



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
CAMINO A LA EXCELENCIA

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE  
COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD**

**AUTOR: JOSÉ MIGUEL ENCALADA JIMÉNEZ**

**DIRECTOR: ING. JORGE RODRÍGUEZ**

**CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA**

**SANGOLQUÍ, ENERO 2013**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

José Miguel Encalada Jiménez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD”, ha sido desarrollado con base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Siendo el trabajo de mi autoría, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, enero del 2013.

---

José Miguel Encalada Jiménez

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jorge Rodríguez  
Ing. César Llumiquinga

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD”, realizado por José Miguel Encalada Jiménez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al contenido del mismo y su aplicabilidad en la empresa de estudio, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a José Miguel Encalada Jiménez que lo entregue al señor economista Pablo Hernán Robayo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, enero del 2013.

---

Ing. Jorge Rodríguez  
DIRECTOR

---

Ing. César Llumiquinga  
CODIRECTOR

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, JOSÉ MIGUEL ENCALADA JIMÉNEZ

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, enero de 2013.

---

José Miguel Encalada Jiménez

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por su guía durante toda mi vida estudiantil.

A mi madre por su apoyo constante. Ejemplo de esfuerzo y lucha.

A Fabiola, por acompañarme y cuidar de mí.

A mi padre, por su confianza en mí.

A los ingenieros Jorge Rodríguez y César Llumiquinga, por su compromiso con el enseñar, su tiempo, dedicación y guía para el presente proyecto.

A la Corporación Salud, por autorizar la elaboración de este proyecto y brindarme la información necesaria.

## DEDICATORIA

A mi madre, por todo el esfuerzo y amor que me brindó para cumplir este objetivo personal

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	8
1. LA EMPRESA.....	8
1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	9
1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	10
1.2.1. Productos de Saludsa.....	10
1.2.2. Productos de Latinomedical S. A. ....	12
1.2.3. Productos de Odontocare .....	13
1.3. ORGANIGRAMA.....	14
1.4. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA CORPORACIÓN SALUD.....	14
1.5. OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA CORPORACIÓN SALUD.....	15
1.6. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA .....	16
1.6.1. PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD.....	16
1.6.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.6.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	18
1.7.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA .....	18
1.7.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	19
1.7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	19
1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.8.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.9. MARCO TEÓRICO .....	21
1.9.1. ELEMENTOS DE APOYO METODOLÓGICO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.9.2. GERENCIA POR PROCESOS.....	24
1.9.3. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROCESOS.....	25
1.9.4. METOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	40
1.9.5. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	42

1.9.6. INDICADORES .....	53
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>57</b>
2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS .	58
2.1.1. Capacidad administrativa .....	58
2.1.2. Capacidad financiera .....	66
2.1.3. Capacidad de talento humano .....	68
2.1.4. Capacidad de infraestructura .....	73
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>77</b>
3.1. REVISIÓN DE PROCESOS DOCUMENTADOS EXISTENTES.....	77
3.1.1. Preselección, selección y evaluación de proveedores .....	77
3.1.2. Compras .....	81
3.1.3. Licitaciones .....	87
3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	90
3.2.1. Levantamiento de los procesos de compras .....	93
3.2.2. Mapa de procesos de la gestión de compras .....	94
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS .....</b>	<b>95</b>
4.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	95
4.1.1. Costos de operación del área de compras.....	95
4.1.2. Costos de personal.....	96
4.2. HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	99
4.2.1. Hoja de mejoramiento del subproceso Planificación anual de compras ...	100
4.2.2. Hoja de mejoramiento del subproceso Administración del banco de proveedores .....	102
4.2.3. Hoja de mejoramiento del subproceso Compras generales.....	104
4.2.4. Hoja de mejoramiento del subproceso Licitaciones.....	106
4.2.5. Hoja de mejoramiento del subproceso Elaboración de contratos.....	107
4.2.6. Hoja de mejoramiento del subproceso Administración de contratos .....	108
4.2.7. Hoja de mejoramiento del subproceso Evaluación de proveedores .....	109
4.2.8. Hoja de mejoramiento del subproceso Manejo de producto adquirido no conforme.....	111
4.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS ACTUALES Y MEJORADOS .....	112
4.3.1. Análisis comparativo del subproceso mejorado Planificación anual de compras .....	112



4.3.2. Análisis comparativo del subproceso mejorado Administración del banco de proveedores .....	114
4.3.3. Análisis comparativo del subproceso mejorado Compras generales .....	115
4.3.4. Análisis comparativo del subproceso mejorado Licitaciones .....	117
4.3.5. Análisis comparativo del subproceso mejorado Elaboración de contratos	118
4.3.6. Análisis comparativo del subproceso mejorado Administración de contratos .....	120
4.3.7. Análisis comparativo del subproceso mejorado Evaluación de proveedores .....	122
4.3.8. Análisis comparativo del subproceso mejorado Manejo de producto adquirido no conforme .....	123
4.3.9. Resumen del análisis comparativo de los subprocesos .....	125
4.4. PROPUESTA DE PROCESOS MEJORADOS EN FORMATO IT .....	128
4.4.1. IT Planificación anual de compras .....	129
4.4.2. IT Administración del banco de proveedores .....	132
4.4.3. IT Compras generales.....	135
4.4.4. IT Licitaciones.....	144
4.4.5. IT Elaboración de contratos .....	158
4.4.6. IT Administración de contratos.....	161
4.4.7. IT Evaluación de proveedores.....	165
4.4.8. IT Manejo de producto adquirido no conforme .....	168
CAPÍTULO 5. INDICADORES.....	172
5.1. GESTIÓN DE INDICADORES.....	172
5.2. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES .....	173
5.2.1. Detalle de la propuesta .....	173
5.2.2. Objetivos .....	174
5.2.3. Importancia de la implementación de indicadores.....	174
5.3. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES .....	174
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
6.1. CONCLUSIONES .....	181
6.2. RECOMENDACIONES .....	182
Bibliografía .....	184

## INTRODUCCIÓN

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.

Para cumplir esto, el trabajo empieza con la descripción de las empresas parte de la Corporación, de sus productos y servicios, sus políticas y objetivos de calidad. Después se desarrolla la problemática de la Corporación Salud con respecto a la gestión de compras. Igualmente se definió el marco teórico en el que se fundamenta el trabajo.

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.

Al final, se registran las conclusiones y recomendaciones.

## INTRODUCTION

The fundamental objective of the development of the present thesis, 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.

To achieve that, the document starts with a description of the companies part of the Corporación Salud, their products and services, politics and quality objectives. Then an analysis of the purchase problems was applied. In same way, the theoretical mark was defined.

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 Corporacion 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 Corporacion 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.

At the end, the conclusions and recommendations were registered.

# **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

## **1. LA EMPRESA**

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 empresa Saludsa Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador, tiene 17 años de actividades en el país. Tiene la mayor participación en el mercado de medicina prepagada con el 34%, con más de 268000 clientes en sus productos individuales y corporativos. Es una empresa netamente de servicios administrativos, por lo que sus requerimientos de compras no son especializados, sus operaciones requieren de equipo de oficina, equipo de computación, papelería, etc.

La empresa Latinomedical S.A., es una empresa que presta servicios médicos ambulatorios y de laboratorio en sus varios centros médicos, denominados “Punto Médico Familiar”. Posee sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca. Dado su giro de negocio, sus requerimientos de compras más importantes son el equipamiento médico, suministros médicos, medicinas y reactivos de laboratorio.

Odontocare es una empresa creada en el 2009, que presta servicios de atención odontológicos, y por su giro de negocio requiere compras de equipos especializados e insumos. Actualmente los consultorios se encuentran anexos a cada Punto Médico Familiar, pero existe la proyección de apertura con sucursales propias.

Adsamed es la administradora de las empresas que forman la Corporación. Al igual que Saludsa, es una empresa netamente de servicios administrativos y sus

requerimientos de compras no son especializados, sus operaciones requieren de equipo de oficina, equipo de computación, papelería, etc.

## **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Como podemos encontrar en el Manual de Calidad de la Corporación Salud, (2010, pág. 2), Saludsa nace de una doble iniciativa, Seguros Equinoccial, empresa líder en seguros del Ecuador pensó en crear un producto especializado y moderno, que esté más cerca de los proveedores de salud y al que toda la comunidad pueda acceder.

El Hospital Metropolitano comenzó a ver la posibilidad de participar en el financiamiento a los pacientes de sus programas de salud.

Se buscó asesoría en el extranjero, en Chile se inició conversaciones con Inversiones Navarra, compañía experta en medicina prepagada.

En diciembre de 1992 se logró el acuerdo de participación de las tres compañías, y el 14 de septiembre de 1993, nació Saludsa como una sociedad anónima legalmente constituida.

Empezó funcionando en la sala de reuniones de Seguros Equinoccial, al poco tiempo y durante nueve años, sus oficinas estuvieron ubicadas en la Italia y Vancouver.

En marzo de 2003, las oficinas administrativas se trasladaron a su ubicación actual, en la República del Salvador y Suecia.

Saludsa se convirtió en poco tiempo en la compañía más importante de medicina prepagada del país, ofreciendo al mercado ecuatoriano asistencia médica y servicios de salud, buscando satisfacer la necesidad primordial de protección.

Las oficinas de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Loja, Santo Domingo de los Colorados, Manta y Machala, iniciaron sus actividades a pocos meses de la apertura de Quito, pues el desafío era servir a todos los ecuatorianos.

A partir de enero del 2007 Saludsa separa el área de servicio de atención médica ambulatoria y queda únicamente como la empresa comercializadora de productos de Salud.

Se creó la firma Latinomedical S. A., para asumir el área de servicios de atención médica ambulatoria.

En el mismo 2007 se crea Adsamed, con la finalidad de desarrollar nuevos negocios en el área de medicina prepagada y afines.

En el transcurso del año 2008, Adsamed incluye en su estructura las áreas que brindan servicios a todas las empresas de la Corporación (Investigación y desarrollo, Recursos humanos, Finanzas y administración y Tecnología de negocios).”

En el año 2009, se crea la empresa Odontocare, con los servicios de tratamiento dental.

Los principales accionistas de la Corporación Salud son:

- Grupo Futuro (Seguros Equinoccial, Tecniseguros, Equivida y Metropolitan Touring), socio mayoritario, tiene la administración de la compañía a su cargo.
- Médicos del Hospital Metropolitano.
- Inversiones Navarra de Chile.

## **1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **1.2.1. Productos de Saludsa**

Saludsa ha desarrollado una variedad de servicios en medicina prepagada, contando actualmente con más de 268000 usuarios, que se benefician de alternativas que se ajustan a la necesidad de cada persona, de cada familia o de cada empresa.



## **Planes corporativos**

Creados según la necesidad de cada empresa o grupo de personas dentro de una misma organización

Direccionado a empresas legalmente constituidas en la República del Ecuador, pudiendo elegir:

- Pool corporativo, para empresas de 25 titulares.
- Corporativo, para empresas con más de 25 titulares.

Son elegibles como usuarios, todos aquellos funcionarios que laboren no menos de 30 horas a la semana, siempre y cuando sean menores de 65 de edad, (salvo en los casos que exista selección médica previa de los interesados mayores de tal edad, y el Contratante acepte las exclusiones particulares).

## **Planes individuales**

Variedad de planes (15) de libre elección, creados para atención de familias e individuos con diversas posibilidades de pago.

Los servicios amparados según el plan son todos aquellos razonablemente necesarios para el cuidado de la salud, originados en enfermedades que no se encuentren excluidas en el contrato.

Los servicios son prestados por médicos y entidades inscritas en todo el Ecuador.

El cliente tiene la libertad de elección en cuanto al prestador, teniendo siempre como base para su reembolso el arancel de nivel, y el porcentaje de cobertura del plan de su contrato.

## **1.2.2. Productos de Latinomedical S. A.**

### **Punto Médico Familiar**

Centros en los que el afiliado recibe atención médica ambulatoria.

Los P. M. F están ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca, y los pacientes son atendidos por profesionales de diversas especialidades.

Cuentan con las siguientes especialidades:

- Dermatología
- Ginecología
- Pediatría
- Medicina clínica
- Colposcopía
- Cardiología
- Traumatología
- Gastroenterología
- Urología
- Otorrinolaringología
- Ecografía

Los clientes también pueden recibir atención especializada en oftalmología, rayos x y endoscopías.

### **Laboratorio clínico Exdela**

Servicios que ofrece con profesionalismo y equipos de última generación, en exámenes de laboratorio clínico. Los laboratorios están ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Los exámenes que se realizan son los siguientes:

- Hematología
- Química sanguínea
- Inmunología
- Enzimático
- Hormonales
- Marcadores oncológicos
- Electrolitos
- Serológicos
- Urológicos
- Coprológicos
- Microbiológicos
- Patología.

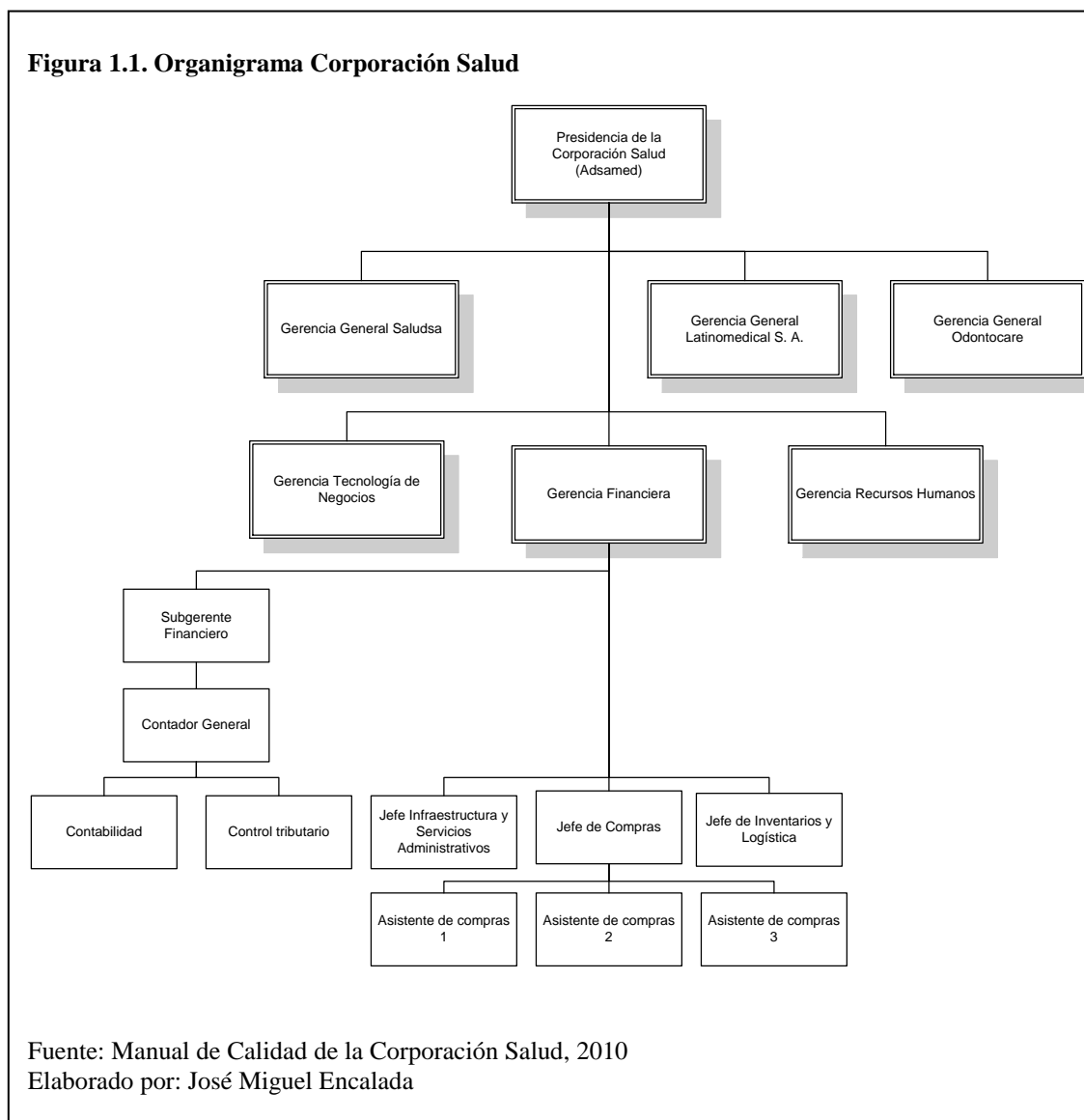
### **1.2.3. Productos de Odontocare**

Odontocare ofrece servicios odontológicos con tecnología de la más alta calidad.

Brinda tratamientos en todas las especialidades:

- Ortodoncia
- Tratamiento de conductos
- Cirugía oral
- Implantes
- Estética restauradora
- Odontología para niños

### 1.3. ORGANIGRAMA



### 1.4. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA CORPORACIÓN SALUD

De acuerdo al Manual de Calidad de la Corporación Salud (2010, pág. 8), la Corporación Salud es un grupo empresarial que se ocupa de la salud de las personas, a través de generar productos que brinden protección financiera y prestaciones médicas de máxima calidad. Para ello cuentan con un equipo innovador que mejora día a día

procesos de servicios y productos, con el fin de exceder las expectativas de servicio de sus clientes.

*Misión de la Corporación Salud*

Ocuparnos de la Salud de las personas.

*Misión Adsamed*

Desarrollar nuevos negocios y brindar servicios empresariales de calidad, para cumplir con los objetivos de la Corporación Salud.

*Misión Saludsa*

Brindamos tranquilidad a nuestros clientes, entregando excelentes soluciones para la protección y cuidado de su salud.

*Misión Latinomedical*

Somos un equipo comprometido en ser elegidos por nuestros clientes como la primera opción en la prestación de servicios de salud.

*Visión Corporación Salud (Adsamed / Saludsa / Latinomedical / Odontocare)*

Al finalizar el 2015 seremos el mejor, más grande y completo sistema privado de salud del Ecuador y contaremos con negocios internacionales.

## **1.5. OBJETIVOS DE CALIDAD DE LA CORPORACIÓN SALUD**

Los objetivos de calidad de la Corporación Salud, de acuerdo a su Manual de calidad (2010, pág. 9), son:

- Tener un equipo humano que contribuya al cumplimiento de objetivos.
- Reducir gastos de administración (eficiencia).
- Mejorar los resultados generales de la compañía (eficacia).
- Mejorar el objetivo de “ventas” de la compañía.

- Tener clientes más contentos (indicadores de satisfacción).
- Medir la satisfacción del cliente por cambio en productos y mejoras en servicio.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar el índice de rotación de cartera.

## **1.6. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

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.

En este sentido, y en base al alcance del presente proyecto de tesis, el enfoque será dirigido hacia el departamento de compras de la Corporación.

### **1.6.1. PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA CORPORACIÓN SALUD**

Han existido varias quejas de los departamentos, que han solicitado el realizar gestiones de adquisición de bienes y servicios durante el último año en la Corporación Salud, lo que presenta un descenso en la efectividad de la entrega de pedidos en cuanto a tiempo y características solicitadas.

Cabe indicar que esta diferencia con periodos anteriores surge con la creación del departamento de compras, funciones que anteriormente realizaban las áreas de administración de Saludsa y Latinomedical S. A., y eran dirigidas por sus respectivas jefaturas.

Considerando que los problemas de eficiencia y eficacia de manera general, no se deben atribuir a personas directamente sino a los procesos, se hace evidente que el cambio de responsables con una falta de procesos documentados ha ocasionado variabilidad en las gestiones, que han afectado negativamente a los resultados.

Las circunstancias anteriores han llevado a que la imagen del departamento no sea positiva en primera instancia, y más grave aún, a deficiencias de servicio en las áreas de apoyo, ventas y atención al cliente, puesto que los bienes y servicios que el área de compras les provee son primordiales para cumplir sus respectivas funciones.

Esta situación hace necesaria la revisión de los procesos establecidos actualmente, levantamiento de los no documentados, su análisis y mejora para lograr mayor eficacia y eficiencia.

### **1.6.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de procesos documentados para gestionar las compras de una forma eficaz y eficiente, que estén de acuerdo a la realidad actual de la Corporación Salud, provocan demoras en la entrega de pedidos, mayores costos de operación y precios más elevados en los bienes y servicios que se adquieren.

### **1.6.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

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 los procesos gerenciales, de realización y de soporte. Esto genera insatisfacción en los clientes, mayor rotación de cartera y una disminución en los ingresos.

Las compras urgentes para cubrir las necesidades normales de las empresas, debidas a la inexistencia de un proceso de planificación, han provocado que se deba realizar mayores desembolsos de dinero, afectando directamente a los resultados generales de la Corporación Salud.

La falta de un proceso documentado de seguimiento a los contratos de compra de bienes y contratación de servicios, ha ocasionado que los incumplimientos de los proveedores no sean controlados.

La ausencia de indicadores 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.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.7.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA**

Toda actividad administrativa encara de forma constante el problema de cómo hacer el trabajo de la mejor forma posible, con un mínimo de tiempo y esfuerzo y, desde luego, al menor costo.

Ni las empresas, ni las condiciones económicas o sociales permanecen estáticas; por lo que, las políticas, la organización o los sistemas y procedimientos que en el



pasado fueron satisfactorios, pueden ser hoy obsoletos o ineficientes, debido a los rápidos cambios y nuevas tendencias que surgen constantemente.

Considerando la insatisfacción generada en el cliente de la empresa, el tiempo que tienen de vigencia los pocos procesos que existen hoy, y los cambios que se han presentado internamente, es necesario realizar el análisis y propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud.

### **1.7.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El resultado del presente trabajo, permitirá que las actividades del departamento de compras de la Corporación Salud se realicen de una manera estandarizada, que de forma probada sea más eficiente que la forma de trabajo anterior.

Al realizar las actividades de un modo más eficiente y eficaz, se logrará una mayor satisfacción en el cliente interno, con una reducción en el tiempo de solución de requerimientos, aportando de manera positiva dentro de la cadena de valor de la empresa.

Como resultado, mejorará la imagen del departamento.

### **1.7.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La metodología que se utilizará para el análisis es la Gerencia por procesos, que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos. Esta metodología se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

Dirigir y controlar los procesos de acuerdo a los requisitos establecidos para los productos, servicios, procesos y materias primas son garantía de lograr las metas que diariamente se fijan las organizaciones.

La Gerencia por procesos permite, entre otros:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gestionados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.

## **1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. 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.

### **1.8.2. 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.

## **1.9. MARCO TEÓRICO**

### **1.9.1. ELEMENTOS DE APOYO METODOLÓGICO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

#### **Tipo de estudio**

De acuerdo a Méndez (2001, pág. 133), según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación), al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar.

- Estudio exploratorio.
- Estudio descriptivo.
- Estudio explicativo.

#### **Estudios descriptivos**

Méndez (2001, pág. 136), indica que su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. A

continuación resumo los criterios del autor citado, con respecto a las técnicas de recolección.

### **Observación**

La observación científica se utiliza para conocer la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Requiere un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador.

#### *Observación participante*

Puede ser directa, cuando el investigador pertenece al grupo, organización o realidad sobre la cual se investiga; indirecta cuando se hace presente con el único propósito de recoger la información del trabajo propuesto.

### **Encuestas**

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de información, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

### **Cuestionarios, entrevistas y sondeo**

El cuestionario supone su aplicación y una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

La aplicación de formularios y de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; éste es el instrumento para realizar la encuesta y medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

La formulación de estas preguntas depende de la índole del problema que se quiere estudiar y de los aspectos que se quiere formular.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, debe definir una muestra representativa del mismo. Para ello, ha de acudir a las diferentes técnicas y procedimientos de muestreo.

