de compras que agregan valor para el cliente o para la organización, y las actividades que no lo hacen. Con estos resultados se realizan hojas de mejoramiento que detallan los cambios que se proponen.

Tomando estas mejoras se efectuó un nuevo análisis de valor agregado, y se realizó una comparación en cuanto a tiempos, eficiencia y costo contra los procesos levantados que se realizan al momento.

Los subprocesos mejorados se documentaron tomando en cuenta el nombre de formato que se utiliza en el manual de calidad de la Corporación Salud, Instrucción de trabajo (IT), pero con una estructura acorde al enfoque de procesos.

Para completar la mejora, se realiza una propuesta de aplicación de indicadores para los subprocesos, teniendo en cuenta su relación con los objetivos corporativos, su costo, fiabilidad, y la motivación del personal.

Las conclusiones indican el cumplimiento de los objetivos general y específicos.

Las recomendaciones principales son actualizar los documentos que se encuentran en el manual de calidad de la Corporación Salud, y el uso del formato IT propuesto, que incluye versión, objetivo, alcance, responsable, definiciones, políticas, diagrama de flujo, procedimiento y referencias.

Palabras clave: procesos, compras, mejora, diagrama, indicadores.

Abstract

The fundamental objective of the development of the present document, is to analyze the purchase processes of the Corporacion Salud that are documented in the quality manual, make a study of the actually processes, and develop an improvement proposal.

The situational diagnostic was realized, about the administrative, financial, human and infrastructure capacities of the purchasing department.

To analyze the purchase processes, first a detailed review of the documented processes included in the Corporación Salud quality manual was made, watching each in detail.

To make a study of the processes that are applied at the moment, first the process map of the Corporación Salud was revised, resulting in an update proposal. Then, a survey was applied to gather information, expressing the results in process characterizations and flowcharts.

For the improvement proposal, the value-added analysis was applied, to define the activities within the processes that add value for the costumer or the organization, and the activities that don't. The results were included in improvement sheets, those details the proposed changes to make more efficient the processes.

Taking those improvements, a new value-added analysis took place, to compare in terms of time, efficiency and cost the actually applied processes with the proposed processes.

The improved subprocess were documented using the name of the format applied in the quality manual of the Corporación Salud, IT (instrucción de trabajo – work instruction), but structured according to the process approach.

To complete the improvement, a proposal of indicators application for the subprocess was made, taking in to account their relation with the corporative objectives, their cost, fiability and the staff motivation.

The conclusions indicates the accomplish of the general and specific objectives.

The principal recommendations are to update the documents of the quality manual of the Corporacion Salud, and to use the IT proposed format, that includes version, objective, reach, responsible, definitions, politics, flow diagram, procedures and references.

Keywords: processes, purchase, improvement, diagram, indicators.

1. Introducción

La Corporación Salud es un grupo de empresarial, cuyo origen fue la empresa Saludsa Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador. Actualmente se encuentra conformada por Saludsa, Latinomedical S.A., Odontocare y Adsamed.

La Corporación Salud ha experimentado un notable crecimiento en el transcurso de los últimos años. Desde su inicio como empresa de medicina prepagada, brindar servicios médicos y ambulatorios, después integrar servicios de tipo dental, hasta el presente en que se ha convertido en una Corporación, formada por distintas empresas que antes eran únicamente áreas de servicio.

Estos cambios hicieron necesario el crecimiento de las áreas, la creación y división de algunas, para satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

En esta constante evolución, la velocidad de los cambios internos y del mercado, evidenciaron la necesidad de una continua mejora en los procesos y procedimientos, que en ocasiones no han podido realizarse con la celeridad apropiada.

1.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud, que permitan cumplir con sus objetivos de calidad, de reducir los gastos de administración (eficiencia), mejorar los resultados generales de la compañía (eficacia), e incrementar la satisfacción del cliente, en el cumplimiento de requisiciones de compras.