El diseño de investigación debe contener información sobre el universo de investigación, tamaño de la muestra y formulario preliminar que va a ser aplicado.

La definición de las técnicas anteriores exige la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Este proceso consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos.

### **Tabulación**

La tabulación propiamente dicha comprende operaciones aritméticas, en el caso de la tabulación manual, y mecanográficas, en el caso de la tabulación mediante máquina electrónica.

La información tabulada y ordenada debe ser sometida a tratamiento por “técnicas de análisis matemático” de carácter estadístico. El investigador debe definir en su proyecto, según el caso, el empleo de parámetros de posición (medidas de posición),

como valores medios según tamaño (media), valores medios según posición (mediana), valores medios según frecuencia (moda).

### **Técnicas de muestreo probabilístico**

Según Malhotra, (2004, pág. 325), las técnicas de muestre probabilístico varían en términos de eficiencia de muestreo. La eficiencia de muestreo es un concepto que refleja un intercambio entre el costo del muestreo y la precisión. La precisión se refiere al nivel de incertidumbre acerca de la característica que se mide. La precisión está relacionada en forma inversa con los errores de muestreo, pero positivamente con el costo. A mayor precisión, mayor costo, y la mayoría de los estudios necesitarían un intercambio. El investigador debe esforzarse por lograr el diseño de muestreo más eficiente, sujeto al presupuesto asignado.

### **1.9.2. GERENCIA POR PROCESOS**

Agudelo Tobón y Escobar Bolívar (2007, pág. 21), señalan que la Gerencia por procesos se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Gerenciar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca (Q uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto), costos (C adecuado para el cliente con referencia al mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), disposición (D de las personas para la ejecución), y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).

Estos objetivos y su cumplimiento determinan la superación de las expectativas del cliente, lo cual se convierte, además en el medio para lograr rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización.. La Gerencia por procesos permite, entre otros:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gerenciados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y, por lo tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.

### **1.9.3. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROCESOS**

#### **DEFINICIÓN DE PROCESO**

De acuerdo al texto de Gestión por procesos (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 29), proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o un servicio para un cliente externo o interno a satisfacción.

En un proceso intervienen tres actores: el cliente, el productor y el proveedor, que deben actuar unidos para obtener todos un beneficio común: el cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo a sus necesidades y expectativas, el productor

entregando de acuerdo a un adecuado diseño de actividades productos satisfactorios, y sin reproceso, obtenidos a su vez cuando logra recibir buenos insumos entregados oportunamente por el proveedor.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

Utilizando un enfoque sistémico, los autores Agudelo Tobón y Escobar (2007, pág. 30), indican que un proceso en sí es un sistema, y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

La retroalimentación evita entonces que el sistema, en este caso el proceso, se degrade: entropía equivalente de cualquier sistema.

Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** propósito del proceso, qué se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor, determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de recursos. También se requiere como



insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso. Debe determinarse quien provee los insumos, en otras palabras, quien es el proveedor (interno o externo), mejor si se precisa cuál es el proceso que lo provee, para saber con quién interactúa o a quién se dirige para establecer los requisitos.

- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto. Se debe conocer a quien se entregan los productos, el cliente, cuál es el proceso que lo requiere, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para verificar resultados.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto. Se conoce como el “Tiempo de Ciclo”.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

## **CÓMO LOGRAR EL PROPÓSITO DE LOS PROCESOS**

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes. Se logra el propósito si se busca permanentemente, que el proceso sea eficaz y eficiente:

### **Eficacia:**

Alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con la calidad requerida. Es importante anotar que en el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y las expectativas de los clientes para satisfacerlas con eficacia. Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar, a través de mediciones, los diferentes requisitos o especificaciones técnicas del producto. A partir de éste se determinan las actividades esenciales para lograr el propósito. En suma, la adecuada relación entre Actividades y Productos y cumplimiento de objetivos determina la Eficacia.

### **Eficiencia:**

Es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final. Puede establecerse de tres maneras diferentes:

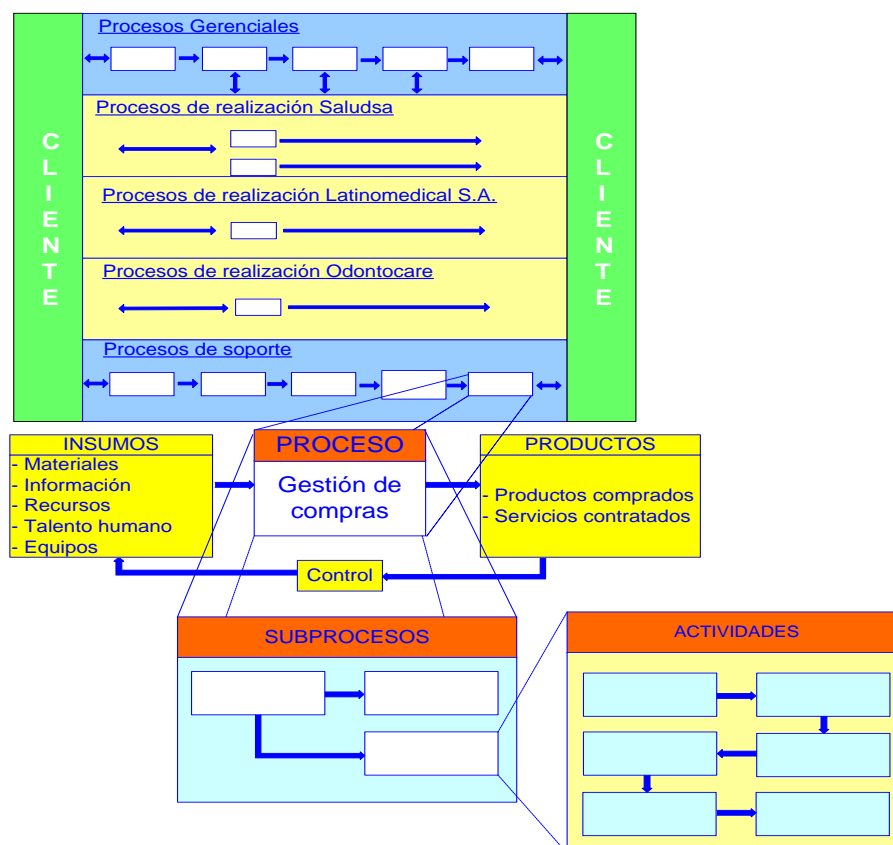
- Hacer más productos con menos recursos.
- Hacer más producto con iguales recursos.
- Hacer igual producto con menos recursos.

Lo óptimo es hacer más con menos; y esto depende de las características, especificaciones de los insumos, el uso y la disponibilidad de los recursos adecuados y la forma como se hayan definido las actividades de transformación. En síntesis, la adecuada relación entre Insumos y Actividades determina la Eficiencia.

La combinación perfecta será la suma de Eficiencia y Eficacia, porque un desequilibrio puede generar buenos niveles de eficacia, con clientes muy satisfechos, pero poca eficiencia a un costo muy alto para la organización. O al contrario: muy eficiente, con un costo bueno para la organización pero sacrificando la eficacia, es decir, no logrando satisfacer al cliente final. Productor, cliente y proveedor deben ganar. Este entonces es el papel que juega la gestión por procesos, lograr beneficios equitativos para todos.

## CLASIFICACIÓN Y MAPA DE PROCESOS

**Figura1.2. Clasificación de procesos**



Fuente: Harrington, 1997, pág. 4.  
Elaborado por: José Miguel Encalada

Los procesos se pueden clasificar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización.

Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, Procesos, Subprocesos, Actividades y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso según la definición inicial y cada nivel es controlado por un solo responsable (dueño del proceso).

### **Macroprocesos**

“Son procesos que usualmente involucran más de una función dentro de la estructura organizacional, y su operación tiene un impacto significativo en la manera en que la organización funciona”. (Harrington, 1997, pág. 1).

“Es el conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.”  
(Rey Peteiro, 2011).

Se definen tres grandes grupos de macroprocesos los cuales son:

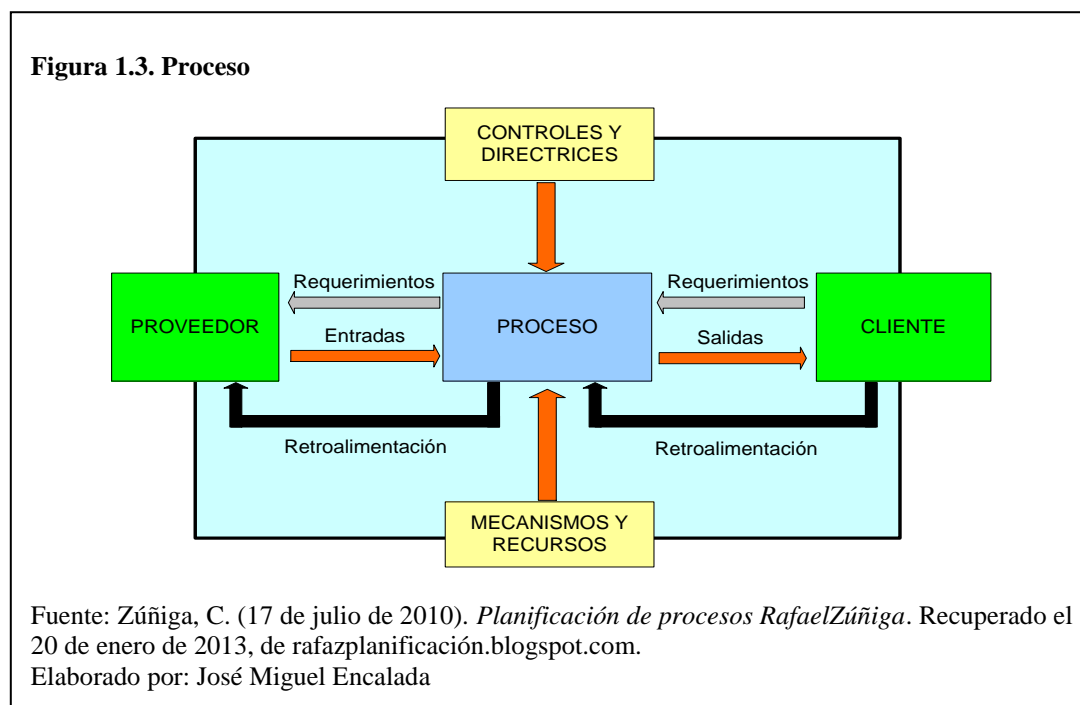
- Macroprocesos estratégicos, destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda realizar la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.
- Macroprocesos primarios o de realización, son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos, como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los que sustentan la razón de ser del negocio.

- Macroprocesos de soporte, son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos.

Son procesos transversales a toda la organización. (Cordoba Tobón, 2009)

## Procesos

Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Véase dentro de numeral 1.9.3., el subtítulo “Definición de proceso”).



## Subprocesos

“Son partes bien definidas de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso”. (Gestión integrada, 2010).

“Es una parte de un proceso que cumple un objetivo específico, en apoyo de cumplimiento del objetivo del proceso origen.” (Harrington, 1997, pág. 2)

“Un subproceso es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande.” (Bizagi Centro de Documentación, 2011)

### **Actividad**

“Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o proceso.” (Gestión integrada, 2010)

“Son acciones que se realizan dentro de un proceso o un subproceso. Generalmente son realizadas por unidades (una persona o un departamento). Las actividades son generalmente documentadas en una instrucción. La instrucción documenta las tareas que conforman la actividad.” (Harrington, 1997, pág. 2)

## **DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS**

De acuerdo a Agudelo Tobón y Escobar Bolívar, (2007, pág. 34), la documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento y se debe empezar de nuevo.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente

cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera. La documentación sirve especialmente para actividades de entrenamiento.

### **Caracterización de procesos**

Indica el autor Hernando Córdoba Tobón, (Gerencia de procesos, 2009), que una excelente manera de planificar los procesos y continuar con su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

Estos elementos son: Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.

A continuación presento un breve significado de cada uno de los anteriores factores mencionados:

- **Misión:** Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.

- **Líder:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.
- **Límites:** Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.
- **Clientes:** Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.
- **Productos:** Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes. Evitar describir productos o semielaborados que son para el mismo proceso, pues quiere decir que todavía requieren que se les agregue valor para que otro cliente externo o interno esté dispuesto a pagar por ellos.
- **Subprocesos:** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- **Insumos:** Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.
- **Proveedores:** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
- **Base documental:** Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.
- **Indicadores:** Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control. Estos indicadores



deben diseñarse para asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos). Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc).

- **Cargos involucrados:** Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.
- **Recursos:** Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

### **Formatos**

Son documentos dispuestos para el registro de datos e información.

### **Instructivos**

Son documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas. Señalan las actividades que se deben cumplir en los procesos

En la Corporación Salud se utilizan las “Instrucciones de trabajo” o IT, por lo que se utilizará esta denominación en la documentación de los procesos del presente proyecto. Cabe indicar que estos documentos dentro de los departamentos de las empresas parte de la Corporación, se han utilizado de manera indistinta para definiciones de los procesos, para indicar procedimientos, para documentar políticas, para definir de responsables de los procesos. Esto quiere decir que no se ha establecido un formato universal de instrucción de trabajo, que incluya la siguiente información:

objetivo del proceso, responsable, definiciones, políticas, diagrama de flujo, procedimiento y documentos de referencia.

El siguiente es un ejemplo de Instrucción de trabajo IT de la Corporación Salud.

**Figura 1.4. Instrucción de trabajo**

**Corporación Salud**  
 Administración de Infraestructura y Servicio al Cliente Interno  
 Código : IT-A-008  
 Versión : 2 Fecha : Noviembre 4 / 2.009

**IT- TABLA – PROCESO DE COMPRAS**

Asistente de adquisiciones o PMF solicita propuestas a proveedores, aplicando la siguiente tabla:

Tipo de Compra	Monto de la compra anual	Proceso de compra a aplicarse	Ejemplo
Única Vez	<300	Una cotización proveedor sugerido área usuaria	Mochila para computador de un gerente
	>300 <1500	Dos cotizaciones	Cintas colgantes para tarjetas de identificación
	>1500<5000	Tres cotizaciones	Acometida eléctrica.
	>5000	Licitación y justificación de compra única	Desarrollo de software o aplicación.
Proveedor Único	>0	Justificación de proveedor único firmado por Jefe y Gerente de área	Licencias de Integrity o Progress
Eventuales	<500	Dos cotizaciones	Trofeos, medallas, pines
	>500<2500	Tres cotizaciones	Sistemas de seguridad y monitoreo
	>2500	Licitación para selección de proveedores, bajo modalidad de precario o para servicio o producto.	Alquiler de carpas, obra civil, remodelaciones, compra de muebles, equipos médicos
Recurrentes	>0	Licitación para contratación de servicios o compra de producto bajo modalidad de precario	Compra de computadores, licencias windows, cableado estructurado, mantenimiento general, suministros, medicamentos, impresiones, courier.

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010




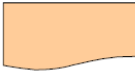



## Registros

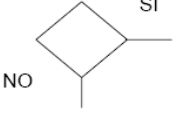

Son documentos que presentan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. Cada uno de los procesos del sistema es responsable de garantizar la correcta conservación, de acuerdo con los parámetros del proceso.

## Diagrama de flujo

Éstos son representaciones gráficas que se utilizan para ilustrar mejor un proceso, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades. Existen varios tipos.

**Figura 1.5. Símbolos de diagramación**

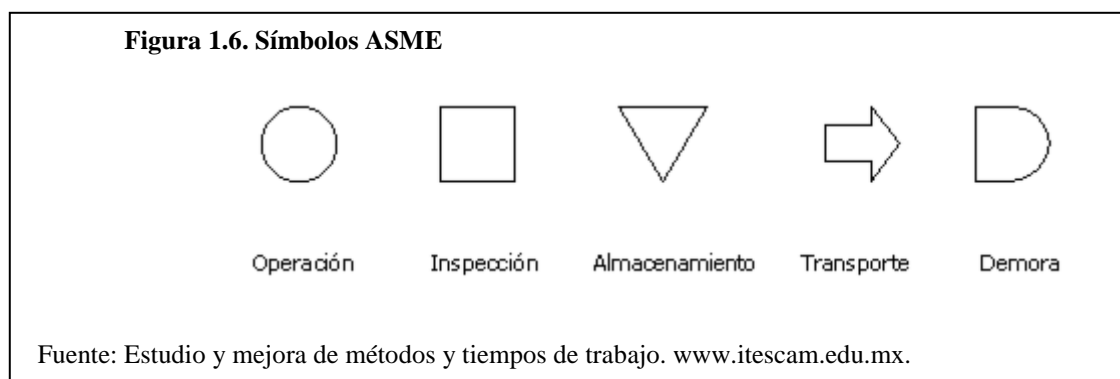
	Indica el inicio y el final de nuestro Diagrama de Flujo	No agrega valor
	Indica la entrada y salida de datos	No agrega valor
	Símbolo de proceso y nos indica la asignación de un valor en la memoria y/o la ejecución de una operación aritmética	Agrega valor
	Indica la salida de información por impresora.	No agrega valor
	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la Misma página.	No agrega valor
	Conector fuera de página. Representa la continuidad del diagrama en otra página	No agrega valor
	Demora obstáculo detención	No agrega valor

	Símbolo de decisión. Indica la realización de una comparación de valores	No agrega valor
	Transporte o movimiento	No agrega valor

Fuente: Gestión por procesos (Agudelo Tobón y Escobar, 2007, Pág. 40)  
 Elaborado por: José Miguel Encalada

### 1.9.3.5.6. Diagramas de procesos ASME

De acuerdo al sitio de internet (ITESCAM, 2010), existen diferentes clases de diagramas que se adecuan a la naturaleza de la actividad que se está estudiando y a la cantidad de detalles que conviene incluir en la descripción. Entre los diagramas más empleados, se hallan el diagrama de proceso operativo, el diagrama de circulación y el diagrama hombre-máquina. La simbología utilizada en ellos es muy diversa, dependiendo de la entidad que los promueve. Así, es muy conocida la simbología empleada en los diagramas de proceso de ASME (American Society of Mechanical Engineers) siendo los símbolos que representan las cinco situaciones genéricas de las operaciones los representados en la siguiente figura:



## Flujograma analítico de procesos

Basado en la simbología ASME, este tipo de diagrama se utiliza para identificar, de forma secuencial, las actividades componentes de un proceso y establecerle a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificado en símbolos: Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento; igualmente la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias recorridas.

Este tipo de diagrama es muy utilizado para identificar mejora de procesos, por tanto, se establece diagramas antes y después de la mejora, haciendo énfasis en la cantidad de actividades resumidas y particularmente el tiempo del ciclo. También se llama diagrama cinco ceros, porque trata de llevar al mínimo las cantidades de cada tipo de actividad.

**Figura 1.7. Flujograma analítico de procesos**

CORPORACION  SALUD		ANÁLISIS DE PROCESOS			FECHA:	30/05/2012									
					PÁGINA:	1 de 1									
PROCESO:	GESTIÓN DE COMPRAS		RESPONSABLE:	Jefe de compras		CÓDIGO:	PRC-005								
SUBPROCESO:	ELABORACIÓN DE CONTRATOS		RESPONSABLE:	Jefe de compras											
FRECUENCIA	BAJO SOLICITUD, DIARIO														
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	AV	NAV	●	■	▼	D	➔	TIEMPOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
										AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de compras	Elaborar un borrador del contrato	x		x					120		14,40			
2	Jefe de compras	Definir condiciones particulares a incluirse (SLA)	x		x					120		14,40			
3	Jefe de compras	Enviar borrador y condiciones particulares a abogados	x		x					2		0,24			
4	Demora afecta a jefe de compras	Demora en envío de contrato corregido incluyendo las condiciones particulares.		x				x			1920		230,40	Debería establecerse un acuerdo de niveles de servicio con los abogados, para limitar tiempos de cumplimiento.	
5	Abogados	Corrigen borrador e incluyen condiciones especiales	x		x					480		57,60			
6	Jefe de compras	Revisar contrato corregido		x		x					20		2,40		
7	Jefe de compras	Envía contrato corregido a proveedor para la firma.	x		x					2		0,24			
<b>TOTALES</b>										2664,00		\$ 319,68			
<b>EFICIENCIA</b>										27,18%					

Elaborado por: José Miguel Encalada

#### 1.9.4. METODOLOGÍA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La metodología planteada por Agudelo Tobón y Escobar (2007, pág. 47), es la siguiente:

Se debe reunir toda la información que se tenga sobre el proceso:

- Defina el objetivo del proceso a partir de reconocer qué se incluye y qué no se incluye, donde inicia y donde termina.
- Determine cuál es el alcance, a qué personas, departamentos o áreas obliga el cumplimiento o pueden utilizarlo. Identifique cuales son las salidas del proceso (resultados, características o especificaciones por cumplir las salidas), este será el estándar del producto.
- Quienes son los clientes del proceso (a quien se entrega).
- Cuáles son las entradas del proceso (insumos, datos, información). Igual que para las salidas se debe establecer las especificaciones o características que deben cumplir.
- Quienes son los proveedores del proceso (de quien se recibe).
- Enuncie las diferentes actividades del proceso y qué departamentos o áreas funcionales responsables.
- Con qué otros procesos de la organización interactúan. Son todos aquellos procesos de los cuales recibe insumos o entrega productos de apoyo estratégicos. Recuerde aquella información que es suplementaria del proceso.
- Elabore el diagrama de flujo del proceso (ésta es la primera aproximación de la realidad del proceso). Elabórelo a partir de los datos anteriores y teniendo en cuenta los símbolos aprobados por la organización.
- Establezca los puntos de medida y ciclos de retroalimentación necesarios para lograr cumplir los objetivos del proceso. Teniendo el diagrama analice que es lo

más importante para controlar que se asegure el cumplimiento de los objetivos del proceso. Rediseñe el diagrama de flujo si es necesario.

- Detalle las instrucciones para la inspección en los puntos de medida o control (tablas, indicadores, forma de tomar los datos o especificación técnica).
- Escriba a partir del diagrama las instrucciones de ejecución paso a paso, bajo el estándar definido por la organización y transcríbalo allí; también complete la caracterización.
- Estime el tiempo de ciclo (duración del proceso desde el inicio al fin), recuerde que éste es el tiempo desde la percepción del cliente. Estime costos (recursos) y calidad del proceso (satisfacción sobre su aplicación actual).
- Desarrolle y ponga en práctica planes de mejoramiento, identifique posibles mejoras que se pueden aplicar inmediatamente o en el futuro. Recuerde que no se pueden hacer modificaciones que afecten otros procesos sin contar con ellos.
- Recoja información estadística sobre eficiencia en la utilización de los recursos en cuanto a tiempo de ejecución, costo, reproceso. Efectividad en el cumplimiento de los objetivos del proceso como: cumplimiento, daños y cambios en la manera de ejecutar el proceso o las necesidades de hacerlo de forma diferente.
- Analice la estadística sobre diferentes aspectos del cumplimiento actual, para establecer acciones correctivas o de mejoramiento.
- Asegure la adaptabilidad (flexibilidad del proceso). Defina las posibles variaciones del proceso u otra forma permitida de ejecutarlo en casos especiales o según la región.

### **1.9.5. METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Harrington, (como citado por Agudelo Tobón y Escobar Bolívar, 2007, pág 96), indica que es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora PHVA (planificar, ejecutar, comprobar, actualizar).

De acuerdo a información del documento de internet (Gestión y mejora de procesos, 2011), los tipos de mejora de procesos son: mejoras estructurales y mejoras en el funcionamiento.

#### **Mejoras estructurales**

Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Dentro de esta categoría de mejora entran por ejemplo:

- La redefinición de destinatarios.
- La redefinición de expectativas.
- La redefinición de los resultados generados por el proceso.
- La redefinición de los intervinientes.
- La redefinición de la secuencia de actividades.



Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como por ejemplo, las Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, las Encuestas a Clientes, la Reingeniería, el Análisis de Valor, el QFD y otras.

### **Mejoras en el funcionamiento**

Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que se sea más eficaz. Para este tipo de mejora son útiles las Herramientas Clásicas de resolución de problemas, los Sistemas de Sugerencias, el Diseño de Experimentos y otras basadas en datos.

### **Análisis de valor añadido (agregado)**

Lefcovich, (La empresa magra, 2011), señala que un elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada “*Análisis de valor añadido*”. Dicha técnica consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. El objetivo del AVA es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

El análisis de valor añadido (AVA) persigue tres objetivos:

1. En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo, es el

determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.

2. El análisis de valor añadido valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
3. Permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

Podemos distinguir en principio como acciones (actividades) que aportan valor añadido a las de:

- Planificación
- Ejecución, y
- Prevención.

En tanto que entre las que no aportan valor añadido tenemos a las de :

- Preparación,
- Almacenaje, movimiento y manipulación
- Control, y
- Procesamiento de piezas defectuosas y desechos.

### **Herramientas de modernización de procesos**

Existen otras herramientas que recomienda Harrington (como citado por Agudelo Tobón y Escobar, 2007, pág. 96), para modernizar y mejorar los procesos, que a continuación se detallan:

- A. Eliminar la burocracia.
- B. Eliminar la duplicación.
- C. Evaluación del valor agregado.

- D. Simplificar.
- E. Reducir el tiempo del ciclo del proceso.
- F. Asegurar a prueba de errores.
- G. Utilizar eficientemente los equipos.
- H. Utilizar lenguaje simple.
- I. Estandarizar.
- J. Establecer alianzas con proveedores.
- K. Mejorar las situaciones importantes.
- L. Automatizar y/o mecanizar.

#### **A. Eliminar la burocracia**

Todos aquellos cargos que se crean o permanecen sin ningún objetivo particular o establecido específicamente para ejercer control, deben ser eliminados para agilizar el proceso.

La tradición de la administración que se fundamenta en el control, hace que las organizaciones ante la posible falla de un proceso, establezcan un control para prevenirlo y luego de mucho tiempo es posible que desaparezca la causa del problema, pero el control continúa, quizá debido a que las personas deben mostrar que tienen algo por hacer. Por ejemplo, varias personas que aprueban un mismo documento, varias personas que revisan una misma actividad.

El control debe establecerse solo cuando es indispensable y debe generar valor al cliente o a la organización.

## **B. Eliminar duplicidad**

Las actividades redundantes o que implican repetición de alguna labor hecha con anterioridad deben unificarse en una sola, si se apoya con tecnología es más fácil aún.

La duplicidad se presenta especialmente en la generación de registros como fuente de información requerida por la organización. La generación doble hace que muchas veces los datos difieran, por tanto es importante y mucho mejor definir solo una fuente para mayor seguridad. Ejemplo la toma de información básica de un cliente al momento de tomar un pedido y registrarlo de nuevo cuando se elabora un despacho.

## **C. Evaluar el valor agregado**

Es determinar que tan importante es para el cliente la actividad que se ejecuta. Existen tres tipos de actividades:

Las actividades que agregan valor para el cliente (VAC o VAR, Valor Agregado para el Cliente o Valor Agregado Real): el cliente está dispuesto a pagar por ellas porque reconoce su importancia.

Las actividades que agregan valor a la organización (VAO), también conocidas como actividades de valor agregado empresarial (VAE): son aquellas actividades requeridas por la organización para facilitar las actividades de valor agregado para el cliente o para proteger el patrimonio, el cliente también las reconoce como necesarias y paga por ellas, pero en menor valor.

Finalmente las actividades sin valor agregado (SVA): no agregan valor para el cliente, ni agregan valor a la organización, pueden ser eliminadas si la gerencia lo dispone. Una actividad no requerida para producir el producto o mejorar el proceso puede ser eliminada a corto plazo cambiando un proceso o un procedimiento de la

empresa, pero no todas las actividades sin valor agregado pueden suprimirse, pues algunas se requieren para cumplir los objetivos organizacionales.

#### **D. Simplificar**

Es hacer que el proceso sea fácilmente comprensible por las personas que lo deben ejecutar. No definir actividades que requieran de mucha complejidad en la elaboración, si es indispensable la complejidad, asigne las herramientas adecuadas y desarrolle las habilidades que le permitan hacer con naturalidad.

#### **E. Reducir el tiempo de ciclo**

En la medida en que se pueda reducir el tiempo de ciclo, se estará generando una mayor satisfacción. Todo proceso por ser repetitivo, involucra al menos un 90% de tiempos improductivos representados en tiempos de espera haciendo fila, tiempos de preparación de máquina, tiempos de paro para atender otras actividades o tiempos esperando algo; solo el 10% es dedicado al procesamiento o la actividad productiva, la actividad que agrega valor al cliente.

Es necesario hacer entonces que los procesos tomen el menor tiempo posible, una manera fácil de hacerlo es evitando las transferencias de control de una persona a otra, el solo transporte a la siguiente actividad y la comprensión de lo que ya se ha hecho vuelve lento o retrasa el proceso.

#### **F. Asegurar a prueba de errores**

Es necesario establecer mecanismos o procedimientos que eviten actividades erróneas. Todas aquellas actividades que pueden generar algún tipo de accidente, malos productos, desperdicios o reprocesos; se debe buscar el mecanismo o control que los

evite. Si lo hace bien desde el principio, está generando economía en costos y está siendo eficiente.

Como ejemplos puede tener las listas de chequeo, el bloqueo de controles o dispositivos para activar máquinas o herramientas, la doble verificación o sumas cruzadas en las hojas electrónicas.

En los sistemas de calidad total, esta herramienta es denominada como Poka Yoke, método de control y advertencia. Cualquier mecanismo que ayude a prevenir los errores antes de que sucedan, o que los hace muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y los corrija a tiempo.

### **G. Utilizar eficientemente los activos**

Debe referirse a los activos tangibles (máquinas apoyadas en tecnología), e intangibles (conocimiento clasificado en bases de datos) de la organización, en esencia, manejo de hardware, software y comunicaciones.

Es necesario entrenar suficientemente a las personas para que aprovechen al máximo la capacidad tecnológica. No basta con tener tecnología, es necesario utilizarla en todo su potencial para reducir tiempos operativos. Ejemplo: cuántas veces se utilizan herramientas de productividad como las hojas de cálculo, procesadores de texto, presentaciones animadas y se ejecutan tareas repetitivas por no conocer bien las potencialidades de la herramienta en sí, como macros, modelos, plantillas y otras tareas predefinidas por la herramienta.

En la gerencia del día a día, esta herramienta la puede ubicar en la fase de Hacer, que inicia con el entrenamiento de las personas. Entrenamiento que debe ser permanente para facilitar la labor y evitar el error.

## **H. Utilizar lenguaje simple**

Cuando se redactan documentos o instrucciones para ejecutar alguna actividad, es necesario ser claro, expresarse en un lenguaje adecuado para el público al cual va dirigido, de lo contrario, se podrán presentar interpretaciones erróneas que generan problemas. Si es necesario utilice un lenguaje visual a través de imágenes o símbolos.

Mientras más breve mejor, utilice adecuadamente los diagramas de flujo, estos aportan a la mayor comprensión del flujo y las decisiones requeridas al ejecutar los procesos. Un ejemplo muy común es la utilización del lenguaje básico de cada profesión el cual es natural para el profesional experto, pero no así para el profesional de otras áreas de conocimiento. También aquí se resalta la importancia de tener glosario de términos utilizados por las organizaciones para la lectura de documentos y la interpretación esperada por las personas expuestas a los textos emitidos y de uso generalizado.

## **I. Estandarizar**

Estandarizar es tener claro el qué, quién, cuándo, cómo, dónde y porqué se hacen las cosas. Se deben identificar también aquellas actividades o procesos que mejor desempeño tengan en la organización y replicarlas a otros lugares o usuarios con una descripción clara de la forma de aplicar a partir de estos facilitadores.

La estandarización da seguridad en la ejecución y es básica para el entrenamiento de las personas debido a que en cada proceso, para sus actividades, se estará determinando qué se hace, quién puede o debe hacerlo y en qué momento (cuándo), la forma cómo debe hacerse, el lugar específico para ejecutar y la razón de ser de cada actividad o por qué se requiere para evitar riesgo.

**J. Establecer alianzas con proveedores**

Si la organización está de acuerdo con los proveedores, éstos podrán entregarle exactamente lo que requiere y como lo necesita. La comprensión por parte del proveedor del uso que hace, del producto que él le facilita, la integración y comprensión de la organización le ayudará a mejorar su resultado. Tenga en cuenta que todos deben ganar, tanto el proveedor como la empresa y especialmente el cliente.

Un buen desarrollo de los proveedores permite tener los insumos realmente requeridos de acuerdo con las especificaciones que faciliten la calidad del producto final en el momento oportuno y en las cantidades requeridas.

**K. Mejorar situaciones importantes**

Es establecer procesos cada vez mejores y evitar caer en paradigmas que no permiten mejorar los procesos. Hay que estar atento a la tecnología o los cambios en el entorno, no asumir que ya todo está inventado o que su forma de hacerlo es la mejor. Esta herramienta es el principio de la reingeniería.

Es muy importante reconocer cuáles actividades o productos de la empresa generan más valor o impacto y estar atentos para mejorarlos o introducirles innovación que permita que haya permanencia en el mercado.

**L. Automatizar y/o mecanizar**

Cuando se han hecho todas las mejoras es el momento de automatizar para incrementar la velocidad en la entrega de los productos o servicios. Automatizar es aplicar la robótica o el software inteligente para la toma de decisiones, acompañado de comunicaciones que agilicen la transferencia de información a todos los lugares que se necesite en tiempo real.



Al aplicar metodológica y disciplinadamente en su orden todas estas herramientas, especialmente la evaluación del valor agregado, la reducción del tiempo de ciclo y la estandarización, se lograrán mejoras sustanciales en los procesos de la organización.

### **Método de solución de problemas**

Cuando se están mejorando procesos, aplicar cualquier una metodología permite reducir tiempos y costos, especialmente los costos de la no calidad, aquellos que no agregan ningún valor al cliente y que, por tanto, afectan al resultado del proceso. Aplicar una metodología disciplinadamente facilita su permanente aplicación. Proponemos entonces la siguiente metodología basada en la aplicación del PHVA. Los pasos son:

#### **A. Identificar el problema**

Definir el problema, enunciarlo con claridad y demostrar que es prioritario; analizarlo y darle solución. Un problema es el resultado no deseado de una acción; para asegurar que es importante debe basarse en hechos y datos, por consiguiente es importante recoger la historia, datos de pérdidas, fotografías y todo lo que permita aportar información sobre el problema, presentando su situación actual.

#### **B. Observar el problema**

Conocer las características del problema observándolo desde diferentes puntos de vista. Recolectar la mayor información posible acerca del mismo y clasificarla con referencia al tiempo, lugar, tipo de producto, operario, etc.

### **C. Analizar el problema**

Consiste en el tratamiento estadístico de los datos para establecer las características que originan el problema, se seleccionan las de mayor impacto para darles solución. Escoger, analizar y comprobar cada causa hasta encontrar la causa más probable. Tenga en cuenta que si se encuentra la causa raíz y se corrige, esto impedirá que el problema ocurra de nuevo.

### **D. Determinar acción correctiva**

Elaborar las posibles soluciones que puedan mejorar los efectos. Determina acciones concretas por ejecutar, tanto correctivas como preventivas. Definir un plan y un cronograma para la ejecución.

### **E. Ejecutar la acción correctiva**

Ejecute la acción de acuerdo con lo planeado y observe el comportamiento durante un tiempo. Entrene a las personas que lo ejecutarán, de acuerdo con lo previsto y establezca el tipo de medición según se tomaron los datos iniciales.

### **F. Verificar el resultado de la acción**

Asegurarse de que el problema se resuelve, que las acciones hayan sido efectivas. Compare los datos antes y después, y si observa una mejora significativa, continúe, de lo contrario regrese a observar el problema, es posible que la causa que haya identificado inicialmente no sea la que está afectando el resultado. Liste además los posibles efectos secundarios, problemas que pueden ocurrir con la aplicación de la solución y que podrían ser más perjudiciales que la causa anterior y evítelos, de lo

contrario aplique naturalmente la solución minimizando los posibles efectos secundarios.

### **G. Estandarizar la acción efectiva**

Rediseñar el proceso para que se ejecute de una forma diferente, esto permitirá que la causa no continúe. Debe informar y entrenar a las personas para la ejecución, pues de lo contrario es posible que aparezcan nuevas causas. Siga aplicando PHVA.

Verifique periódicamente el cumplimiento efectivo del proceso.

### **H. Ejemplarizar**

Tome la información de la experiencia para reflexionar, dejar constancia en un informe, mediante comparaciones gráficas de antes, durante y después del cambio. Establezca una nueva lista de los problemas que permanecen y planee el inicio de nuevas soluciones.

## **1.9.6. INDICADORES**

El artículo de indicadores, (Indicadores de Gestión, 2012), señala que son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

## **Tipos de indicadores**

Tomando la información de la página web Excelencia empresarial (Gestión integrada, 2010), debemos diferenciar entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale mas que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

**Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

**Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

**Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los

ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.  
Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

### Crterios para establecer indicadores

Para que un indicador sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Ejemplo indicadores de abastecimiento:

Tabla 1.1. Ejemplo de indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.

Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes
		Total Pedidos Recibidos	

Fuente: Indicadores de gestión logísticos. (Mora G., 2004). [www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm](http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm).

Elaborado por: José Miguel Encalada

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional describe una amplia gama de capacidades, conocimientos y recursos que adquieren o han desarrollado las empresas para ser efectivas. Para un alto desempeño, son necesarios autoridad y liderazgo, una adecuada planificación estratégica, desarrollo de recursos, talento humano, operaciones internas y de gestión.

La Corporación Salud tuvo desde sus inicios la experiencia empresarial de sus inversores, Seguros Equinoccial y el Hospital Metropolitano, además de la asesoría de Inversiones Navarra de Chile.

Teniendo en cuenta lo expuesto, cada una de las empresas de la Corporación Salud se manejan con un sólido liderazgo por parte de sus ejecutivos. Tienen una misión y clara comprensión de su identidad, sus planificaciones combinan los objetivos con la misión establecida y las capacidades organizacionales. Los organigramas de las empresas se revisan de manera periódica para encontrarse de acuerdo al cumplimiento de objetivos.

En lo que respecta a la capacidad financiera, las empresas manejan un alto índice de liquidez, lo que es positivo para el pago a proveedores, gracias a su correcta planificación y manejo de presupuestos.

El talento humano es seleccionado mediante procesos normales de evaluación, basados principalmente en niveles de estudio para los cargos operativos. Para mandos medios se aplican otras pruebas escritas de aptitud internacionales. En este aspecto, se puede considerar que existe un retraso relativo a las técnicas de evaluación y selección de la actualidad, puesto que nunca se realizan pruebas comparativas como assessments, que permiten evaluar mejor varios criterios para el puesto de trabajo, tales como personalidad, liderazgo, actitud con trabajo bajo presión, etc.

La infraestructura de las empresas ha crecido de acuerdo al aumento en el número de clientes. La capacidad instalada se revisa continuamente en virtud de dar un buen servicio. También el tema tecnológico ha sido muy importante para la Corporación Salud, procurando que los sistemas cumplan su función y brinden información confiable para los ejecutivos.

## **2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **2.1.1. Capacidad administrativa**

La capacidad administrativa está determinada por la organización, dirección, control y evaluación de las actividades de compras dentro de la Corporación.

El conocimiento de la planificación estratégica de la empresa por parte de los funcionarios del departamento de compras, con la finalidad de cumplir su trabajo correctamente alineados con los objetivos, es completo. La misión, visión, objetivos de la Corporación Salud deben estudiarlos como parte de la preparación para exámenes internos que se realizan cada año.

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 asistentes no se especializan dividiendo las compras entre suministros de oficina, suministros médicos, proveedores de servicios de mantenimiento, proveedores de servicios generales, activos fijos y tecnología.



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.

### **Encuesta sobre la gestión de compras**

Para evidenciar la percepción de las áreas cliente interno de la corporación con respecto a la gestión del departamento de compras, como parte del diagnóstico situacional de la capacidad administrativa, se ha utilizado una encuesta directa a las personas encargadas de realizar las requisiciones de compra.

Actualmente existen en la Corporación Salud treinta y cuatro áreas o departamentos, y la encuesta se ha aplicado a diez especialistas de compra de distintas áreas, que son los encargados de ingresar las solicitudes de compra de acuerdo a las necesidades de su departamento dentro del sistema K2 ó Vector, para lograr una perspectiva correcta que pueda ser considerada representativa, de acuerdo a un muestreo simple.

Las preguntas y sus objetivos se encuentran en la siguiente matriz de planteamiento de cuestionario:

Tabla 2.1. Matriz de planteamiento de cuestionario

OBJETIVOS	PREGUNTAS PARA CADA OBJETIVO	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS
Conocer la apreciación general con respecto a la gestión de compras	¿De manera general, cómo calificaría la gestión del área de compras para adquirir bienes y servicios que usted haya solicitado en los últimos 6 meses?	Muy mala, mala, ni buena ni mala, buena, muy buena.
Conocer la apreciación del tiempo que toma al área de compras el definir una propuesta ganadora.	¿Cómo califica el tiempo que le toma al área de compras la realización de cotizaciones/licitaciones, hasta la definición de una propuesta ganadora?	Muy mala, mala, ni buena ni mala, buena, muy buena.
Conocer la apreciación del tiempo que toma al área de compras la entrega de bienes o servicios solicitados.	¿Cómo califica el tiempo de entrega de los bienes/servicios que haya solicitado al área de compras?	Muy mala, mala, ni buena ni mala, buena, muy buena.
Conocer la apreciación del cumplimiento de las especificaciones dadas al área de compras en la adquisición de bienes o servicios.	¿Cómo califica el cumplimiento de las especificaciones dadas al área de compras por su departamento, para la adquisición de bienes o servicios?	Muy mala, mala, ni buena ni mala, buena, muy buena.
Conocer la apreciación de la relación precio/calidad de los bienes o servicios adquiridos.	¿Cómo califica la relación de precio/calidad en las compras que hayan sido realizadas para su área?	Muy mala, mala, ni buena ni mala, buena, muy buena.
Conocer si el encuestado tiene observaciones adicionales o aclaración con respecto a las respuestas del cuestionario.	Si tiene alguna observación adicional correspondiente a la gestión de compras, o aclaración con respecto a las respuestas del cuestionario, por favor anótela en el siguiente espacio.	Respuesta abierta.

Elaborado por: José Miguel Encalada

Los resultados tabulados se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Tabulación de resultados

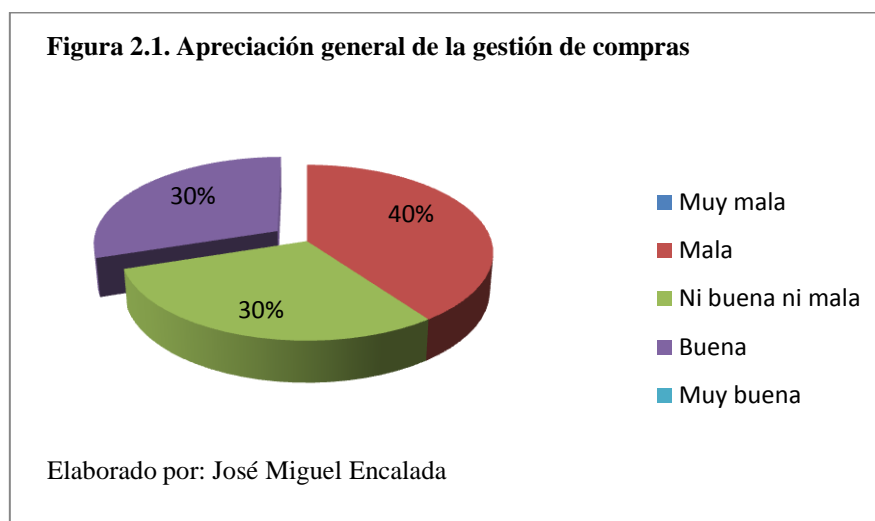
ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE COMPRAS				ENCUESTADOS										TOTAL	%
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Gestión del área de compras.	Muy mala	1											0	0,00%
		Mala	2	X	X		X	X						4	40,00%
		Ni buena ni mala	3					X		X	X			3	30,00%
		Buena	4		X	X			X					3	30,00%
		Muy Buena	5											0	0,00%
2	Apreciación del tiempo que toma al área de compras el definir una propuesta ganadora.	Muy mala	1	X				X						2	20,00%
		Mala	2		X	X	X							3	30,00%
		Ni buena ni mala	3					X		X	X	X		4	40,00%
		Buena	4			X								1	10,00%
		Muy Buena	5											0	0,00%
3	Apreciación del tiempo que toma al área de compras la entrega de bienes o servicios solicitados.	Muy mala	1					X						1	10,00%
		Mala	2	X	X		X							3	30,00%
		Ni buena ni mala	3					X		X	X			3	30,00%
		Buena	4		X	X			X					3	30,00%
		Muy Buena	5											0	0,00%
4	Apreciación del cumplimiento de las especificaciones dadas al área de compras en la adquisición de bienes o servicios.	Muy mala	1											0	0,00%
		Mala	2	X			X	X						3	30,00%
		Ni buena ni mala	3					X		X	X			3	30,00%
		Buena	4		X	X			X					3	30,00%
		Muy Buena	5		X									1	10,00%
5	Apreciación de la relación precio/calidad de los bienes o servicios adquiridos.	Muy mala	1					X						1	10,00%
		Mala	2	X										1	10,00%
		Ni buena ni mala	3		X	X	X	X		X	X			6	60,00%
		Buena	4		X				X					2	20,00%
		Muy Buena	5											0	0,00%

Elaborado por: José Miguel Encalada

El formato del cuestionario se encuentra como Anexo A del presente trabajo, y los cuestionarios aplicados en el Anexo B.

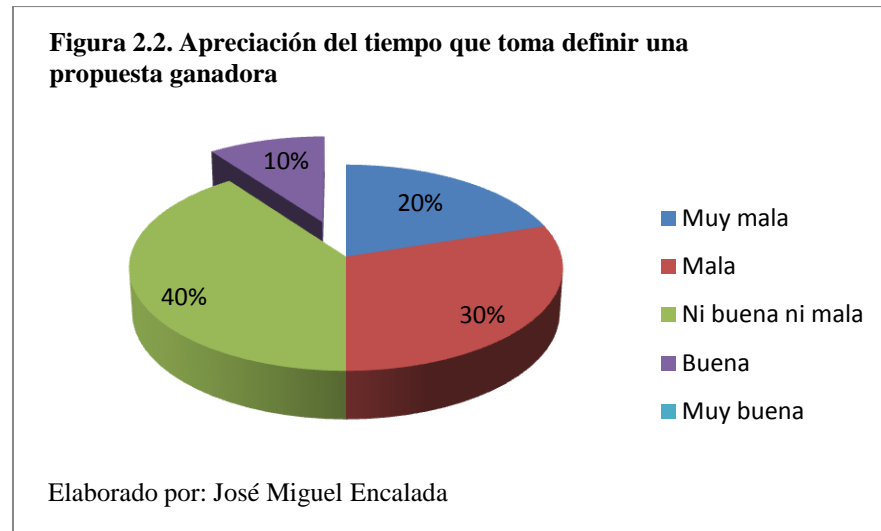
Las preguntas y sus resultados se describen a continuación:

1. ¿De manera general, cómo calificaría la gestión del área de compras para adquirir bienes y servicios que usted haya solicitado en los últimos 6 meses?