1.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del departamento de compras y los subprocesos que se encuentran documentados.
2. Realizar la identificación y levantamiento de los subprocesos de compras que se aplican actualmente y documentarlos.
3. Analizar los subprocesos para determinar los problemas de eficiencia o eficacia.
4. Rediseñar, proponer la mejora de los subprocesos analizados y documentarlos.
5. Realizar un análisis de costo de los procesos mejorados.
6. Proponer indicadores de eficiencia/eficacia, para los subprocesos de compras

2. Diagnóstico situacional

Se realizó un diagnóstico situacional del departamento de compras, sobre las capacidades administrativa, financiera, de talento humano y de infraestructura, evidenciando que existe una falta de control y seguimiento por parte de la Gerencia Financiera Administrativa, sobre las actividades del departamento y los resultados que obtiene.

Las funciones de los asistentes no se encuentran definidas con claridad, ya que cada compra o concurso de ofertas es asignado de manera indistinta por la jefatura

Los procesos existentes se encuentran documentados de forma muy general. La falta de procesos estructurados, provoca que las operaciones de compras no contemplen todas las actividades necesarias para conseguir las mejores condiciones en cuanto a precio y calidad, lo que ha afectado a la eficacia del departamento.

La demora en la entrega de los bienes y/o servicios a los clientes, provocada por la carencia de procesos de compras formales, ha repercutido negativamente en las actividades de las áreas de apoyo y de servicio al cliente de las empresas.

La ausencia de indicadores de eficiencia y eficacia ha contribuido negativamente en las actividades de los asistentes del departamento de compras, sin estándares las operaciones han tendido a ser ineficientes e ineficaces, incumpliendo los objetivos de calidad de la Corporación Salud. Esto ha afectado a los clientes del departamento, provocando insatisfacción y una apreciación negativa del área.

3. Análisis de procesos documentados

Para analizar los procesos de compras de la Corporación Salud, se parte de la documentación de los procesos estipulados en el manual de calidad, existiendo diagramas e instrucciones de trabajo.

Se evidenció que los diagramas se encuentran desactualizados ya que no contemplan todas las actividades que se realizan al momento.

El formato IT, Instrucción de trabajo, es utilizado de forma indistinta para indicar políticas dentro de los subprocesos de compras y para definiciones.

Existen procedimientos que no se encuentran documentados, se levantan para desarrollo del trabajo.

3.1. Levantamiento de los procesos de compras actuales

Para el levantamiento de los procesos de la gestión de compras se utilizó como instrumento la encuesta, levantamiento inicial, el formato desarrollado teniendo en cuenta los elementos principales de procesos, que son: misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados, y los recursos físicos y/o tecnológicos. En el formato también se tomó en cuenta los elementos del círculo de Deming, que son planear, hacer, verificar y actuar.

El resultado se resume en la siguiente tabla:

Cuadro 3.1. Subprocesos actuales de la gestión de compras

MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Soporte	Compras	PRC	Planificación anual de compras	PRC-001
			Administración del banco de proveedores	PRC-002
			Compras generales	PRC-003
			Licitaciones	PRC-004
			Elaboración de contratos	PRC-005
			Administración de contratos	PRC-006
			Evaluación de proveedores	PRC-007
			Manejo de producto adquirido no conforme	PRC-008

Elaborado por: José Miguel Encalada.

4. Mejoramiento de procesos

Para la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de compras de la Corporación Salud, se utilizó el análisis de valor agregado, mediante el cual se definen las actividades dentro de los subprocesos de la gestión de compras que agregan valor para el cliente o para la organización, y las actividades que no lo hacen. De esta forma dentro de la propuesta se recomienda su eliminación o disminución en tiempo, mediante cambios o automatización dentro del proceso.

Como resultado de este análisis se tienen propuestas de mejora dentro de los actividades de los subprocesos

5. Análisis comparativo de los procesos actuales y mejorados

Una vez incluídas las propuestas de mejora en los subprocesos, se realiza nuevamente el análisis de valor agregado.