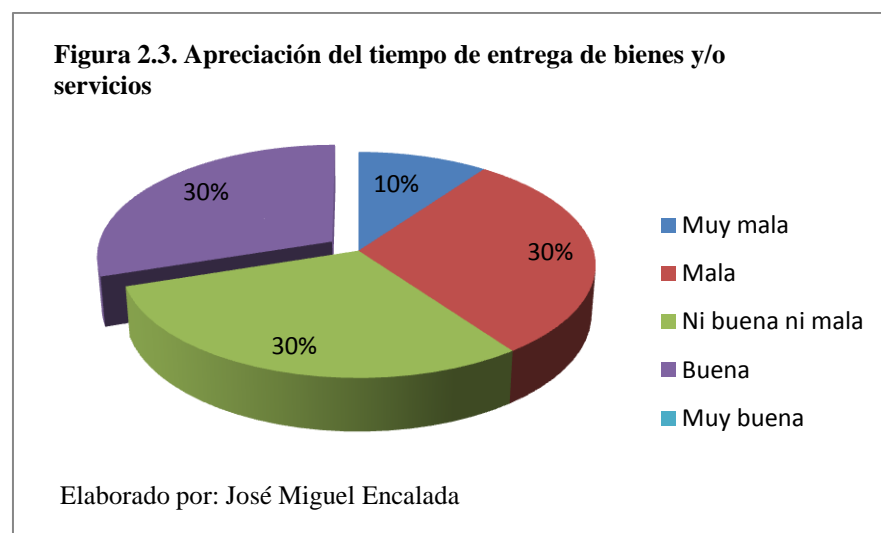
Esta pregunta tiene por objeto tener una visión general de la apreciación de los clientes internos del departamento de compras. Su resultado nos indica claramente que el 40% define como mala la gestión del departamento y 30% no la considera buena o mala, esto es un resultado altamente negativo, considerando que apenas el 30% considera que la gestión del área es positiva.

2. ¿Cómo califica el tiempo que le toma al área de compras la realización de cotizaciones/licitaciones, hasta la definición de una propuesta ganadora?



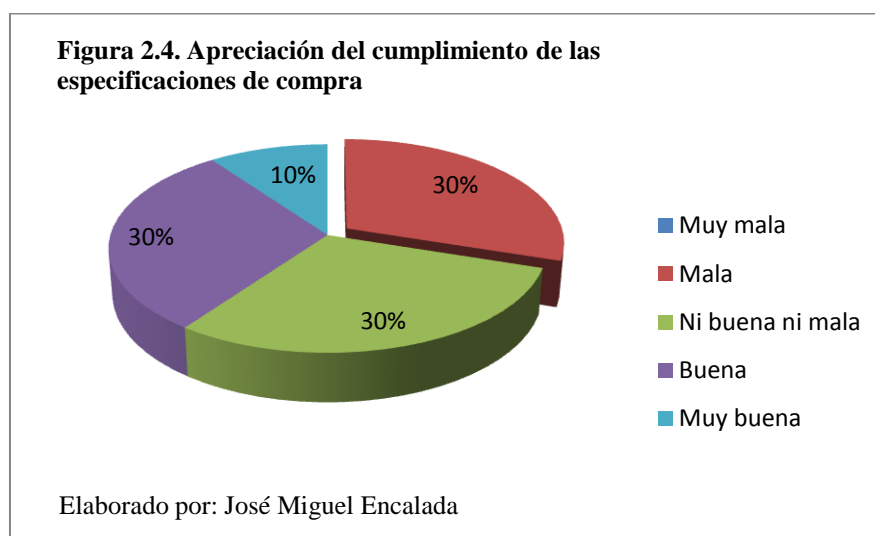
Con respecto al tiempo que le toma al departamento realizar las actividades necesarias para determinar una propuesta o cotización ganadora, el resultado es de un 50% que lo considera malo y muy malo, evidencia la inconformidad del cliente interno. En base a este resultado, podemos estar seguros que existen problemas para cumplir los procesos de compra y licitación en un tiempo adecuado para suplir las necesidades de las demás áreas.

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los bienes/servicios que haya solicitado al área de compras?



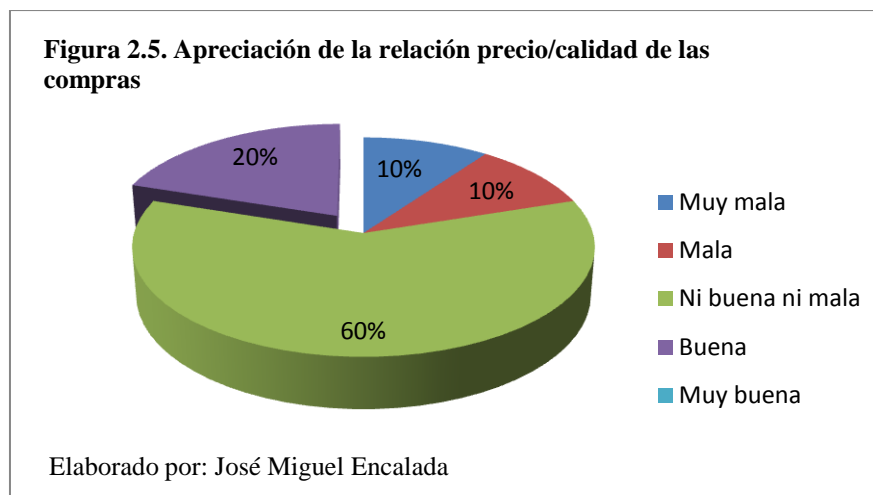
La pregunta tiene la finalidad de evaluar la percepción del tiempo de entrega de los bienes y servicios solicitados, en la cual se encuentra una mayor dispersión de respuestas, el 30% considera bueno el tiempo de entrega, pero el 40% lo considera malo o muy malo.

4. ¿Cómo califica el cumplimiento de las especificaciones dadas al área de compras por su departamento, para la adquisición de bienes o servicios?



Las respuestas indican que el 40% de los encuestados consideran bueno o muy bueno el cumplimiento de las especificaciones de compra, con un 30% de respuestas negativas y 30% promedio, lo que indica que actividades tales como la elaboración del pliego de especificaciones que se utiliza para concursos de ofertas o licitaciones no se están realizando de manera adecuada.

5. ¿Cómo calificaría la relación de precio/calidad en las compras que hayan sido realizadas para su área?



Los resultados de esta pregunta son intermedios en un 60%, pudiendo ser debidos a desconocimiento de los precios del mercado de los bienes y/o servicios a comprarse, pero solo existe un 20% que tiene una buena apreciación con respecto a la gestión de compras.

Se realizó una pregunta adicional de contestación libre, en caso de que el encuestado deseara realizar alguna observación o aclaratorio de las respuestas que brindó, que dio resultados muy interesantes para fundamentar el presente trabajo. Los comentarios del área de Tecnología de Información, indican que actualmente las actividades de compras las realizan de forma directa, ya que no tienen apoyo del departamento. Este es un hecho que no debería darse, y debiera ser revisado de forma directa por el gerente financiero administrativo y el gerente general, ya que se está incumpliendo con el organigrama definido.

Esta situación hace necesaria la revisión de los procesos establecidos actualmente, levantamiento de los no documentados, su análisis y mejora para lograr mayor eficacia y eficiencia.

### **2.1.2. Capacidad financiera**

La capacidad financiera en relación al departamento de compras, corresponde al manejo de presupuestos para la adquisición de bienes y servicios, la liquidez para realizar los pagos a proveedores.

La Gerencia Financiera de la Corporación Salud, maneja presupuestos para gastos y la adquisición de bienes y servicios. Cada año estos presupuestos son revisados de manera exhaustiva en reuniones gerenciales. Cada gerente presenta su planificación de gastos de acuerdo a las necesidades de sus áreas. El control de gastos, se realiza con los balances mensuales, con la ayuda de un programa informático (CORVU), que sirve para revisar los gastos asignados a sus departamentos por cuenta contable.

Ya que el control presupuestario se realiza por cuenta contable, y cada una puede englobar varios gastos y compras, solamente los gerentes deciden la forma de utilizar su presupuesto. Con esto en consideración, al departamento de compras no se le indica el presupuesto del cual se dispondría para cierta compra específica, sino que en base a las cotizaciones o resultados de los concursos de ofertas presentará las alternativas ganadoras, para aprobación o rechazo de las jefaturas o gerencias dependiendo del monto.

Con respecto a la liquidez para realizar los pagos a proveedores, todas las empresas de la Corporación Salud manejan su liquidez de acuerdo a las necesidades de pago, ya que para gasto normal corriente se encuentra debidamente planificado, y de existir la necesidad de un pago considerable, previamente se revisa la necesidad en reuniones gerenciales.



Tabla 2.3. Índices de liquidez

Saludsa			
CIRCULANTE	Activo circulante	21744166,00	= 2,30
	Pasivo circulante	9447594,00	
PRUEBA ÁCIDA	Activo circulante menos inventarios	21744166 - 14732	= 2,30
	Pasivo circulante	9447594,00	

Latinomedical S.A.			
CIRCULANTE	Activo circulante	2636877,00	= 1,72
	Pasivo circulante	1535190,00	
PRUEBA ÁCIDA	Activo circulante menos inventarios	2636877 - 229082	= 1,57
	Pasivo circulante	1535191,00	

Odontocare S.A.			
CIRCULANTE	Activo circulante	297717,00	= 1,76
	Pasivo circulante	169330,00	
PRUEBA ÁCIDA	Activo circulante menos inventarios	297717,00 - 16363,00	= 1,66
	Pasivo circulante	169330,00	

Fuente: Balances generales consolidados 2011. Saludsa, Latinomedical S.A. y Odontocare.  
Elaborado por: José Miguel Encalada

Los resultados reflejan una alta liquidez de las empresas, lo que indica una muy buena capacidad de pago sobre las compras que realicen.

La Corporación no tiene una política de pagos establecida, pero por su manejo de liquidez siempre efectúa sus pagos a proveedores en un periodo de tiempo de hasta un mes. Actualmente, gracias a la implementación del nuevo ERP (detallado en el punto 2.1.4.2. Capacidad tecnológica), podrá establecer de manera automática políticas de pago, gracias a las opciones que brinda el sistema en el módulo de cuentas por pagar, programando que notifique los pagos que deben realizarse, de acuerdo al tiempo programado, pero todo depende de la gerencia financiera administrativa, y las políticas que desee establecer.

La capacidad financiera de la Corporación Salud es buena para realizar los pagos a proveedores, y debido a su correcta planificación, nunca excede un periodo de pago de un mes como se indicó anteriormente. Esto puede ser considerado una gran ventaja para el departamento de compras, ya que el tamaño de las compras de bienes y servicios y la rapidez en sus pagos hacen que sea una empresa con la que se pueda desear tener relaciones comerciales. Incluso la rapidez en realizar los pagos puede ser utilizada como una ventaja para realizar negociaciones, ya que la pronta recuperación de los capitales invertidos permitiría a los proveedores realizar más negocios.

### **2.1.3. Capacidad de talento humano**

La capacidad del talento humano tiene en cuenta los perfiles necesarios para el puesto, los procesos de selección, la formación y experiencia, manuales para los cargos, la capacitación por parte de la empresa y la motivación para realizar el trabajo.

Dentro de la Corporación Salud, el perfil necesario para la jefatura de compras es:

Tabla 2.4. Descripción del cargo jefe de compras

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Departamento:</b>	FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
<b>Rol:</b>	JEFES
<b>Cargo:</b>	JEFE DE COMPRAS
<b>Reporta a:</b>	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO
<b>Misión:</b>	Proveer bienes y servicios necesarios a las áreas solicitantes, cumpliendo con los estándares de calidad, costo y oportunidad requeridos, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos.
<b>Objetivos:</b>	Cumplir con la meta de satisfacción del cliente interno. Cumplir con los procedimientos establecidos Cumplir con la relación precio / calidad (por definir cómo se va a medir)

<b>Funciones:</b>	<p>Administrar políticas y procedimiento de compras nacionales e importaciones.</p> <p>Coordinar compras de acuerdo a estrategias establecidas con otras áreas.</p> <p>Asegurar que el personal a su cargo esté capacitado para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Convocar, coordinar y llevar registros de los comités de compras.</p> <p>Llevar el control y administración de contratos.</p> <p>Llevar un control de la documentación que respalda las compras.</p> <p>Evaluar a proveedores para verificar cumplimiento de ofertas y servicios.</p> <p>Administrar la base de proveedores de la empresa.</p> <p>Verificar el cumplimiento del proceso para calificación y selección de proveedores.</p> <p>Coordinar el pago a proveedores.</p> <p>Realizar plan de compras, para determinar el presupuesto de compras y el cronograma de licitaciones</p> <p>Coordinar con las áreas solicitantes la revisión de presupuestos, autorizaciones y especificaciones de los productos solicitados.</p> <p>Mantenerse actualizado en los conocimientos requeridos para su función.</p>
<b>Competencias:</b>	<p>Capacidad de comportarse éticamente.</p> <p>Capacidad de enamorar al cliente externo.</p> <p>Capacidad de enamorar al cliente interno.</p> <p>Capacidad de escucha y diálogo.</p> <p>Capacidad de influir constructivamente en los demás.</p> <p>Capacidad de mantener la confidencialidad de la información.</p> <p>Capacidad de negociar.</p> <p>Capacidad de optimizar procesos.</p>

Capacidad de trabajar con calidad.	
Capacidad para compartir conocimientos.	
<b>Educación:</b>	
Ingeniería comercial, finanzas o carreras afines.	Universitario
<b>Formación:</b>	
Paquetes utilitarios	Universitario
Producto Corporación Salud	Adicional
Prospección de clientes	Adicional
Sistema de gestión de calidad	Adicional
<b>Experiencia:</b>	
Acreditar las capacidades que se requieren para el cargo	

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

Elaborado por: José Miguel Encalada

Dentro de los objetivos del cargo, podemos observar que se encuentra por definir cómo se va a medir el cumplimiento de la relación precio / calidad. Además, las funciones indican que es necesario el administrar políticas y procedimientos de compras, pero ni siquiera después de la creación del departamento como tal, han sido revisados para actualizarlos.

Tampoco se lleva un control y verdadera administración de contratos, que permita obtener el mayor beneficio de los mismos.

No existe una planificación de compras que permita establecer un cronograma.

El perfil necesario para asistente de compras se encuentra dentro del perfil de asistente administrativo, por lo que debería ser revisado de acuerdo al organigrama actual:

Tabla 2.5. Descripción del cargo asistente administrativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<b>Departamento:</b>	FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
<b>Rol:</b>	ASISTENTES
<b>Cargo:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
<b>Reporta a:</b>	JEFE DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

<b>Misión:</b>	Administrar, gestionar y controlar los temas relacionados con servicios administrativos para satisfacción del cliente interno.
<b>Objetivos:</b>	Cumplir con el objetivo de satisfacción del cliente interno. Cumplir con el objetivo de reducción del gasto administrativo.

<b>Funciones:</b>
GENERAL
Mantenerse actualizado en los conocimientos requeridos para su gestión.
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
Gestionar y controlar temas relacionados con preimpresos y suministros de oficina
Controlar el servicio de cafetería.
Controlar los servicios de celulares y telefonía fija.
Controlar el servicio de movilización.
Gestionar el control de pago a proveedores.
Gestionar y controlar la valija interna y courier.
Controlar al proveedor de archivo
Administra el proceso de viajes/boletos, hospedaje y viáticos.
INMUEBLES
Administrar parqueaderos
Tramitar y administrar los seguros de la compañía.
Gestionar el control de pagos de servicios básicos
Tramitar el pago de siniestros y apoyar al cliente interno en la gestión si fuera el caso.
Gestionar permisos de funcionamiento (bomberos, Ministerio de Salud, Municipio).
Liderar el desarrollo y cumplimiento del plan de seguridad industrial.
Controlar el cumplimiento del presupuesto de proyectos de remodelación.
Administrar los inmuebles (contratos y pagos).
INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO
Vigilar que los implementos de seguridad industrial estén activos/actualizados (control de extintores, seguimiento y plan de contingencia y evacuación).
Controlar el servicio de limpieza y jardinería.
Crear, modificar y dar de baja los activos fijos a su cargo.
Elaborar y ejecutar el plan anual de mantenimiento.
Gestionar las obras de remodelación y adecuación realizado por terceros.

Coordinar y gestionar seguridad física y electrónica (control de accesos y CCTV).	
<b>COMPRAS</b>	
Mantener y ampliar la base de proveedores de la empresa.	
Evaluar proveedores semestralmente.	
Elaborar órdenes de compra según los requerimientos de los usuarios y el presupuesto asignado.	
Administrar el sistema de compras de compañía.	
Gestionar la elaboración, firma y entrega de contratos.	
Comprar al mejor precio y calidad según los procedimientos y políticas establecidos.	
<b>Competencias:</b>	
Capacidad de adaptarse al cambio y ser flexible	
Capacidad de enamorar al cliente externo.	
Capacidad de enamorar al cliente interno.	
Capacidad de escucha y diálogo	
Capacidad de mantener la confidencialidad de la información.	
Capacidad de tomar decisiones y responsabilizarse por ellas.	
Capacidad para generar logros con participación.	
Capacidad para orientarse hacia objetivos y resultados.	
Capacidad para ser autónomo en su gestión.	
Genera compromiso con los objetivos.	
<b>Educación</b>	
Ingeniería comercial, finanzas o afines	
<b>Formación:</b>	
Negociación	Adicional
Paquetes utilitarios	Adicional
Producto Corporación Salud	Adicional
Sistema de gestión de calidad	Adicional
<b>Experiencia:</b>	
Acreditar las capacidades que se requieren para el cargo	

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010  
 Elaborado por: José Miguel Encalada

Cabe señalar que los procesos de selección deberían ser revisados, actualizados de acuerdo las nuevas prácticas en gestión del talento humano, ya que el escogimiento de personal se basa mayoritariamente en la formación del candidato, no se evalúan las competencias mediante pruebas que puedan indicar la capacidad de resolución de

problemas, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de trabajo bajo presión. También debería evaluarse la experiencia de manera objetiva.

Al momento no existen manuales de puestos, ni programas de determinación de las necesidades de formación para el área de compras.

Los asistentes de compras no han recibido capacitaciones en referencia a las funciones que deben cumplir. El Gerente Administrativo Financiero no incluía presupuesto de capacitación para el personal del área.

Los programas de motivación son inexistentes, con la carencia de indicadores en las actividades de compras, no existen compensaciones monetarias en base a resultados, tampoco reconocimientos o incentivos.

#### **2.1.4. Capacidad de infraestructura**

##### **A. Capacidad de instalaciones del departamento de compras**

Las instalaciones de uso del personal del departamento de compras, son apropiadas para el desempeño de trabajo de oficina, de acuerdo a principios de ergonomía, conforme a los decretos de salud ocupacional.

Cada persona dispone de un escritorio individual, cuyas medidas son de 1.50 m x 1.50 m, con tablero cubierto en fórmica, y cajonera metálica con llave. Se utiliza sillas de tipo secretaria, con base hidráulica y respaldo con alturas ajustables.

Cada puesto de trabajo está dotado de dos sillas de visita, para poder recibir proveedores y clientes internos.

La iluminación de las oficinas es de luz fluorescente, que provee la claridad necesaria para trabajar. Aproximadamente se manejan 300 luxes, tal como indica el decreto ejecutivo 2393 sobre salud ocupacional.

Un hecho que merece revisión, es que la ubicación de las oficinas para el personal de compras que sirve a la ciudad de Quito, se encuentran en Cumbayá, y las oficinas de las empresas se encuentran en la capital. Esto tiene las siguientes implicaciones:

- El personal de compras, muchas veces debe desplazarse a la ciudad de Quito para entrevistarse con los funcionarios de las otras empresas, ya que es necesario mayor información con respecto a las compras solicitadas. Esto conlleva a un aumento en los costos de movilización.
- El asistente de compras no se encuentra en el momento de la recepción del producto o servicio, que los proveedores entregan directamente al área solicitante. Esto puede hacer que no se revise el cumplimiento de todos los compromisos de la orden de compra o el contrato.

## B. Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica se refiere a la tecnología que la empresa pone a disposición de los empleados para cumplir sus funciones.

Tabla 2.6. Características de los computadores del área de compras

MARCA COMPUTADOR	LENOVO 7303 - A91
Procesador	Procesador Intel® Core 2 Duo Processor E8400 de 3,0 Ghz
Disco Duro	Disco Duro 250GB 7200RPM S-ATA HDD
Memoria RAM	Memoria Ram 2GB
Tarjeta de Red	Gigabit Ethernet 100/1000
Case	AT
Licenciamiento	Microsoft Windows Vista Business 32 ( Soporta legalmente downgrade a Sistema Operativo Windows XP Profesional)
Flat Panel	Monitor Samsung 17"

Fuente: Equipo ganador concurso de ofertas 2010.  
Elaborado por: José Miguel Encalada.



Con respecto al Hardware, todas las personas que trabajan en el departamento de compras disponen de equipos de computación aptos para realizar sus funciones. El área de tecnología tiene planificaciones de mantenimiento anuales y renovación de equipos al menos cada tres años.

Con respecto al Software, cada uno dispone de los programas normales de procesamiento de texto y datos, además de correo electrónico e internet para los trabajos de búsqueda y contacto con los proveedores.

La jefatura administrativa de Saludsa desarrolló en el año 2007 un programa llamado *Vector* que es un BPM (business process management), que sirve para el ingreso de los requerimientos de compras, el manejo de flujos de aprobaciones de acuerdo a los montos, y el registro de las órdenes de compras y su consumo.

La implementación de un ERP, *Microsoft Dynamics Ax*, que se está realizando durante la elaboración del presente proyecto de tesis, ha generado la necesidad de desarrollar una nueva aplicación que permita el ingreso de las órdenes de compra, que maneje los flujos de aprobación de las empresas y que de manera automática escriba la información en el ERP para evitar la duplicación de la tarea de ingreso de datos, por lo que de manera simultánea se desarrolla otro BPM, el *K2*, que al igual que *Vector*, se utilizará por las áreas de las empresas para ingresar los pedidos, y los asistentes de compras registrarán las cotizaciones y los ganadores. Las órdenes de compra se aprobarán por jefaturas o gerencias (de acuerdo al monto) en el sistema, que debe enviar automáticamente el pedido a los proveedores. Con el registro automático de esta información en el ERP, se procesan las facturas a su llegada, y generan los pagos.

Con esta descripción podemos tener la certeza de que los procesos de autorización de compras se encuentran automatizados, en función de los montos.

La Corporación se preocupa por el manejo de tecnología actual, que haga más eficiente el trabajo dentro de las empresas que la conforman, los equipos tienen un adecuado mantenimiento, y de acuerdo a la programación, se cambian al menos una vez cada tres años.

También ha destinado recursos para la implementación de nuevo software, tal es el caso del ERP y K2, que permiten a la empresa una mayor eficiencia, y contar con información necesaria para los negocios de una manera inmediata.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE PROCESOS**

Para analizar los procesos de compras de la Corporación Salud, se parte de la presentación de la documentación de los procesos estipulados en el manual de calidad. La documentación que se presentará se encuentra dentro de la intranet, existiendo diagramas e instrucciones de trabajo.

Para el nuevo levantamiento de procesos, se realizan encuestas a los miembros del área.