Con la finalidad de comparar los subprocesos actuales de la gestión de compras, con los resultados una vez realizadas las mejoras propuestas, a continuación se presentan cuadros y gráficas que detallan los siguientes aspectos:

- Tiempo total

- Eficiencia
- Costo

5.1. Resumen del análisis comparativo de los subprocesos

Tabla 5.1. Resumen de tiempos del análisis comparativo de los subprocesos.

TIEMPO TOTAL (minutos)		
SUBPROCESO	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO MEJORADO
Planificación anual de compras	562	252
Administración del banco de proveedores	516	26
Compras generales	1790	1068
Licitaciones	2948	1502
Elaboración de contratos	2664	744
Administración de contratos	50	50
Evaluación de proveedores	280	40
Manejo de producto adquirido no conforme	1475	515

Elaborado por: José Miguel Encalada.

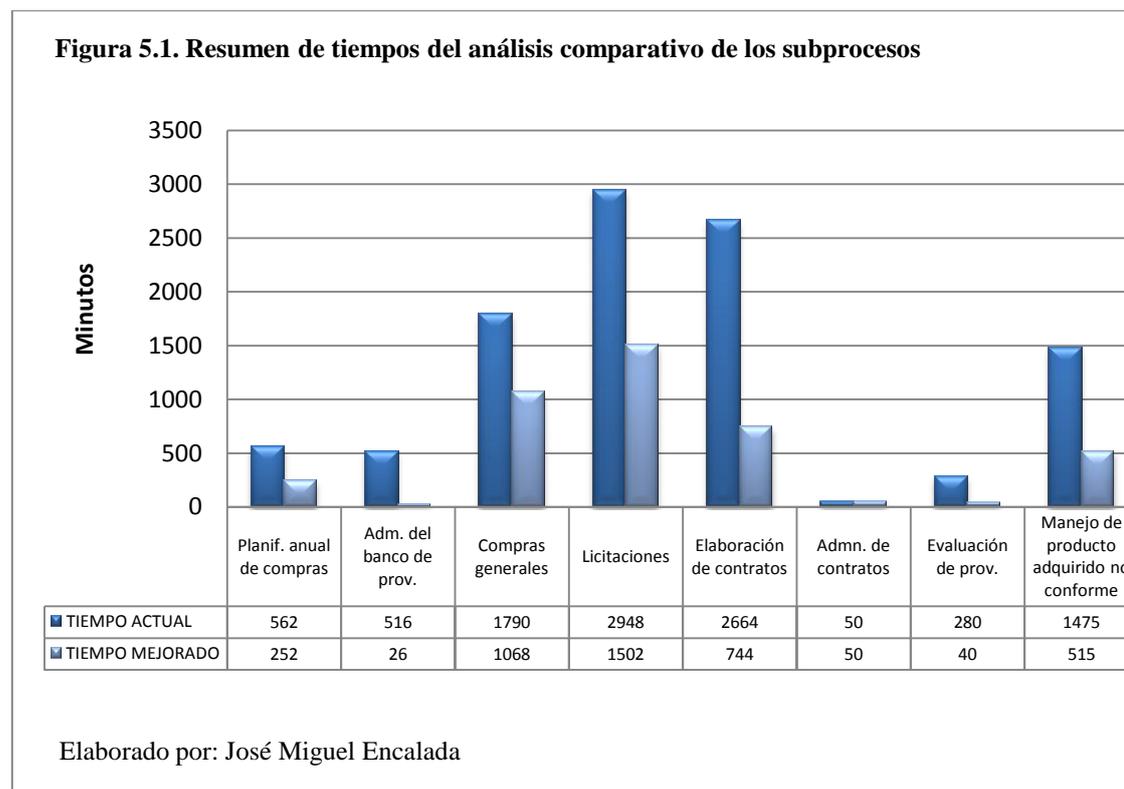
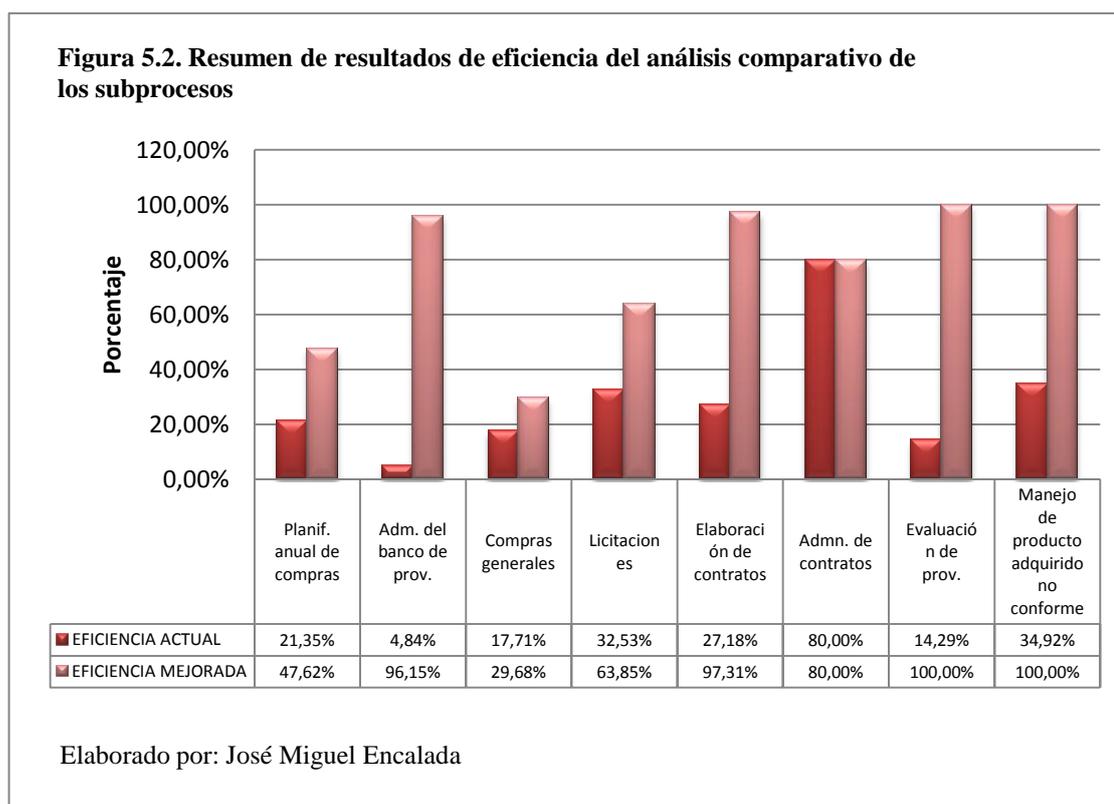


Tabla 5.2. Resumen de resultados de eficiencia del análisis comparativo de los subprocesos.

EFICIENCIA		
SUBPROCESO	EFICIENCIA ACTUAL	EFICIENCIA MEJORADA
Planificación anual de compras	21,35%	47,62%
Administración del banco de proveedores	4,84%	96,15%
Compras generales	17,71%	29,68%
Licitaciones	32,53%	63,85%
Elaboración de contratos	27,18%	97,31%
Administración de contratos	80,00%	80,00%
Evaluación y reevaluación de proveedores	14,29%	100,00%
Manejo de producto adquirido no conforme	34,92%	100,00%

Elaborado por: José Miguel Encalada.