### **3.1. REVISIÓN DE PROCESOS DOCUMENTADOS EXISTENTES**

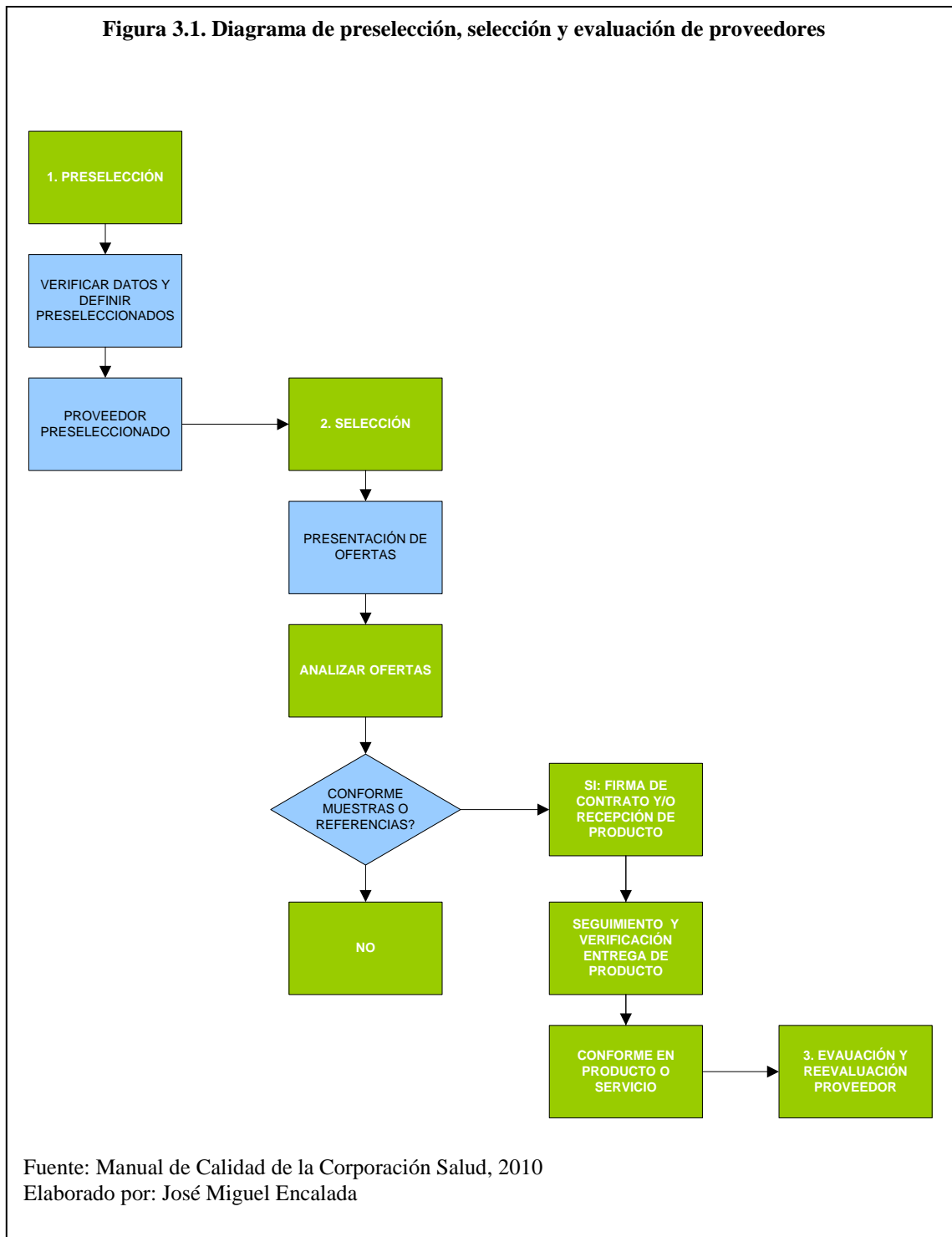
Los procesos documentados existentes, correspondientes a la gestión de compras dentro del manual de calidad de la Corporación Salud, son los siguientes:

- Preselección, selección y evaluación de proveedores
- Compras
- Licitaciones.

#### **3.1.1. Preselección, selección y evaluación de proveedores**

A continuación se presenta el diagrama de flujo que se encuentra en la intranet de la empresa, este diagrama define de manera general las actividades que corresponden a compras, desde la preselección, donde se verifican los datos y se definen los proveedores de los cuales se receptorán las ofertas, después se analizan las mismas para realizar la selección del ganador. Después de cada recepción del bien o servicio se evalúa al proveedor.

**Figura 3.1. Diagrama de preselección, selección y evaluación de proveedores**




Actualmente la evaluación del proveedor la realiza el área usuaria mediante el sistema Vector, sin la misma, el área de contabilidad no está autorizada a procesar la factura del proveedor para gestionar el pago. La falencia existente en este diagrama es que no se enfoca en las actividades exclusivas de preselección, evaluación y

reevaluación de proveedores, sino que de manera general refleja las actividades del proceso de compra.

La información básica de proveedores, para su revisión antes de su contratación, se registra en el siguiente formato, FO-A-001:

**Figura 3.2. Formato para registro de información básica de proveedores**


SALUDsa Departamento Financiero Administrativo Código: FO-A-001 Versión: 1      Fecha: 12/2.004											
<b>INFORMACION BASICA DE PROVEEDORES</b>											
RAZON SOCIAL: _____ R.U.C : _____ DIRECCION: _____ CIUDAD: _____ TELEFONOS: _____ FAX: _____ E-MAIL: _____ FECHA DE CONSTITUCION: _____ REPRESENTANTE LEGAL: _____ GERENTE GENERAL: _____ PERSONA DE CONTACTO: _____	SOLO PARA USO DE SALUDSA CONFIRMACIONES _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____										
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE: DESCRIPCION _____ _____ _____ _____											
REFERENCIAS COMERCIALES:											
NOMBRE DE LA EMPRESA _____ _____ _____	TELEFONO _____ _____ _____	CIUDAD _____ _____ _____	SOLO PARA USO DE SALUDSA _____ _____ _____								
REFERENCIAS BANCARIAS:											
BANCO _____ _____ _____	CTA. CTE AHORR No _____ _____ _____	FECHA DE APERTURA _____ _____ _____	COMENTARIOS _____ _____ _____								
CONTROL DE CALIDAD:      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>											
RESPONSABLE DEL AREA: _____											
SISTEMA DE GESTION IMPLEMENTADO _____											
AUTORIZACION DE IMPRENTA SRI No _____											
FECHA: _____											
Mediante el presente declaro que la información proporcionada es auténtica, por lo que autorizo a Salud S.A. a verificarla.											
ATENTAMENTE  _____ REPRESENTANTE LEGAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 2px;">Para Uso de Saludsa</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">APROBADO SI</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">                     RAZON: .....                      .....                 </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">                     .....                      FIRMA                 </td> </tr> </table>			Para Uso de Saludsa		APROBADO SI	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	RAZON: ..... .....		..... FIRMA	
Para Uso de Saludsa											
APROBADO SI	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
RAZON: ..... .....											
..... FIRMA											

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

El formato que se encuentra en el manual de procedimientos, que sirvió de base para realizar la pantalla de evaluación de proveedores dentro de Vector, es el siguiente:

**Figura 3.3. Formato para evaluación de proveedores**

**CORPORACION SALUD**  
**ADSAMED : Departamento Financiero Administrativo**  
**Código : IT-A-005**  
**Versión : 2                      Fecha : Octubre 01 / 2.010**



### EVALUACION DE PROVEEDORES

**EVALUACION No:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_  
**PRODUCTO:** \_\_\_\_\_  
**SERVICIO:** \_\_\_\_\_

	PESO	CALIFICACION	%
<b>SOLUCIONES ADECUADAS EN PROBLEMAS:</b>	0,10		0%
<b>CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES ACORDADAS:</b>	0,45		0%
<b>CUMPLIMIENTO EN TIEMPOS DE ENTREGA:</b>	0,25		0%
<b>DOCUMENTACION CORRECTA Y COMPLETA:</b>	0,05		0%
<b>ENTREGAS SIN ERRORES:</b>	0,10		0%
<b>NO VARIACIÓN DE PRECIOS Y FORMAS DE PAGO:</b>	0,05		0%

**OTRAS OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**RESUMEN:** 0%

**ACEPTADO CON PROMEDIO 70% MIN**

<b>RESPONSABLE:</b> _____	<b>CLIENTE CLASE A</b>	<b>91 - 100</b>
<b>PROCESO CONTRATANTE</b>	<b>CLIENTE CLASE B</b>	<b>81 - 90</b>
	<b>CLIENTE CLASE C</b>	<b>70 - 80</b>

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

El registro de los proveedores aprobados, de acuerdo al producto o servicio es el siguiente:

**Figura 3.4. Formato para registro de proveedores aprobados**

SALUDEa Departamento Financiero Administrativo Código : FO-A-902 Versión : 1      Fecha : 12/2.004	
<b>REGISTRO DE PROVEEDORES APROBADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	
PROCESO CONTRATANTE: _____ PRODUCTO O SERVICIO: _____	
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ R.U.C : _____ DIRECCION: _____ CIUDAD: _____ TIEMPO DE ENTREGA: _____ TELEFONO: _____	PERSONA DE CONTACTO: _____ FORMA DE PAGO: _____ CANTIDAD MINIMA: _____ PRECIO UNITARIO: _____ STOCK DE SEGURIDAD: _____ FECHA: _____
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ R.U.C : _____ DIRECCION: _____ CIUDAD: _____ TIEMPO DE ENTREGA: _____ TELEFONO: _____	PERSONA DE CONTACTO: _____ FORMA DE PAGO: _____ CANTIDAD MINIMA: _____ PRECIO UNITARIO: _____ STOCK DE SEGURIDAD: _____ FECHA: _____
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ R.U.C : _____ DIRECCION: _____ CIUDAD: _____ TIEMPO DE ENTREGA: _____ TELEFONO: _____	PERSONA DE CONTACTO: _____ FORMA DE PAGO: _____ CANTIDAD MINIMA: _____ PRECIO UNITARIO: _____ STOCK DE SEGURIDAD: _____ FECHA: _____
Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010	

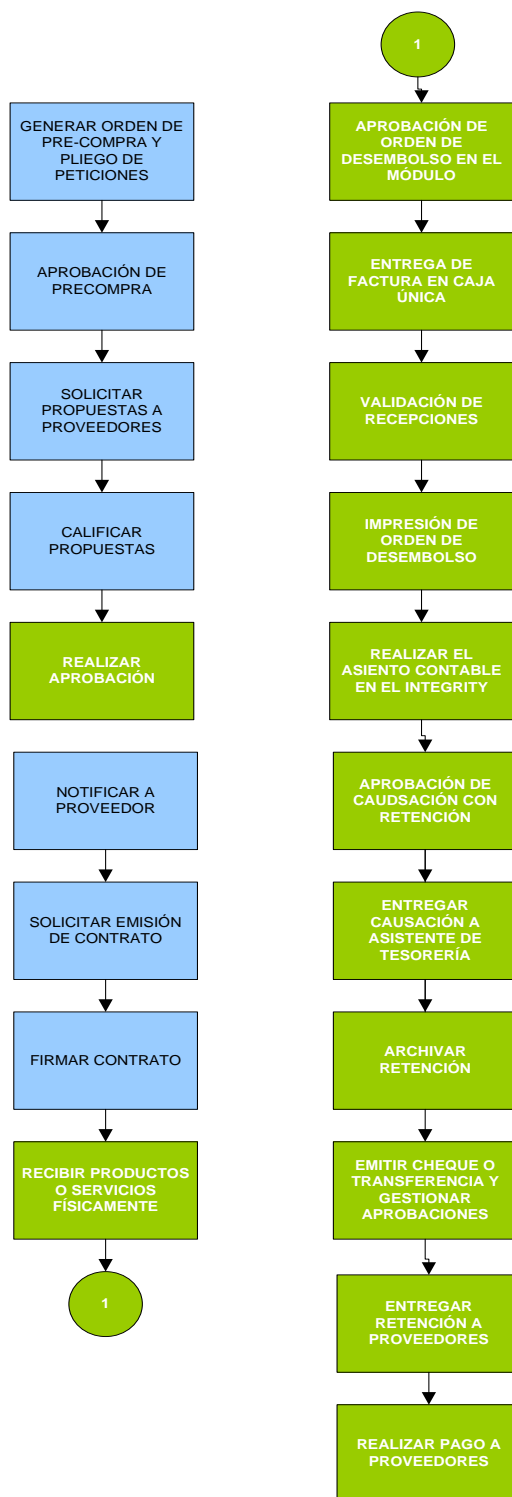
### 3.1.2. Compras

De igual manera a la preselección, selección y evaluación de proveedores, se encuentran definidas de manera general las actividades de compra, incluyendo la interacción que se genera con el departamento de contabilidad hasta generar el pago.

La falencia del diagrama es que se encuentra desactualizado con respecto al manejo actual, ya que no se toma en cuenta que ahora no se imprime la hoja de aprobación del pago para entregarla junto con la factura, sino que el registro se realiza exclusivamente en el sistema, y contabilidad recibe las facturas en una ventanilla que hace la función de caja única. Estos detalles se especificarán en el levantamiento de procesos, siguiente punto del presente capítulo.

Este es el diagrama que se encuentra en el manual de procesos, sobre compras:

**Figura 3.5. Diagrama de compras**



Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010  
 Elaborado por: José Miguel Encalada



Los montos de aprobación de compras y sus responsables se detallan en el siguiente formato de instrucción de trabajo:

**Figura 3.6. Instrucción de trabajo Tabla – Proceso de compras**

**Corporación Salud**  
 Administración de Infraestructura y Servicio al Cliente Interno  
 Código : IT-A-008  
 Versión : 2 Fecha : Noviembre 4 / 2.009

**IT- TABLA – PROCESO DE COMPRAS**

Asistente de adquisiciones o PMF solicita propuestas a proveedores, aplicando la siguiente tabla:

Tipo de Compra	Monto de la compra anual	Proceso de compra a aplicarse	Ejemplo
Única Vez	<300	Una cotización proveedor sugerido área usuaria	Mochila para computador de un gerente
	>300 <1500	Dos cotizaciones	Cintas colgantes para tarjetas de identificación
	>1500<5000	Tres cotizaciones	Acometida eléctrica.
	>5000	Licitación y justificación de compra única	Desarrollo de software o aplicación.
Proveedor Único	>0	Justificación de proveedor único firmado por Jefe y Gerente de área	Licencias de Integrity o Progress
Eventuales	<500	Dos cotizaciones	Trofeos, medallas, pines
	>500<2500	Tres cotizaciones	Sistemas de seguridad y monitoreo
	>2500	Licitación para selección de proveedores, bajo modalidad de precario o para servicio o producto.	Alquiler de carpas, obra civil, remodelaciones, compra de muebles, equipos médicos
Recurrentes	>0	Licitación para contratación de servicios o compra de producto bajo modalidad de precario	Compra de computadores, licencias windows, cableado estructurado, mantenimiento general, suministros, medicamentos, impresiones, courier.

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

Este formato se encuentra desactualizado, considerando el hecho de que las compras al momento las realiza el departamento encargado de la función, y en el mismo se indica que las puede hacer PMF, Punto Médico Familiar (Latinomedical S. A.).

Las definiciones del procedimiento de compras se indican en el siguiente formato, las letras en color rojo son actualizaciones realizadas en marzo del 2010.

Figura 3.7. Instrucción de trabajo Tabla – Proceso de compras

<p>Corporación Salud          Administración de Infraestructura y Servicio Cliente Interno          Código : IT-A-007          Versión : 2</p>	<p>Fecha : Noviembre 4 / 2.009</p>
--	------------------------------------

## IT - PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

### 1. DEFINICIONES

- 1.1. Compañías.- Para fin de este documento Salud S.A. y **Latinomedical** serán llamadas como Compañías
- 1.2. Requerimientos.- Necesidades generadas por las distintas áreas de las compañías, que se ingresan en la Requisición de Compra y se describen a detalle en el Pliego de Especificaciones
- 1.3. Compra.- Proceso por el cual el área administrativa selecciona un proveedor para prestar sus servicios o entregar sus productos cumpliendo con las necesidades previamente establecidas por el área.
- 1.4. Pliego de Especificaciones.- Formato establecido para determinar las necesidades del usuario a fin de que el Proveedor pueda presentar su propuesta y en base a la cual se realizará la evaluación para selección de proveedor.
- 1.5. Calificación de Proveedor.- Proceso por el cual los proveedores interesados en trabajar para las compañías ofrecen sus productos o servicios mediante el formato destinado para este fin en **nuestro sistema**.
- 1.6. Selección de Proveedor.- Proceso por el cual se contrata a un proveedor para que preste sus servicios o entregue sus productos a las compañías, el cual es realizado a través de la TABLA DE EVALUACION PARA SELECCIÓN DE PROVEEDOR
- 1.7. Contrato General de Servicios.- Documento por el cual se contrata a un proveedor para que preste sus servicios o entregue sus productos a las compañías de acuerdo a una tabla de precios establecida en el proceso de Selección de proveedores.
- 1.8. Compras de Servicios o productos recurrente.- Generadas por la necesidad de productos o servicios por más de una vez al mes o por más de tres veces al año; para lo cual se selecciona uno o varios proveedores bajo contrato general de servicios por uno o dos años.
- 1.9. Compras de Servicios únicas o esporádicas.- Generadas por una necesidad de un producto o servicio específico, para este tipo de compras se realizará una selección tomando en cuenta mínimo tres cotizaciones.
- 1.10. Tabla de Evaluación para Selección de Proveedor.- Formato ponderado previamente establecido **con las áreas usuarias** para calificar las propuestas de los proveedores. **Los criterios y ponderaciones variables de este formato deben establecerse con los usuarios antes de recibir las propuestas de los proveedores.**

## 2. RESPONSABLES

- 2.1 GERENTE GENERAL: Responsable de la aprobación de **requisiciones** superiores USD 50.000 o no presupuestadas
- 2.2 GERENTE FINANCIERO: Responsable de aprobar **requisiciones** superiores a USD 10.000
- 2.3 GERENTES DE AREA: Responsables de aprobar **requisiciones** de sus áreas superiores a USD 5.000 e inferiores a 10.000
- 2.4 **SUBGERENTES DE AREA : Responsables de aprobar requisiciones de sus áreas superiores a USD 2.500 e inferiores a USD 5.000, solamente en las áreas que exta este nivel, caso contrario aplicará directamente a la Gerencia.**
- 2.5 **SUBGERENTES FINANCIERO ADMINISTRATIVO : Responsables de aprobar O/C superiores a USD 10.000**
- 2.6 JEFES DE AREA: Responsables de aprobar pre-compras de su área hasta USD 2.500
- 2.7 TABLA DE APROBACIONES

### 2.7.1 REQUISICION

Monto	Niveles de Aprobación
0 – 2.500	Jefaturas de Área
2.501 – 5.000	Jefatura de Area +
5.001 – 10.000	Jefatura de Area + Subgerente de Area o Gerente de Area
10.001 – 50.000	Jefatura de Area + Subgerente de Area + Gerente de Area + Gerencia Financiera
50.001 o más No presupuestada	Jefatura de Area + Subgerente de Area o Gerente de Area + Gerencia Financiera + Gerencia General

### 2.7.2 ORDEN DE COMPRA

Monto	Niveles de Aprobación
>0	Jefatura Administrativa

### 2.7.3 RECEPCION DE SERVICIOS O PRODUCTOS / ORDEN DE DESEMBOLSO

Monto	Niveles de Aprobación
<b>Cualquier desembolso</b>	Jefaturas de Área

- 2.8 **ESPECIALISTA DE COMPRAS DE CADA AREA:** Generar la requisición, gestionar las aprobaciones, evaluar a los proveedores en coordinación con administración, manejo y control del contrato, recepción de bienes o servicios.

- 2.9 JEFE DE ADMINISTRACION.- Revisar y aprobar proveedor seleccionado para **requisición, solicitar información a los proveedores para revisar el riesgo que implica para la compañía**, velar por la transparencia de los procesos de compras, **enviar por mail al área usuaria y a la Subgerencia Financiera Administrativa la Tabla de Evaluación para Selección de Proveedor con los criterios y las ponderaciones de calificación de los procesos para seleccionar proveedores. Aprobar O/C inferiores a USD 10.000.**
- 2.10 ASISTENTE DE COMPRAS.- Recibir y gestionar precompras, solicitar propuestas a proveedores, **evaluar propuestas en la tabla de Evaluación para selección de Proveedor**, notificar al proveedor la selección, emitir orden de compra, **firmar contratos, gestión de pago. Llevar un registro histórico de la evolución de cada proceso de selección de proveedores.**
- 2.11 CONTABILIDAD.- Revisar que las **facturas con los requisitos legales y con los valores de la recepción de mercadería; que la recepción de mercadería** cumpla con el contrato y lista de precios establecidos en la Orden de Compra; **verificar que los ítems catalogados como compra se procesen a través de órdenes de compra y no con solicitud de pago.**

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

Este formato se encuentra desactualizado, considera como empresas solo a Saludsa y Latinomedical S. A., e indica que la supervisión de compras la realiza la jefatura administrativa. Adicionalmente en el punto 2, que se refiere a responsables, se observa lo siguiente:

- La tabla de aprobación de requisiciones se encuentra incompleta en la fila de monto de \$2501,00 a \$5000,00, indica necesaria solo la aprobación de la jefatura de área, debiendo constar también la necesidad de aprobación de la subgerencia (en caso de existir).
- En la tabla de Orden de compra, debería constar la necesidad de aprobación de la gerencia financiera administrativa en montos superiores a \$10000,00, tal como lo indica el texto del punto 2.5.

La siguiente es la tabla de evaluación, cuyos criterios se definen antes de solicitar las cotizaciones a los proveedores, en conjunto con el área solicitante.

**Figura 3.8. Formato Tabla de evaluación para selección de proveedores**

SALUDSA  
Proceso de Compras - Administración  
Código : FO-A-030  
Versión : 1 Fecha : Agosto 31 / 2.007

TABLA DE EVALUACION PARA SELECCIÓN DE PROVEEDOR  
(NOMBRE DE PROCESO REALIZADO)

RIESGO														
CRITERIOS EVALUABLES														
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso		
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
Total		0		0		0		0		0		0		0
SERVICIO O PRODUCTO														
CRITERIOS DE CALIDAD														
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso		
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
	2			0		0		0		0		0		0
Total		0		0		0		0		0		0		0
CRITERIOS FINANCIEROS														
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso		
Facturación Mensual Consolidada	2	20		0		0		0		0		0		0
Plazo de Pago	2	20		0		0		0		0		0		0
Precios	2	60		0		0		0		0		0		0
Total		100		0		0		0		0		0		0
RESUMEN														
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso		
Calidad	2	100		0		0		0		0		0		0
Financiero	2	100		0		0		0		0		0		0
Total		200		0		0		0		0		0		0

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

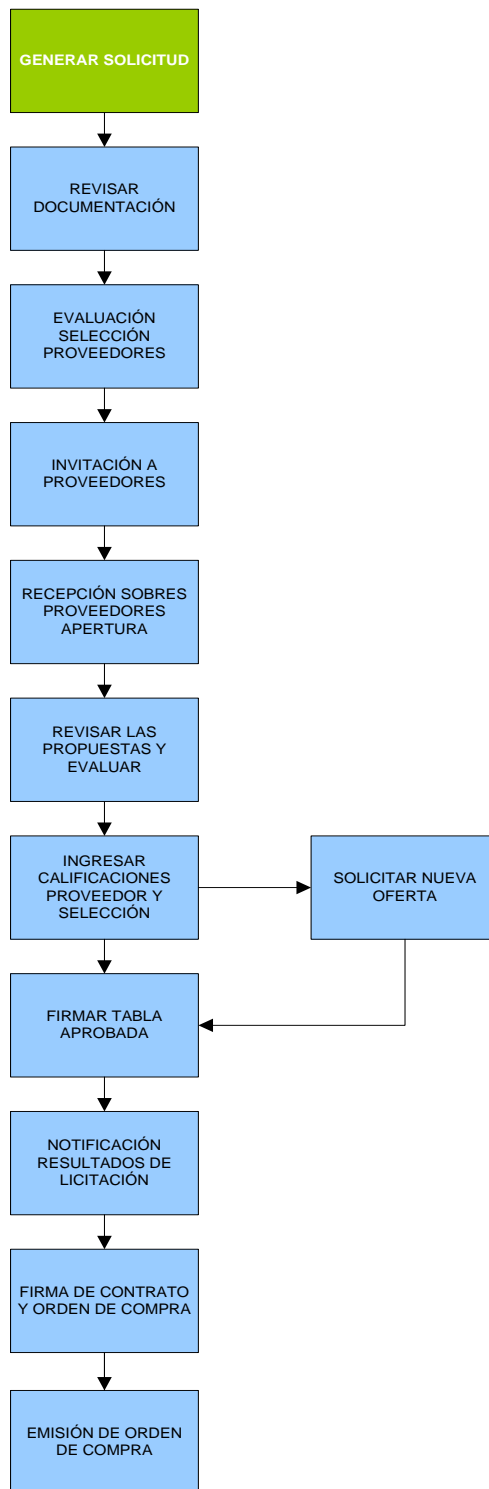
### 3.1.3. Licitaciones

El siguiente es el diagrama que se encuentra en la intranet, manual de procesos, sobre licitaciones. La generalidad del diagrama suprime actividades muy importantes para el proceso:

- Elaboración del pliego de especificaciones
- Calificación de propuestas finales.
- Revisión de presupuesto.
- Inclusión de acuerdo de niveles de servicio.