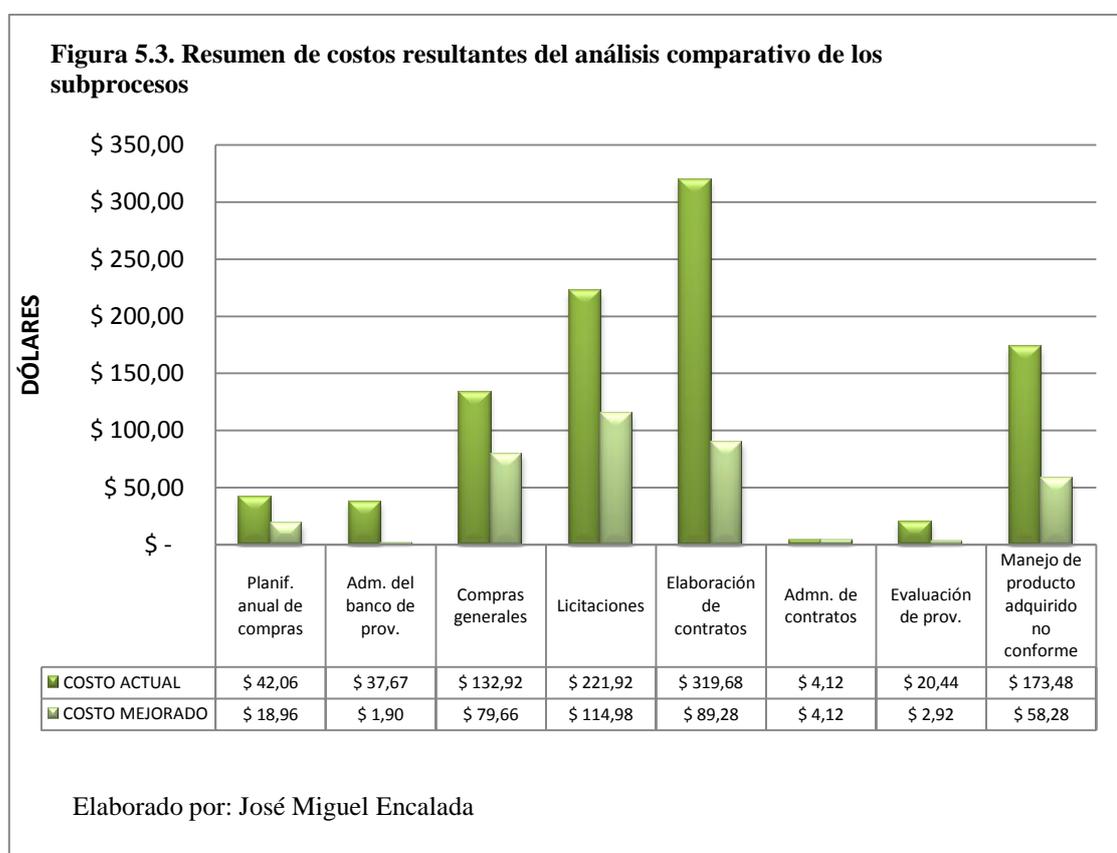


Análisis y propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud

Tabla 5.3. Resumen de costos resultantes del análisis comparativo de los subprocesos

COSTO TOTAL		
SUBPROCESO	COSTO ACTUAL	COSTO MEJORADO
Planificación anual de compras	\$ 42,06	\$ 18,96
Administración del banco de proveedores	\$ 37,67	\$ 1,90
Compras generales	\$ 132,92	\$ 79,66
Licitaciones	\$ 221,92	\$ 114,98
Elaboración de contratos	\$ 319,68	\$ 89,28
Administración de contratos	\$ 4,12	\$ 4,12
Evaluación de proveedores	\$ 20,44	\$ 2,92
Manejo de producto adquirido no conforme	\$ 173,48	\$ 58,28

Elaborado por: José Miguel Encalada.



6. Propuesta de procesos mejorados en formato IT

Para documentar los procesos de la gestión de compras mejorados de la Corporación Salud, se presenta cada uno de los mismos con un encabezado de instrucción de trabajo (IT), que se utiliza en las empresas para definiciones, formatos y procesos de forma indistinta.