El detalle completo del proceso se encuentra en el siguiente punto del capítulo, levantamiento de procesos.

Figura 3.9. Diagrama de licitaciones



Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010  
Elaborado por: José Miguel Encalada

La instrucción de trabajo sobre el proceso de licitaciones es el siguiente. También se encuentra desactualizado en su definición de las compañías, y en dar las funciones de supervisión y aprobación a la jefatura administrativa.

**Figura 3.10. Instrucción de trabajo Licitaciones**

Corporación Salud Adsamed Código : IT-A-009 Versión : 1                  Fecha : Julio 2.009
---

## LICITACIONES

### 1. DEFINICIONES

**Compañías.-**

Para fin de este documento Saludsá. y Latinomedical serán llamadas como Compañías

**Licitación.-**

Proceso documentado por el cual se realiza una convocatoria a proveedores para presentar ofertas de servicios o productos que requieren las empresas

**Pre-compra.-**

Formato por el cual las distintas áreas inician el proceso de compras.

**Requerimientos.-**

Necesidades generadas por las distintas áreas de las compañías, que se ingresan en la requisición de compra y se describen a detalle en el Pliego de Especificaciones

**Pliego de Especificaciones.-**

Formato establecido para determinar las necesidades del usuario a fin de que el Proveedor pueda presentar su propuesta y en base a la cual se realizará la evaluación para selección de proveedor.

**Calificación de Proveedor.-**

Proceso por el cual los proveedores interesados en trabajar para las compañías ofrecen sus productos o servicios mediante el formato destinado para este fin.

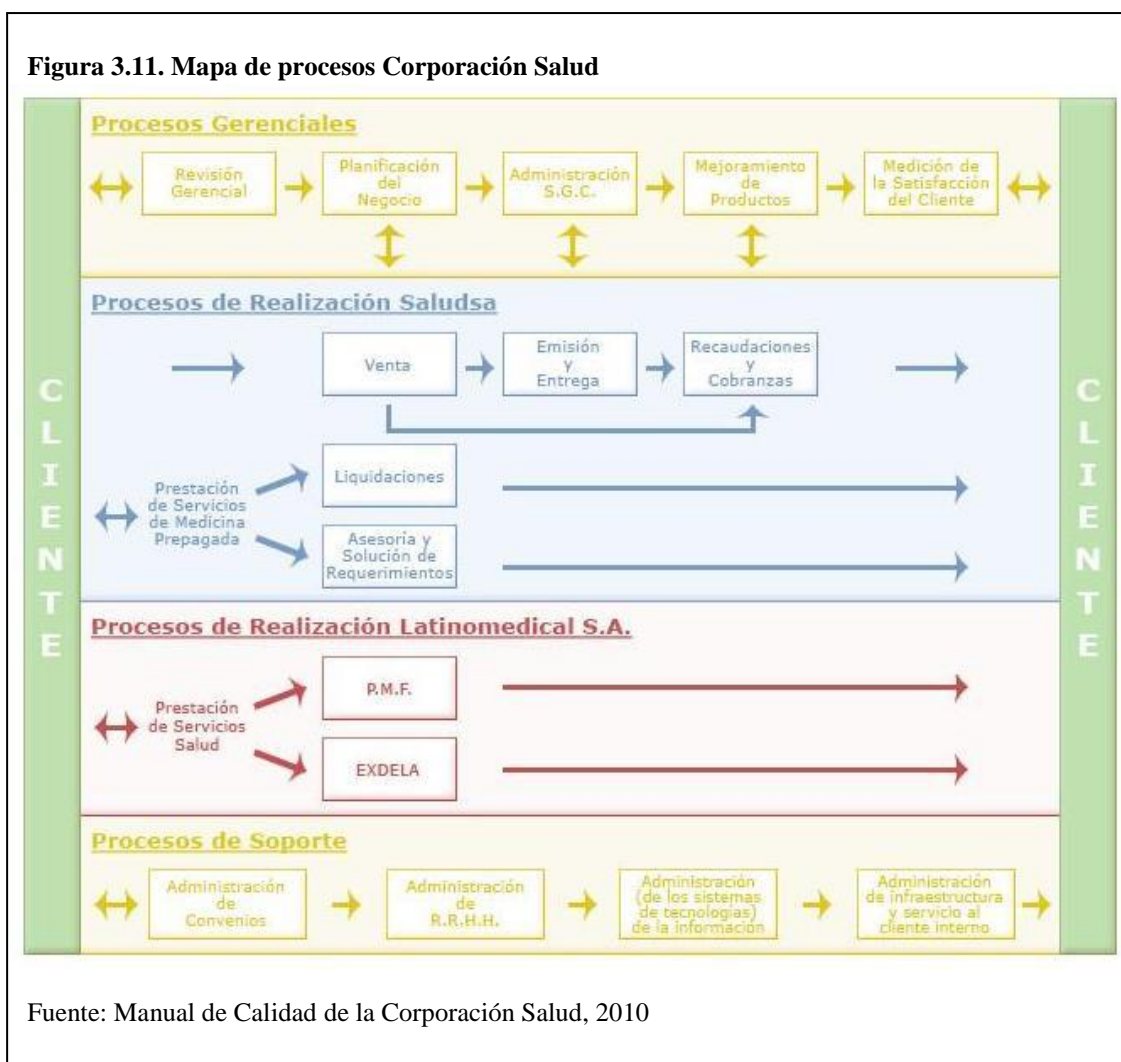
**Selección de Proveedor.-**

Proceso por el cual se contrata a un proveedor para que preste sus servicios o entregue sus productos a las compañías, el cual es realizado a través de la TABLA DE EVALUACION PARA SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Fuente: Manual de Calidad de la Corporación Salud, 2010

### 3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

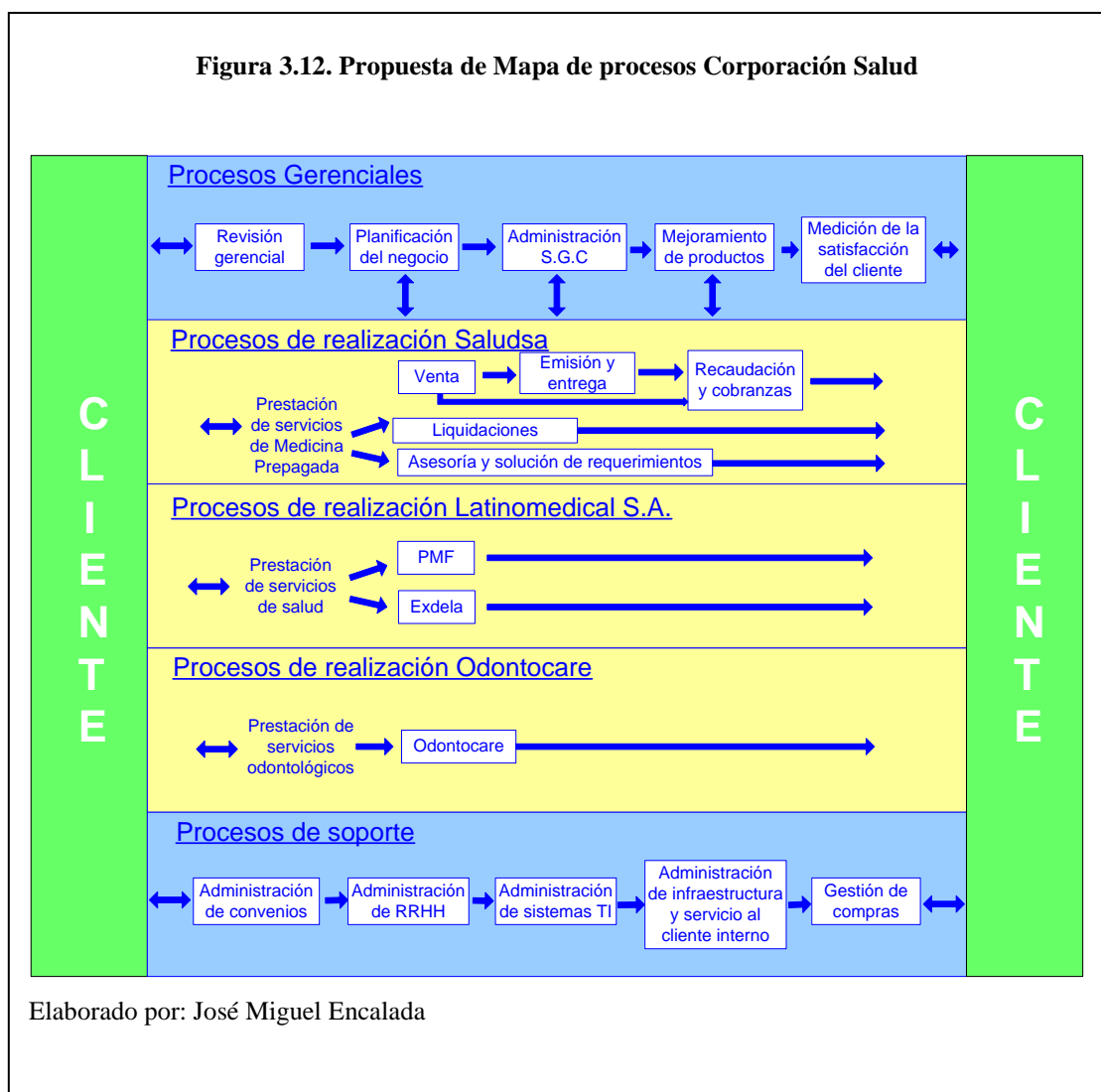
Como punto de partida, revisamos el mapa de procesos que se encuentra dentro de la intranet de uso general de las empresas de la Corporación, parte del manual de calidad.



Podemos observar que este mapa está incluyendo únicamente a Saludsa y Latinomedical S.A., faltando Odontocare, que es la empresa de servicios de atención odontológica, no se toma en cuenta a Adsamed, ya que es una empresa exclusivamente tenedora de acciones.



En los procesos de soporte, encontramos Administración de infraestructura y servicio al cliente interno, dentro del cual se encuentra Compras, ya que como se ha indicado, anteriormente estas funciones las desarrollaba el departamento de administración, esto indica que es necesario actualizar el mapa de procesos tomando en cuenta este cambio. Para este fin, se utiliza el mismo mapa de procesos para realizar la actualización propuesta.



Compras se encarga de suplir los bienes y servicios de las empresas de la Corporación Salud, como proceso soporte, debe cumplir los requerimientos de los

procesos gerenciales, de realización y de soporte, tal como han sido denominados en el mapa:

- Revisión gerencial.
- Planificación del negocio.
- Administración S.G.C.
- Mejoramiento de productos.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Venta.
- Emisión y entrega.
- Recaudaciones y cobranzas.
- Liquidaciones.
- Asesoría y solución de requerimientos.
- PMF.
- Exdela.
- Odontocare.
- Administración de convenios.
- Administración de RRHH.
- Administración de los sistemas de tecnología e información.

Siendo el objetivo presentar una propuesta de mejora de los procesos de compras de la Corporación Salud, el enfoque del presente trabajo será exclusivamente sobre los procesos de dicha área.

### 3.2.1. Levantamiento de los procesos de compras

Para el levantamiento de los procesos de la gestión de compras utilizaremos como instrumento la encuesta, levantamiento inicial, el formato ha sido desarrollado teniendo en cuenta los elementos necesarios para la caracterización de procesos, que consiste en la identificación de todos los factores que intervienen y se deben controlar para gerenciar el proceso. Estos elementos 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 ha tomado en cuenta los elementos del círculo de Deming, que son planear, hacer, verificar y actuar (anexos C y D). Estos cuestionarios han sido aplicados a los asistentes de compras, todas las respuestas fueron consensuadas.

Para la descripción de los procesos actuales, se realiza mediante diagramas de flujo usando la metodología SIPOC, que es un acrónimo de Suppliers (Proveedores) - Inputs (Entradas) - Proceso (Proceso) - Outputs (Productos) - Customers (Clientes), ya que ayuda a entender de manera clara el propósito y alcance de un proceso (anexo E).

En resumen, la metodología utilizada para el levantamiento de los procesos del área de compras es la siguiente:

- Desarrollo del formato de cuestionario. (Anexo C).
- Aplicación del cuestionario al personal del área de compras. (Anexo D).
- Descripción de los subprocesos actuales mediante diagramas de flujo, utilizando la técnica de diagramación SIPOC. (Anexo E).

El resultado de la metodología señalada se presenta en la siguiente tabla, con el inventario de procesos y subprocesos actuales con una codificación propuesta:

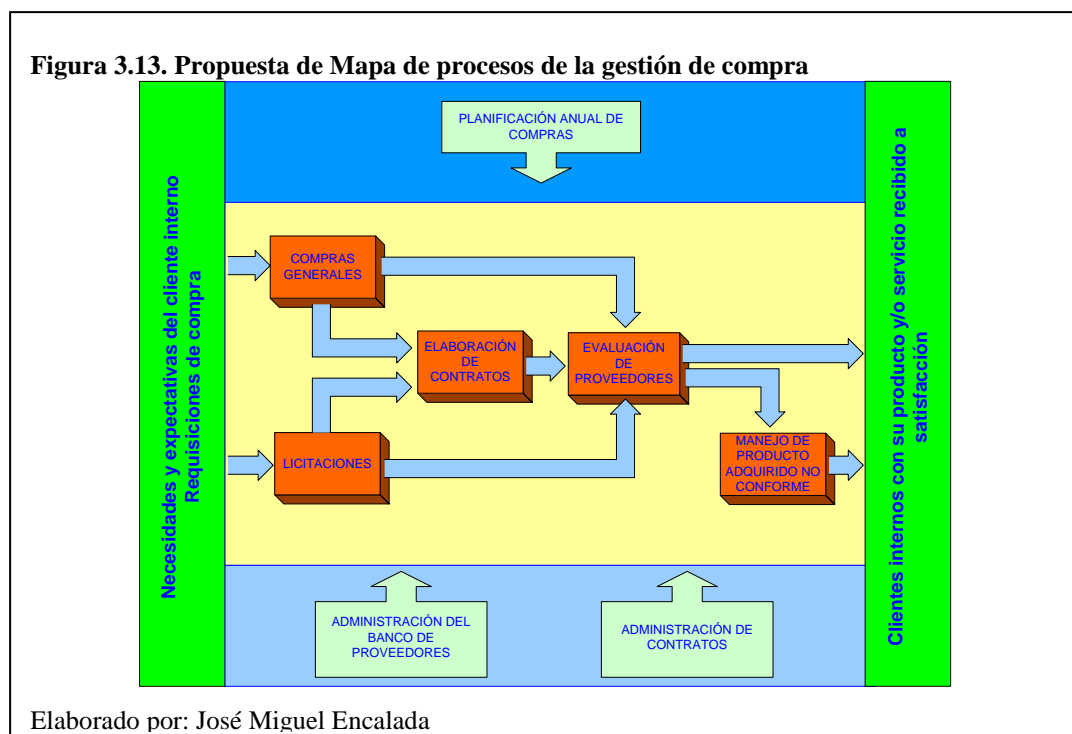
Tabla 3.1. Subprocesos actuales de la gestión de compras

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.

### 3.2.2. Mapa de procesos de la gestión de compras

De acuerdo al resultado del levantamiento de procesos, el mapa de procesos de la gestión de compras de la Corporación Salud es el siguiente:



## **CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS**

El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática desarrollada para que las organizaciones puedan realizar avances significativos en cuanto a eficiencia. Ayuda a simplificar y modernizar las funciones, reduciendo tiempos de actividades mediante la eliminación de tareas duplicadas y burocracia, simplificando procesos, estandarizando y automatizando las actividades con el apoyo de la tecnología.

### **4.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Para la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de compras de la Corporación Salud, utilizaremos el análisis de valor agregado, mediante el cual definiremos 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 recomendará su eliminación o disminución en tiempo, mediante cambios o automatización dentro del proceso.

Con esta finalidad, se realiza una cuantificación de los costos del área y el personal que realiza actividades necesarias para los subprocesos de la gestión de compras, este análisis servirá para cuantificar los costos de los subprocesos dentro del análisis.

#### **4.1.1. Costos de operación del área de compras**

Los costos de operación del área de compras se han extraído de contabilidad, de las tablas de distribución de los gastos de arriendo por metros cuadrados, el detalle de gasto depreciación cargado al área, los costos de mantenimiento de los equipos de oficina y computación, servicios básicos, los gastos de suministros y movilización.

El cálculo final es la sumatoria de los costos de operación del área, dividida por los 12 meses del año, por 30 días, por 24 horas al día y por 60 minutos.

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costos de operación}}{(12 \times 30 \times 24 \times 60)}$$

Tabla 4.1. Costos de operación del área de compras

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO POR MINUTO	PORCENTAJE
ARRIENDO	1500,00	18000,00	0,034722222	57,38%
DEPRECIACIÓN	114,31	1371,67	0,002645962	4,37%
Equipo de computación	92,56	1110,67		
Muebles	19,00	228,00		
Equipo de oficina	2,75	33,00		
MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN	25,00	300,00	0,000578704	0,96%
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS (COMPUTACIÓN)	1,88	22,56	0,000043519	0,07%
SERVICIOS BÁSICOS	50,00	600,00	0,001157407	1,91%
Luz	25,00	300,00		
Agua	10,00	120,00		
Teléfono	15,00	180,00		
SUMINISTROS Y MATERIALES	23,00	276,00	0,000532407	0,88%
PASAJES/GASTOS DE VIAJE	900,00	10800,00	0,020833333	34,43%
TOTAL		31370,23	0,060513555	100%

Fuente: Contabilidad Corporación Salud  
Elaborado por: José Miguel Encalada

#### 4.1.2. Costos de personal

Calculamos el costo del personal por minuto, sumando la remuneración total anual, que consisten en el sueldo anual más los décimos tercero y cuarto sueldos, aporte al IESS y vacaciones, dividida para 12 meses del año, por 30 días, por 8 horas laborables y por los 60 minutos que la componen.

$$\text{Costos de personal} = \frac{\text{Remuneración total anual}}{(12 \times 30 \times 8 \times 60)}$$

Tabla 4.2. Costos de personal del área de compras

N°	Cargo	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte al IESS mensual	Vacaciones	Remuneración total anual	Costo por minuto	Costo de operación por minuto área de compras	Costo total x minuto
1	Jefe de compras	1200,00	1200,00	294,00	136,20	600,00	18128,40	0,104909722	0,015128389	0,120038111
2	Asistente de compras 1	650,00	650,00	294,00	73,78	325,00	9954,30	0,057605903	0,015128389	0,072734291
3	Asistente de compras 2	650,00	650,00	294,00	73,78	325,00	9954,30	0,057605903	0,015128389	0,072734291
4	Asistente de compras 3	650,00	650,00	294,00	73,78	325,00	9954,30	0,057605903	0,015128389	0,072734291
	<b>TOTAL</b>								0,06	0,34

Fuente: Contabilidad Corporación Salud  
 Elaborado por: José Miguel Encalada

Tabla 4.3. Costos del personal de otras áreas que tienen actividades dentro del proceso de gestión de compras.

N°	Cargo	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte al IESS mensual	Vacaciones	Remuneración total anual	Costo por minuto
1	Asistente de presupuesto	1100,00	1100,00	294,00	124,85	550,00	16642,20	0,096309028
2	Jefe de área*	1500,00	1500,00	294,00	170,25	750,00	22587,00	0,130711806
3	Subgerente de área*	2500,00	2500,00	294,00	283,75	1250,00	37449,00	0,21671875
4	Gerente de área*	4000,00	4000,00	294,00	454,00	2000,00	59742,00	0,345729167
5	Gerente financiero	4000,00	4000,00	294,00	454,00	2000,00	59742,00	0,345729167
6	Gerente general	6000,00	6000,00	294,00	681,00	3000,00	89466,00	0,517743056

\*Valor promedio

Fuente: Contabilidad Corporación Salud  
Elaborado por: José Miguel Encalada



Los análisis de valor agregado realizados a cada uno de los subprocesos, con la totalización de tiempo, costos y eficiencia, se encuentran desarrollados en el Anexo F. En este formato se adicionó una columna para observaciones con respecto a los problemas encontrados, a ser tomadas en cuenta en el mejoramiento.


## **4.2. HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Este formato será utilizado para describir las propuestas de mejora para las actividades de los subprocesos de compra levantados. Detalla la situación actual del subproceso, los problemas detectados, y describe las mejoras propuestas.

Teniendo en cuenta que cada hoja de mejoramiento es un documento individual, cada hoja por subproceso inicia en el encabezado de la página, a partir de la siguiente hoja.

Para completar el mejoramiento, se desarrolla nuevamente el análisis de valor agregado incluyendo todas las propuestas de mejora, para poder cuantificar los nuevos tiempos, costos y porcentajes de eficiencia, análisis que se encuentran en el Anexo G.

#### 4.2.1. Hoja de mejoramiento del subproceso Planificación anual de compras

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		FECHA:	15/06/2012
PROCESO:	GESTIÓN DE COMPRAS	RESPONSABLE:	Jefe de compras	CÓDIGO:	PRC-001
SUBPROCESO:	PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS	RESPONSABLE:	Asistente de compras 1		
OBJETIVO:	Contar con una base de datos de las compras realizadas, que sirva para administrar los tiempos de los procesos de compra que se requieran llevar a cabo en el nuevo periodo.				
ALCANCE:	Inicia con la revisión de las compras realizadas en el transcurso del año anterior, termina con su registro en el cronograma de compras anuales y agendamiento en el nuevo periodo.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para revisar las fechas de compras de periodos anteriores, es necesario ingresar a cada registro de compra para verificar datos, esto implica la utilización aproximadamente 4 horas al asistente de compras.</li> <li>- No existe un ordenado archivo de contratos, lo que impide un rápido acceso a la información.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La propuesta de mejora consiste en el desarrollo una pantalla en los sistemas de registro de las órdenes de compra, Vector /K2, que permita visualizar de forma rápida las compras realizadas, incluyendo los campos de fecha de ingreso, área, descripción y monto de la orden de compra.</p> <p>El uso de un software que permita el archivo metódico de los contratos, que pueda ser de acceso del personal de compras a nivel nacional. Al momento la Corporación está utilizando el programa Share Point de Microsoft en otras áreas como fuente de información, este mismo programa serviría como repositorio de una versión digital de los contratos, que permitiría su total conocimiento y rápida revisión. Como el software permite el manejo de perfiles de usuario, se limitaría el</p>					

acceso al personal de gestión de compras y de manera específica al personal de las áreas solicitantes de cada requisición de compra.