Para darle una estructura acorde al enfoque de procesos, cada documento contiene lo siguiente:

0. Control de cambios y mejoras.
1. Objetivo.
2. Alcance
3. Responsable
4. Definiciones
5. Políticas
6. Diagrama de flujo
7. Procedimiento
8. Referencias

7. Identificación y diseño de indicadores

Teniendo en cuenta que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar, la propuesta se fundamenta en establecer indicadores de eficiencia y eficacia, que sirvan para que el jefe de compras de la Corporación Salud pueda tomar decisiones ante resultados fuera de los límites establecidos dentro de los subprocesos.

Los indicadores de eficiencia tienen que ver con la capacidad para realizar un trabajo con la utilización de un mínimo de recursos. Están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la realización del trabajo.

Los indicadores de eficacia se refieren a hacer efectivo un propósito, sus razones indican capacidad o acierto en la consecución de las tareas dentro de un trabajo.

Análisis y propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud

Teniendo en cuenta que en la selección de indicadores a implementarse se debe considerar su costo y rentabilidad, se realiza una tabla ponderada para definir los que se recomiende para aplicación.

Los criterios a utilizarse son los siguientes:

- Relación con los objetivos corporativos
- Costo de los recursos necesarios para establecer el indicador.
- Fiabilidad del proceso de cálculo.
- Motivación del personal producida por el indicador.

Como resultado del análisis realizado, la propuesta se realizará con los siguientes indicadores:

Tabla 7.1. Indicadores propuestos

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	NIVELES BASE
1	Compras generales/ Licitaciones	Costo de las compras contra presupuesto.	Razón del costo de compra con el presupuesto asignado para la misma.	$(\text{Costo de compra}) / (\text{Presupuesto asignado})$	<1 normal >=1 fuera de estándar
2	Compras generales/ Licitaciones	Entregas correctas del proveedor (calidad solicitada).	Razón de entregas correctas del proveedor con respecto a la calidad solicitada.	$(\text{Entregas correctas del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	1 normal <1 fuera de estándar
3	Compras generales/ Licitaciones	Entregas a tiempo del proveedor.	Entregas en el tiempo estipulado con respecto al total de entregas.	$(\text{Entregas a tiempo del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	1 normal <1 fuera de estándar
4	Compras generales/ Licitaciones	Entregas completas del proveedor.	Entregas completas del proveedor con respecto al total de entregas.	$(\text{Entregas a completas del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	1 normal <1 fuera de estándar
5	Compras generales por monto / Licitaciones	Duración del ciclo de orden de compra.	Tiempo de cumplimiento de la requisición de compra hasta la entrega del bien o servicio.	Sumatoria de minutos laborables de la compra	Compras: <=1068 normal >1068 fuera de estándar Licitaciones: <=1502 normal >1502 fuera de estándar

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	NIVELES BASE
6	Compras generales/ Licitaciones	Tiempo de la selección de proveedor ganador.	Tiempo entre requisición de compra realizada y designación de proveedor ganador.	Sumatoria de minutos laborables hasta designar ganador.	Compras:
					<=537 normal
					>537 fuera de estándar
					Licitaciones:
					<=971 normal
>971 fuera de estándar					
7	Elaboración de contratos	Tiempo de elaboración de contratos.	Tiempo que toma la elaboración de contrato y SLA después de la designación del proveedor ganador hasta terminar la revisión del contrato entregado por los abogados.	Sumatoria de minutos laborables hasta entrega de contrato	<=742 normal
					>742 fuera de estándar
8	Evaluación de proveedores	Porcentaje promedio de evaluación del proveedor.	Porcentaje promedio de las evaluaciones del proveedor, del formato IT-A-005, de todas sus entregas.	Porcentaje promedio de evaluaciones del proveedor.	>= 95% normal
					<95% fuera de estándar

Elaborado por: José Miguel Encalada.