Con estos cambios se reduce el tiempo de las actividades de revisión de datos a menos de la mitad de lo inicialmente establecido, logrando reducir el tiempo de ejecución y de igual manera el costo.

<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	

#### 4.2.2. Hoja de mejoramiento del subproceso Administración del banco de proveedores

<b>CORPORACION SALUD</b>		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		<b>FECHA:</b>	15/06/2012
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE COMPRAS	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PRC-002</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE PROVEEDORES	<b>RESPONSABLE:</b>	Asistente de compras 2		
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener una base de proveedores, con datos actualizados para las necesidades de compra que se generen en las empresas.				
<b>ALCANCE:</b>	Contacto que realiza el proveedor con el asistente de compras, hasta su registro en el banco de proveedores.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<p>- El proveedor que desea registrarse para brindar productos y/o servicios a las empresas de la Corporación, se acerca a las oficinas únicamente con una carpeta de presentación, faltándole completar y entregar el formato de información básica de proveedores FO-A-001. De igual manera, cuando se realizan cotizaciones o licitaciones y se contacta a proveedores no registrados, es necesario que el asistente de compras les solicite llenar el formato mencionado. Por este motivo el asistente de compras debe informar al proveedor personalmente o vía correo electrónico sobre los requisitos para su registro, actividad que requiere tiempo de gestión sumado a la espera por recibir los documentos.</p>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La propuesta de mejora para este subproceso consiste en el desarrollo de una sección informativa para el proveedor dentro de la página web de la empresa. En esta sección se detallarían los requisitos para su calificación, incluyendo el formato FO-A-001 de información básica. Con esto se lograría que el proveedor</p>					

tenga todos los requisitos necesarios para su calificación sin la necesidad de que el asistente de compras deba comunicarle de forma personal o vía correo electrónico.

<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	

### 4.2.3. Hoja de mejoramiento del subproceso Compras generales

<b>CORPORACION SALUD</b>		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		<b>FECHA:</b>	16/06/2012
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE COMPRAS	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PRC-003</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	COMPRAS GENERALES	<b>RESPONSABLE:</b>	Asistente de compras asignado		
<b>OBJETIVO:</b>	Suplir las necesidades de bienes y servicios de las empresas de la Corporación, cumpliendo con los estándares de calidad, costo y oportunidad requeridos, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos. Para compras de única vez de montos menores \$5000,00 y para compras eventuales de montos menores a \$2500,00.				
<b>ALCANCE:</b>	El inicio es la necesidad de compra, el final es la entrega de los bienes o servicios al área solicitante.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asistente de compras al solicitar las cotizaciones a los proveedores, no les indica un tiempo límite de entrega, por lo que existe una demora en la recepción y análisis de las propuestas.</li> <li>- Para compras de única vez de montos de \$2500,00 a \$5000,00, son necesarias las aprobaciones de la compra del jefe del área, el subgerente en caso de existir, y del gerente del área. Estas actividades se realizan de forma secuencial y automática en los sistemas Vector/K2, esto quiere decir que, la actividad es asignada al siguiente aprobador únicamente cuando el primero ya revisó. Esto genera un tiempo de espera acumulado entre aprobadores.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar propuestas a los proveedores con un tiempo límite de entrega. Tomando en cuenta horas laborables, se reduciría en un 50% el tiempo de la actividad de cotización.</li> <li>- Cambiar el flujo de aprobación establecido dentro de los sistemas, ya que actualmente es secuencial tomando en cuenta jerarquías y montos, se puede enviar la solicitud de aprobación automáticamente de manera simultánea a</li> </ul>					

las personas que se requiere aprueben la compra, de esta manera se puede totalizar un tiempo de espera menor.


ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.2.4. Hoja de mejoramiento del subproceso Licitaciones


<b>CORPORACION SALUD</b>		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		<b>FECHA:</b>	16/06/2012
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE COMPRAS	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PRC-004</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	LICITACIONES	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras		
<b>OBJETIVO:</b>	<p>Suplir las necesidades de bienes y servicios de las empresas de la Corporación, cumpliendo con los estándares de calidad, costo y oportunidad requeridos, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos. Para compras de única vez de montos mayores a \$5000,00, compras eventuales de montos mayores a \$2500,00 y para todas las compras recurrentes.</p>				
<b>ALCANCE:</b>	<p>El inicio es la necesidad de compra, el final es la entrega de los bienes o servicios al área solicitante.</p>				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<p>Para compras de montos superiores a \$50000,00, son necesarias las aprobaciones de la compra del jefe del área, del subgerente en caso de existir, del gerente del área, del gerente financiero y del gerente general. Estas actividades se realizan de forma secuencial y automática en los sistemas Vector/K2, esto quiere decir que, la actividad es asignada al siguiente aprobador únicamente cuando el primero ya revisó. Esto genera un tiempo de espera acumulado entre aprobadores.</p>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La propuesta de mejora para este subproceso consiste en cambiar el flujo de aprobación establecido dentro de los sistemas, ya que actualmente es secuencial tomando en cuenta jerarquías y montos, se puede enviar la solicitud de aprobación automáticamente de manera simultánea a las personas que se requiere aprueben la compra, de esta manera se puede totalizar un tiempo de espera menor.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	




#### 4.2.5. Hoja de mejoramiento del subproceso Elaboración de contratos

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		FECHA:	16/06/2012
PROCESO:	GESTIÓN DE COMPRAS	RESPONSABLE:	Jefe de compras	CÓDIGO:	PRC-005
SUBPROCESO:	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	RESPONSABLE:	Jefe de compras		
OBJETIVO:	Tener contratos legales con los proveedores, que cumplan las normativas comerciales de la República del Ecuador, que con el establecimiento de las condiciones de contratación y entrega, beneficien a la Corporación Salud en la compra de bienes y contratación de servicios.				
ALCANCE:	El inicio es la determinación del proveedor ganador para brindar productos y/o servicios, elaboración del contrato. La actividad termina con la firma del contrato por parte del proveedor y el representante legal de la empresa contratante, parte de la Corporación.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<p>Los abogados que sirven a la Corporación Salud tardan un tiempo considerable en atender los requerimientos de revisión y corrección de los contratos. No se encuentran establecidos tiempos de entrega de requerimientos con los abogados.</p>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La mejora propuesta para este subproceso consiste en la implementación de un acuerdo de niveles de servicio con los abogados que brindan sus servicios a la Corporación, que incluya tiempos definidos de revisión y redacción de contratos. Se sugiere que no exista demora, que la revisión sea entregada en 8 horas laborables.</p>					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.2.6. Hoja de mejoramiento del subproceso Administración de contratos

CORPORACION  SALUD		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		FECHA:	17/06/2012
PROCESO:	GESTIÓN DE COMPRAS	RESPONSABLE:	Jefe de compras	CÓDIGO:	PRC-006
SUBPROCESO:	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	RESPONSABLE:	Asistente de compras 3		
OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verificar que el proveedor cumpla las condiciones pactadas en la prestación de los servicios o entrega de productos.</li> <li>▶ Aplicar las sanciones establecidas en caso de incumplimiento.</li> <li>▶ Cumplir las condiciones de pago.</li> <li>▶ Conocer las vigencias de los contratos para realizar nuevos concursos de ofertas o cotizaciones con el tiempo necesario.</li> </ul>				
ALCANCE:	La actividad inicia con la firma del contrato por parte del proveedor y el representante legal de la empresa contratante, parte de la Corporación, y finaliza con el término de la vigencia del contrato.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<p>La información de fechas de entrega, pago, revisión, se registran en hojas electrónicas o en la agenda del software de correo electrónico. No existe un repositorio de la información que pueda ser controlado por el jefe de compras.</p>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La propuesta de mejora para este subproceso, consiste en la utilización de software que permita el ingreso ordenado de la información, su acceso de manera rápida, y el uso de una agenda con alarmas sobre las actividades del contrato:</p> <p>Recepción de bienes y/o servicios,</p> <p>Fechas de generación de pagos,</p> <p>Avisos previos a la culminación de los contratos para realizar nuevas cotizaciones o licitaciones.</p> <p>Con estas finalidades, se sugiere la utilización del software SharePoint, que ya se encuentra en uso en otras áreas de la empresa.</p>					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.2.7. Hoja de mejoramiento del subproceso Evaluación de proveedores

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		<b>FECHA:</b>	17/06/2012
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE COMPRAS	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PRC-007</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	<b>RESPONSABLE:</b>	Asistente de compras asignado		
<b>OBJETIVO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verificar que el proveedor cumpla las condiciones pactadas en la prestación de los servicios o entrega de productos:</li> <li>- Soluciones adecuadas en problemas.</li> <li>- Cumplimiento de especificaciones acordadas.</li> <li>- Cumplimiento de tiempos de entrega.</li> <li>- Documentación correcta y completa.</li> <li>- Entregas sin errores.</li> <li>- No variación de precios y formas de pago.</li> </ul>				
<b>ALCANCE:</b>	El proceso inicia con la recepción del bien o servicio, termina con la evaluación realizada en el sistema por parte del área solicitante y solicitud de pago.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El encargado de pedir y recibir los bienes y/o servicios comprados del área solicitante, no registra dentro del sistema Vector/K2 la evaluación del proveedor de forma inmediata, lo que genera una demora dentro del subproceso, y puede afectar su apreciación, haciendo que la evaluación sea menos real.</li> <li>- Al encontrarse la oficina de compras en Cumbayá, el asistente de compras no se encuentra siempre en el momento de la recepción de los bienes y servicios, lo que hace que la revisión de todos los aspectos importantes de la adquisición no sea pormenorizada.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La propuesta de mejora de este subproceso consiste en la eliminación del tiempo de demora del ingreso de la evaluación del proveedor, ya que debe realizarse en el momento de la recepción. De esta forma la apreciación del área solicitante será más objetiva y precisa. Esto deberá establecerse de forma obligatoria.</p>					

Adicionalmente, los criterios de evaluación del formato IT-A-005 no deberían ser estáticos, se recomienda que el sistema automáticamente designe los mismos que se consideran indispensables dentro del formato Tabla de evaluación FO-A-030, adicionando criterios de cumplimiento del tiempo de entrega.

Se sugiere que la oficina de compras se encuentre en matriz, donde se genera el mayor porcentaje de requerimientos, para lograr controlar la entrega de los bienes y/o servicios de manera conjunta con el área solicitante.

<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	

#### 4.2.8. Hoja de mejoramiento del subproceso Manejo de producto adquirido no conforme

<b>CORPORACION SALUD</b>		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESO</b>		<b>FECHA:</b>	17/06/2012
<b>PROCESO:</b>	GESTIÓN DE COMPRAS	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras	<b>CÓDIGO:</b>	<b>PRC-008</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	MANEJO DE PRODUCTO ADQUIRIDO NO CONFORME	<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de compras		
<b>OBJETIVO:</b>	Guiar al asistente de compras en las acciones a tomarse en caso de entregas de productos y/o servicios no conformes.				
<b>ALCANCE:</b>	El proceso inicia con la recepción del bien o servicio, termina con la aplicación de la penalidad establecida por incumplimiento y nueva recepción o cambio de proveedor.				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<p>Quando el jefe de compras solicita asesoría en la aplicación de sanciones a los proveedores que incumplen las condiciones del contrato, los abogados que trabajan para la Corporación tienen demoras considerables.</p>					
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<p>La mejora propuesta es la implementación de un acuerdo de niveles de servicio con los abogados que brindan sus servicios a la Corporación, que incluya tiempos definidos de contestación sobre la aplicación de sanciones a los proveedores. Se sugiere que no exista demora, que las recomendaciones para aplicar penalidades sean enviadas en un tiempo de 4 horas laborables.</p>					
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	

### **4.3. 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, que se encuentra desarrollado en el anexo G del presente trabajo.

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

#### **4.3.1. Análisis comparativo del subproceso mejorado Planificación anual de compras**

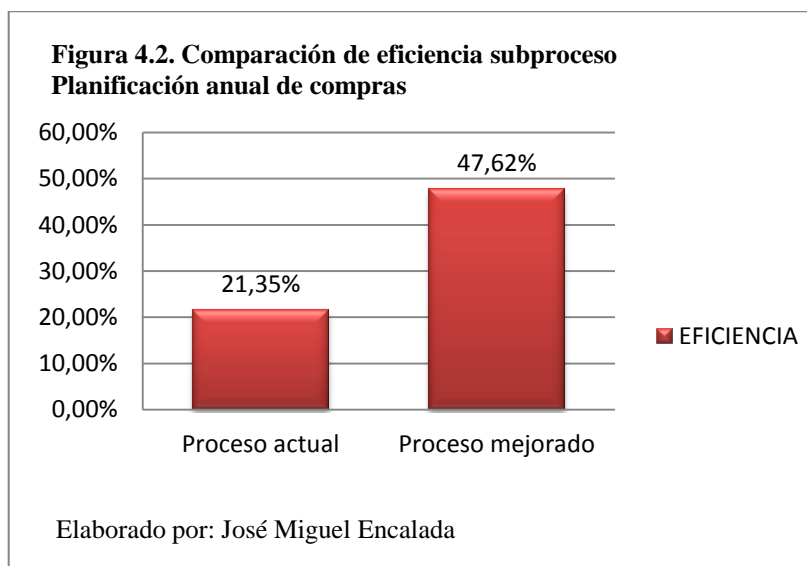
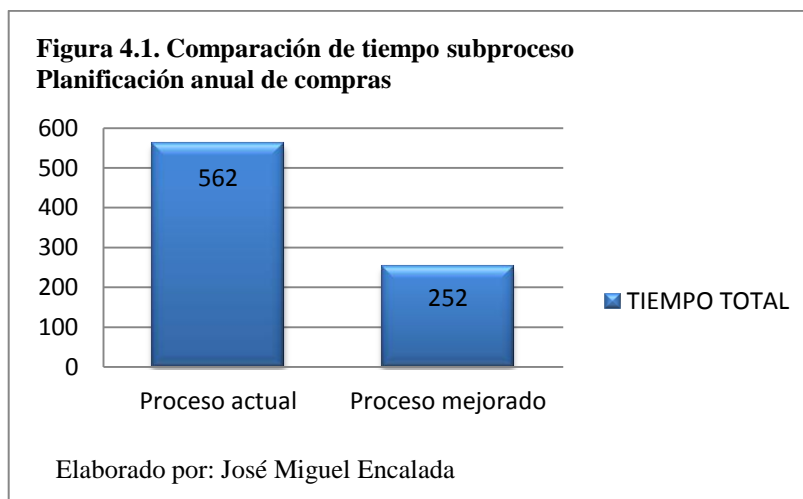
Con el desarrollo de una pantalla dentro de los sistemas Vector/K2, que permita la visualización rápida de las compras realizadas, con los datos de área solicitante, fecha, descripción del bien y/o servicio y monto, se reduce sustancialmente el tiempo necesario de búsqueda de información. Adicionalmente, con la utilización de un software que permita el archivo ordenado de los contratos, el asistente de compras requerirá un tiempo menor en hallar los datos necesarios para completar el cronograma de compras anuales.

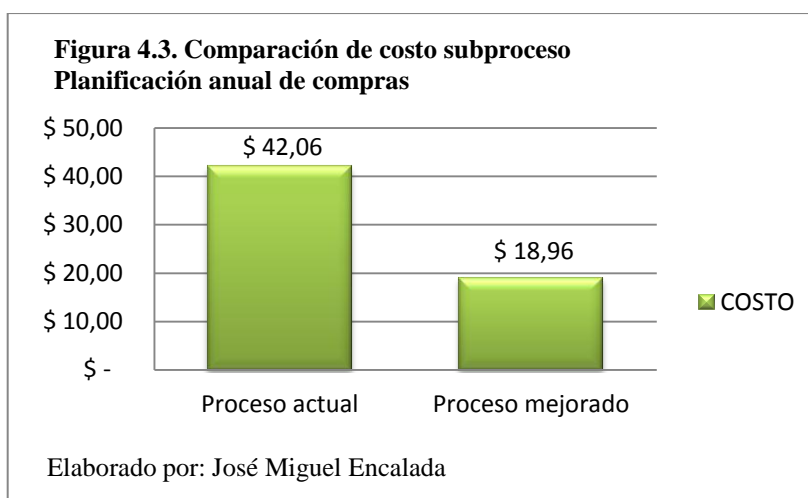
Estas mejoras reducen el tiempo total a menos de la mitad del que se requiere actualmente, de la misma manera ocurre con el costo, terminando con una eficiencia del 47,62%, tal como se puede ver en el anexo G.

Tabla 4.4. Comparación del subproceso Planificación anual de compras

	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>
Proceso actual	562	21,35%	\$ 42,06
Proceso mejorado	252	47,62%	\$ 18,96

Elaborado por: José Miguel Encalada.





#### 4.3.2. Análisis comparativo del subproceso mejorado Administración del banco de proveedores

Con el desarrollo de una sección informativa para el proveedor dentro de la página web de la empresa, se reduce el tiempo necesario para informarle, para que entregue el formato y la documentación necesaria para su calificación. Se reduce sustancialmente el tiempo y costo del subproceso, dando como resultado una eficiencia del 96,15%.

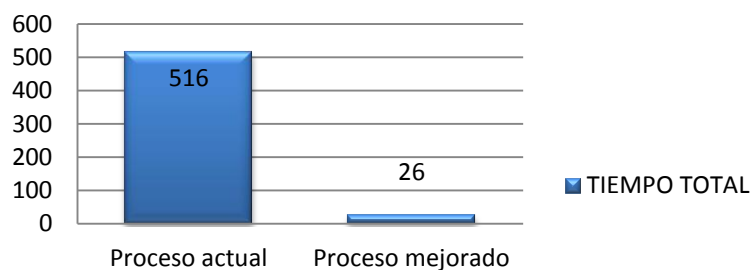
Tabla 4.5. Comparación del subproceso Administración del banco de proveedores

	TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA	COSTO
Proceso actual	516	4,84%	\$ 37,67
Proceso mejorado	26	96,15%	\$ 1,90

Elaborado por: José Miguel Encalada.

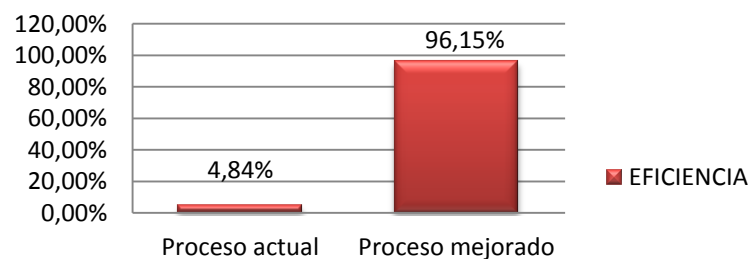


**Figura 4.4. Comparación de tiempo subproceso Administración del banco de proveedores**



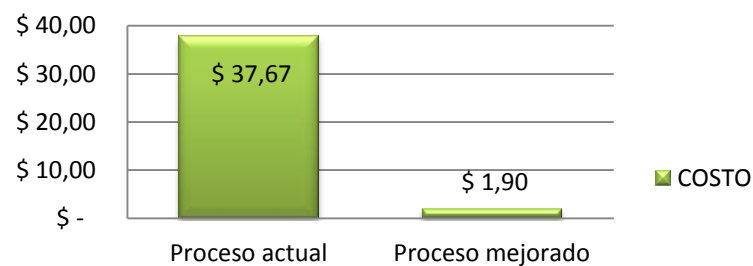
Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.5. Comparación de eficiencia subproceso Administración del banco de proveedores**



Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.6. Comparación de costo subproceso Administración del banco de proveedores**



Elaborado por: José Miguel Encalada

### 4.3.3. Análisis comparativo del subproceso mejorado Compras generales

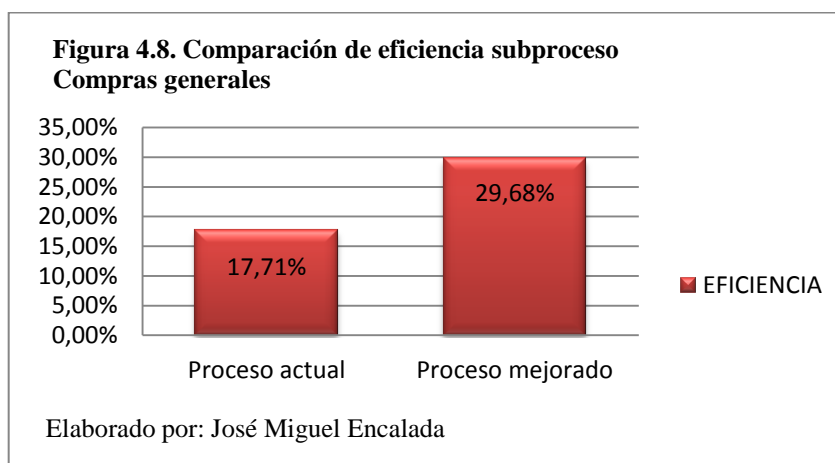
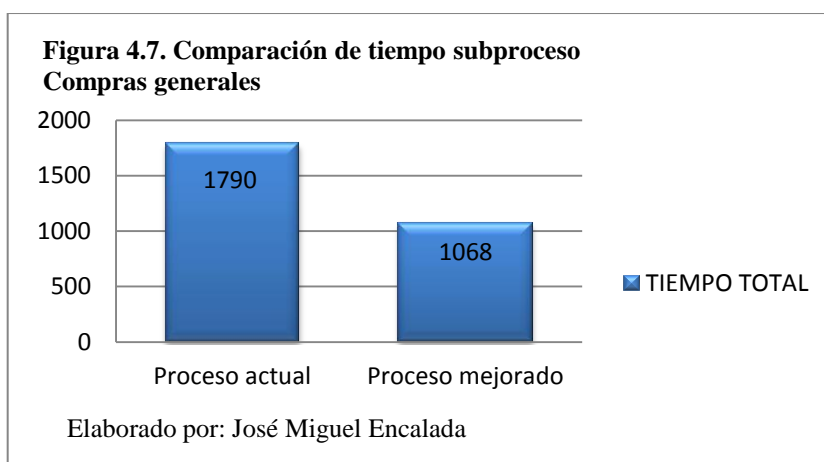
Colocando tiempos máximos de entrega de cotizaciones a los proveedores, y cambiando el flujo de aprobación de órdenes de compra dentro de los sistemas, de

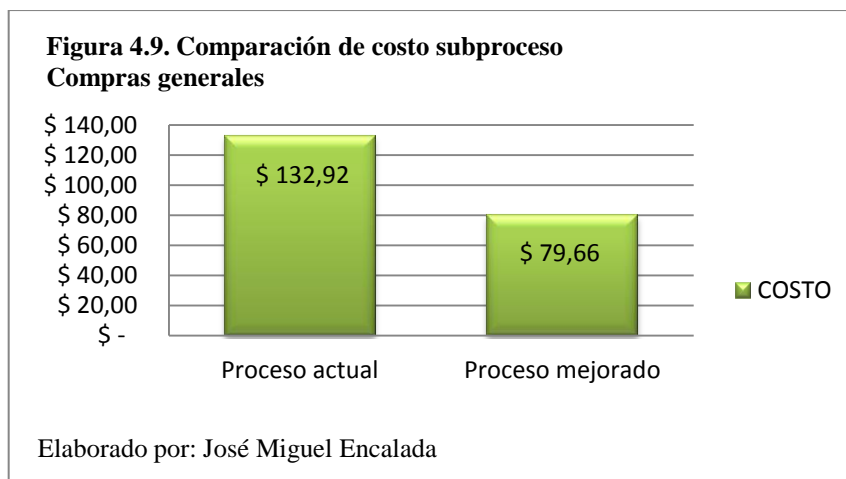
secuencial a simultáneo hacia todos los aprobadores, se reduce el tiempo total del subprocesos y el costo, terminando con una eficiencia del 29,68%.