8. Conclusiones

- Se ha evidenciando que los subprocesos no están documentados de forma estructurada y estandarizada. Las instrucciones de trabajo que se utilizan para este fin únicamente brindan información sobre políticas de los subprocesos, y los diagramas de flujo no contemplan todas las actividades que se realizan.
- Se revisó los procesos para determinar problemas de eficiencia y eficacia, realizando un análisis de valor agregado, constatando que siete de los ocho subprocesos definidos tienen una eficiencia menor al 50%.
- En base a los resultados del análisis de valor agregado, se rediseñó y propuso mejoras de los subprocesos además de documentarlos, logrando que la eficiencia de cinco de los ocho subprocesos levantados supere el 80%.
- Se cumplió con el objetivo específico de realizar un análisis de costo de los procesos mejorados.
- Se cumplió con el objetivo específico de realizar una propuesta de indicadores de eficiencia y eficacia para controlar los resultados de los

subprocesos, que sirvan como base para tomar acciones correctivas en caso de que existan desviaciones que perjudiquen los resultados.

- Terminando todos los objetivos específicos, se ha logrado en el presente trabajo cumplir con el objetivo general de realizar una propuesta de mejora de los subprocesos de compras de la Corporación Salud, enfocados en la eficiencia y eficacia, para incrementar la satisfacción del cliente con el cumplimiento de sus requisiciones de compra.

9. Recomendaciones

- La administración del Sistema de Gestión de Calidad de la Corporación Salud, debe trabajar conjuntamente con el área de procesos, para documentar de manera estructurada y estandarizada los procesos de las empresas.
- Todas las gestiones de compra deben ser realizadas por el área destinada para este fin.
- Es necesario realizar una actualización de los documentos que se encuentran dentro del Manual de Calidad de la Corporación Salud.
- Deben aplicarse indicadores de eficacia y eficiencia que permitan a la gerencia financiera revisar de manera periódica los resultados de la gestión de compras.
- Se deben actualizar las descripciones de los puestos del área de compras.
- Se recomienda la asignación de presupuesto anual para programas de capacitación específica para el área de compras.
- Se recomienda implementar el formato de instrucción de trabajo desarrollado en el presente trabajo, incluyendo versión, objetivo, alcance, responsable, definiciones, políticas, diagrama de flujo, procedimiento y referencias.

Bibliografía

Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: los autores.

Análisis y propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud

Bizagi Centro de Documentación. (Junio de 2011). Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <http://wiki.bizagi.com/es/index.php?title=Subproceso>

Cordoba Tobón, C. H. (2009). *Gerencia de procesos*. Recuperado el 10 de julio de 2012, de Gerencia de procesos:

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macroprocesos>

De gerencia.com. (2012). Recuperado el 22 de Julio de 2012, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Certificación, E. (2010). *MANUAL DE CALIDAD*. Quito: Corporación Salud.

Excelencia empresarial. (2010). Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Excelencia empresarial: http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm

Gestión y mejora de procesos. (2011). Recuperado el 21 de Julio de 2012, de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

Harrington, J. (1997). *Bussines Process Improvement Book*. (J. M. Encalada Jiménez, Trad.) New York: McGraw Hill Companies, Inc.

ITESCAM. (2010). *ITESCAM*. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de www.itescam.edu.mx

Lefcovich, M. (2011). *Tu obra UNAM*. Recuperado el 30 de Julio de 2012, de www.tuobra.unam.mx/.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson Educación de México.

Mendez A., C. E. (2001). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Mora G., L. A. (2004). *Indicadores de gestión logísticos*. Recuperado el Agosto de 2011, de <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

Rey Peteiro, D. (2011). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Zúñiga, C. (17 de julio de 2010). *Planificación de procesos RafaelZúñiga*. Recuperado el 20 de enero de 2013, de <http://rafazplanificacion.blogspot.com>