Tabla 4.6. Comparación del subproceso Compras generales

	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>
Proceso actual	1790	17,71%	\$ 132,92
Proceso mejorado	1068	29,68%	\$ 79,66

Elaborado por: José Miguel Encalada.





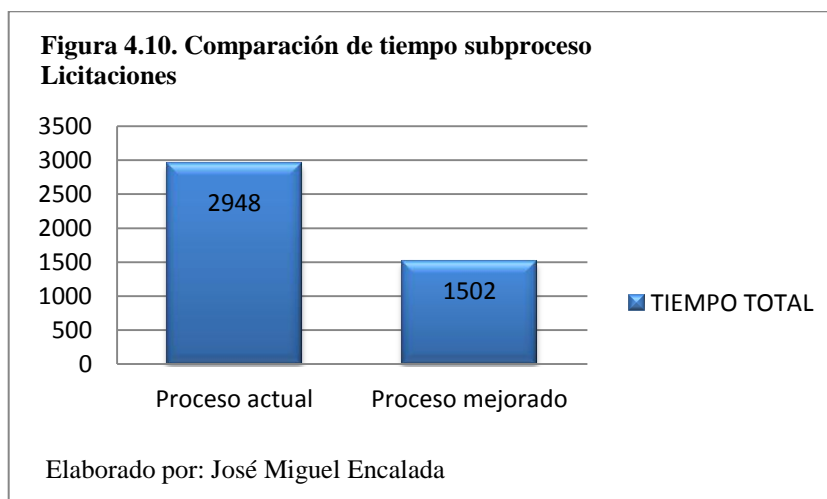
#### 4.3.4. Análisis comparativo del subproceso mejorado Licitaciones

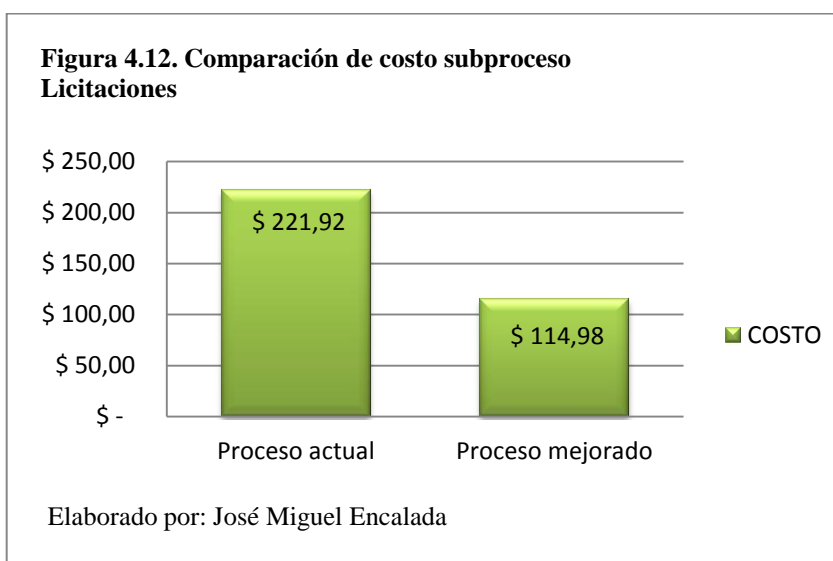
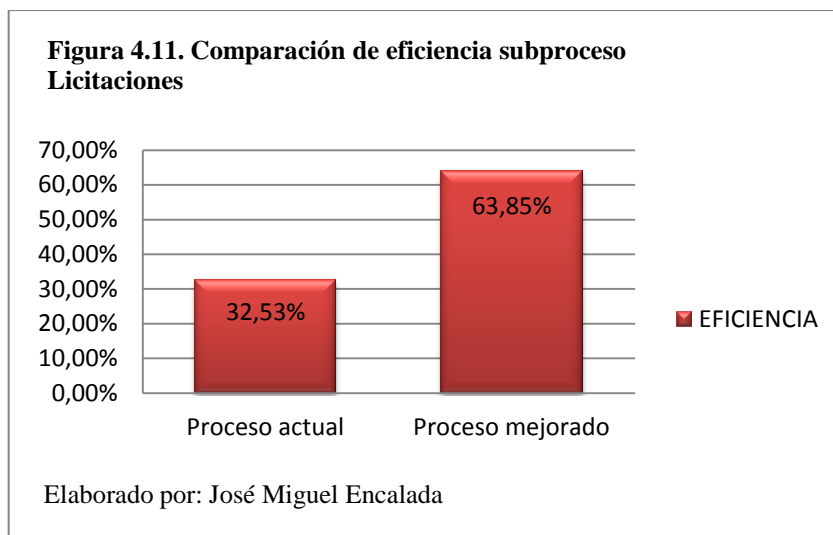
Cambiando el flujo de aprobación de órdenes de compra dentro de los sistemas, de secuencial a simultáneo hacia todos los aprobadores, se reduce el tiempo total del subprocesos y el costo, terminando con una eficiencia del 63,85%.

Tabla 4.7. Comparación del subproceso Licitaciones

	TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA	COSTO
Proceso actual	2948	32,53%	\$ 221,92
Proceso mejorado	1502	63,85%	\$ 114,98

Elaborado por: José Miguel Encalada.





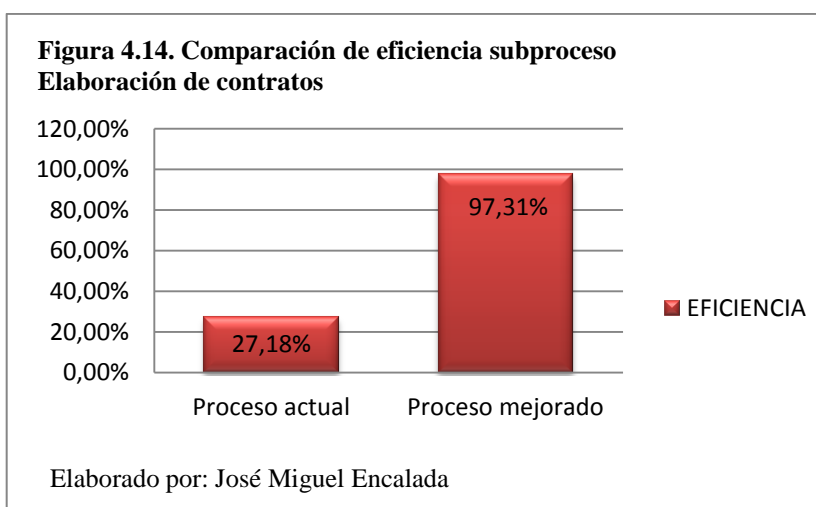
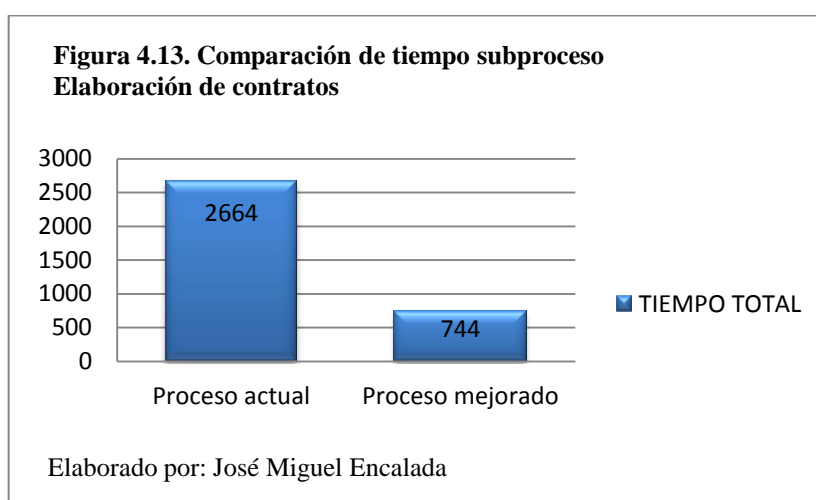
#### 4.3.5. Análisis comparativo del subproceso mejorado Elaboración de contratos

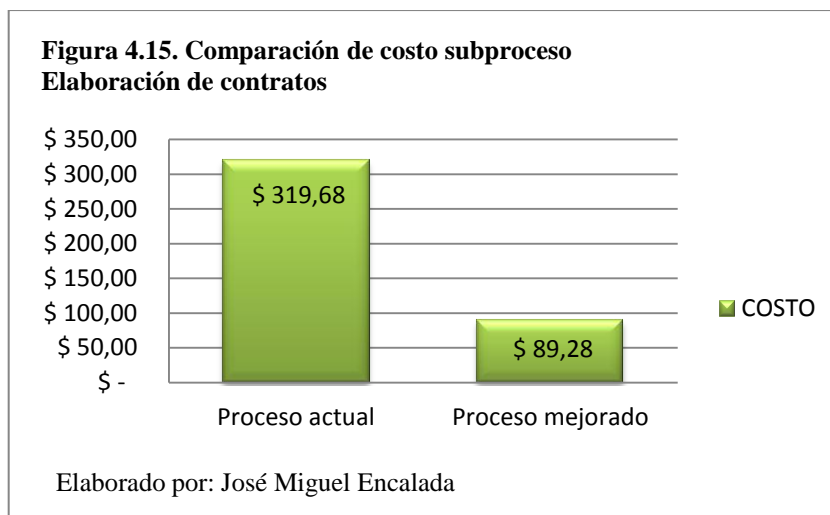
Con la implementación de un acuerdo de niveles de servicios con los abogados que sirven a la Corporación, con tiempos definidos de revisión y redacción de contratos, se logra una eficiencia del 97,31%.

Tabla 4.8. Comparación del subproceso Elaboración de contratos

	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>
Proceso actual	2664	27,18%	\$ 319,68
Proceso mejorado	744	97,31%	\$ 89,28

Elaborado por: José Miguel Encalada.





#### 4.3.6. Análisis comparativo del subproceso mejorado Administración de contratos

La propuesta de mejora para este subproceso tiene que ver exclusivamente con la utilización de un software que permita el ingreso ordenado de la información, para su acceso de manera rápida, y el uso de una agenda con alarmas sobre las actividades del contrato.

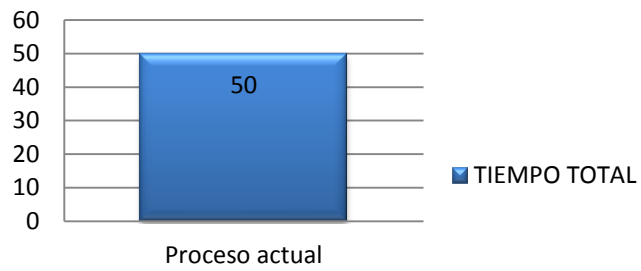
No se proponen cambios adicionales en el ingreso de la información, por lo que el subproceso termina con una eficiencia del 80%, sin cambio con respecto a la actualidad.

Tabla 4.9. Comparación del subproceso Administración de contratos

	TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA	COSTO
Proceso actual	50	80,00%	\$ 4,12

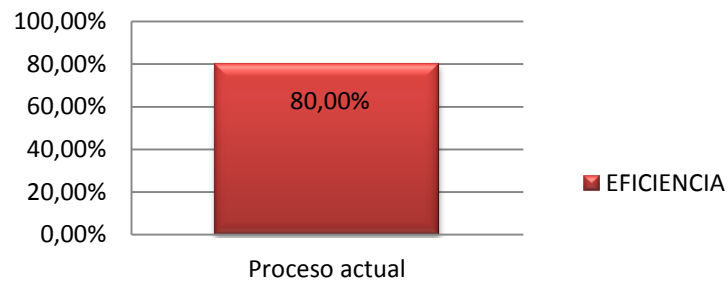
Elaborado por: José Miguel Encalada.

**Figura 4.16. Tiempo subproceso  
Administración de contratos**



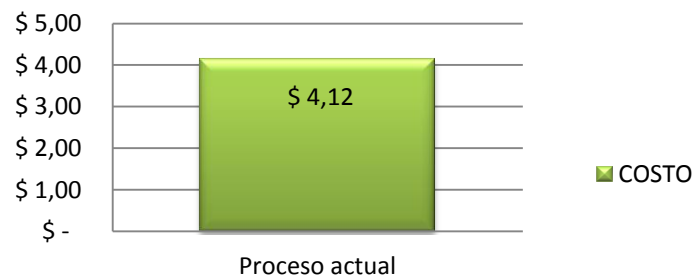
Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.17. Eficiencia subproceso  
Administración de contratos**



Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.18. Costo subproceso  
Administración de contratos**



Elaborado por: José Miguel Encalada

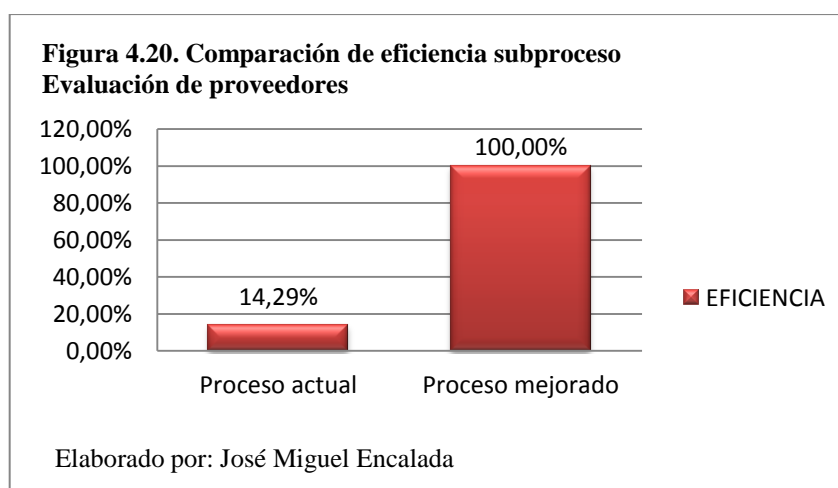
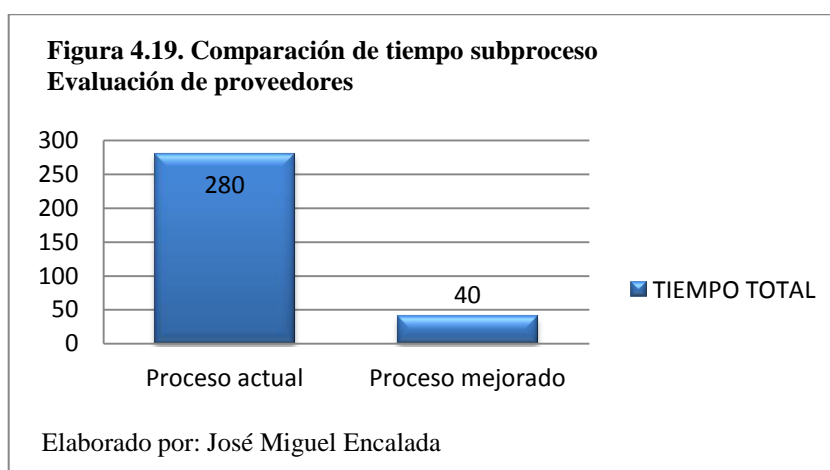
#### 4.3.7. Análisis comparativo del subproceso mejorado Evaluación de proveedores

Eliminando el tiempo de demora en el ingreso de la evaluación del proveedor por parte del área solicitante, el subproceso disminuye sustancialmente su tiempo y costo, terminando con una eficiencia del 100%.

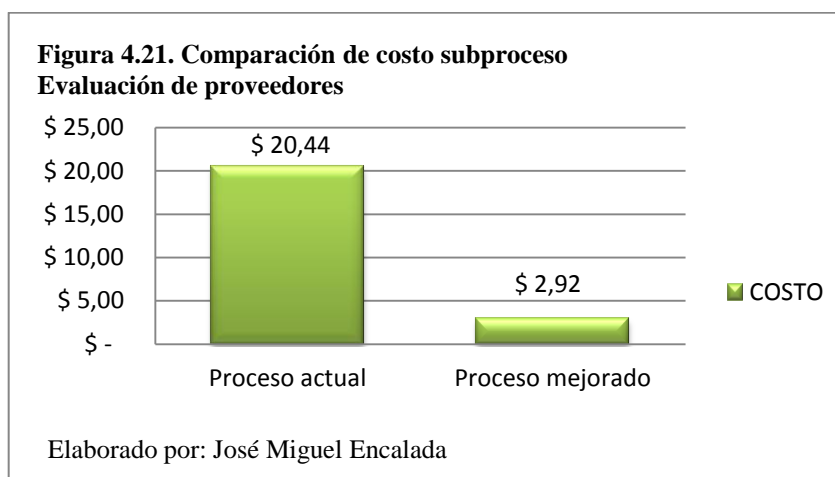
Tabla 4.10. Comparación del subproceso Evaluación de proveedores.

	TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA	COSTO
Proceso actual	280	14,29%	\$ 20,44
Proceso mejorado	40	100,00%	\$ 2,92

Elaborado por: José Miguel Encalada.







#### 4.3.8. Análisis comparativo del subproceso mejorado Manejo de producto adquirido no conforme

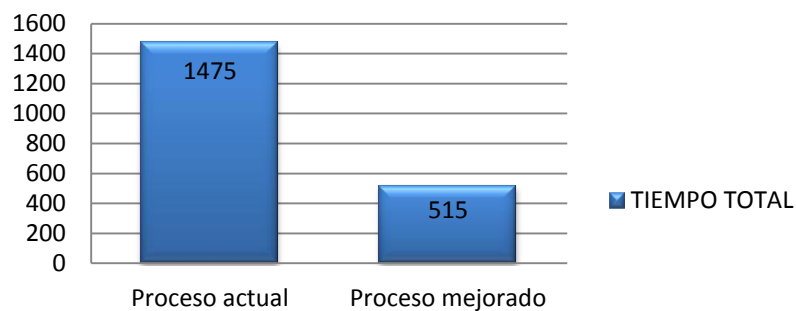
Con la implementación de un acuerdo de niveles de servicio con los abogados que brindan sus servicios a la Corporación, que incluya tiempos definidos de contestación sobre la aplicación de sanciones a los proveedores, la reducción del tiempo total del subproceso es muy importante, llegando a existir una eficiencia del 100%.

Tabla 4.11. Comparación del subproceso Manejo de producto adquirido no conforme.

	TIEMPO TOTAL	EFICIENCIA	COSTO
Proceso actual	1475	34,92%	\$ 173,48
Proceso mejorado	515	100,00%	\$ 58,28

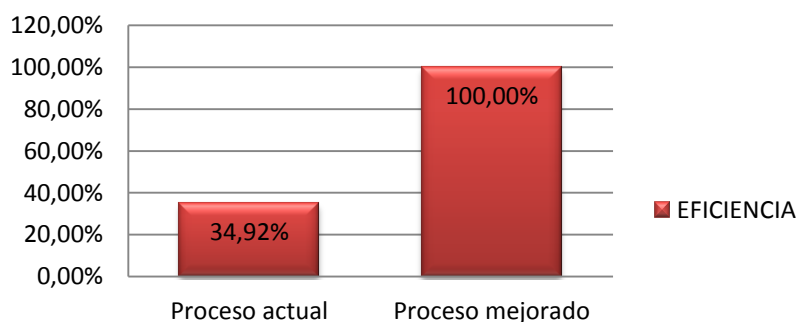
Elaborado por: José Miguel Encalada.

**Figura 4.22. Comparación de tiempo subproceso  
Manejo de producto adquirido no conforme**



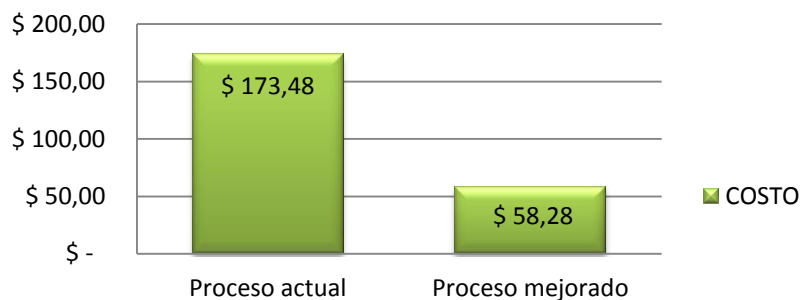
Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.23. Comparación de eficiencia subproceso  
Manejo de producto adquirido no conforme**



Elaborado por: José Miguel Encalada

**Figura 4.24. Comparación de costo subproceso  
Manejo de producto adquirido no conforme**



Elaborado por: José Miguel Encalada

### 4.3.9. Resumen del análisis comparativo de los subprocesos

Tabla 4.12. 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.

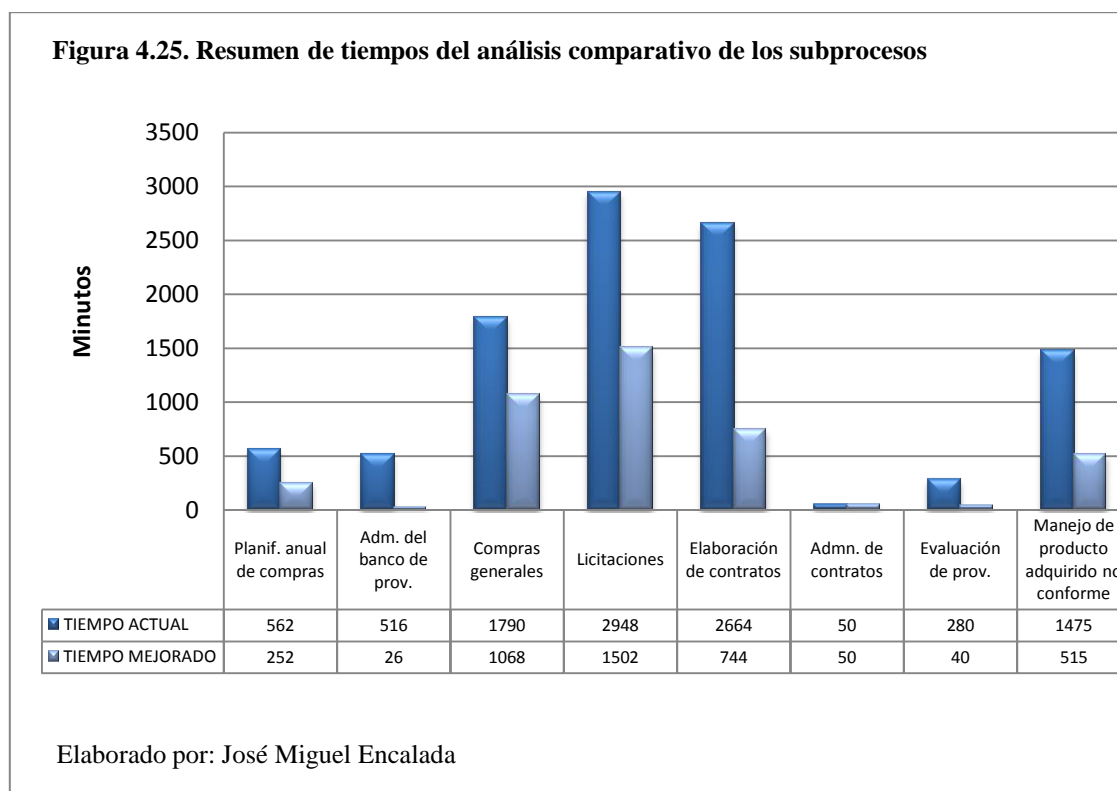


Tabla 4.13. Resumen de resultados de eficiencia del análisis comparativo de los subprocesos.

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.

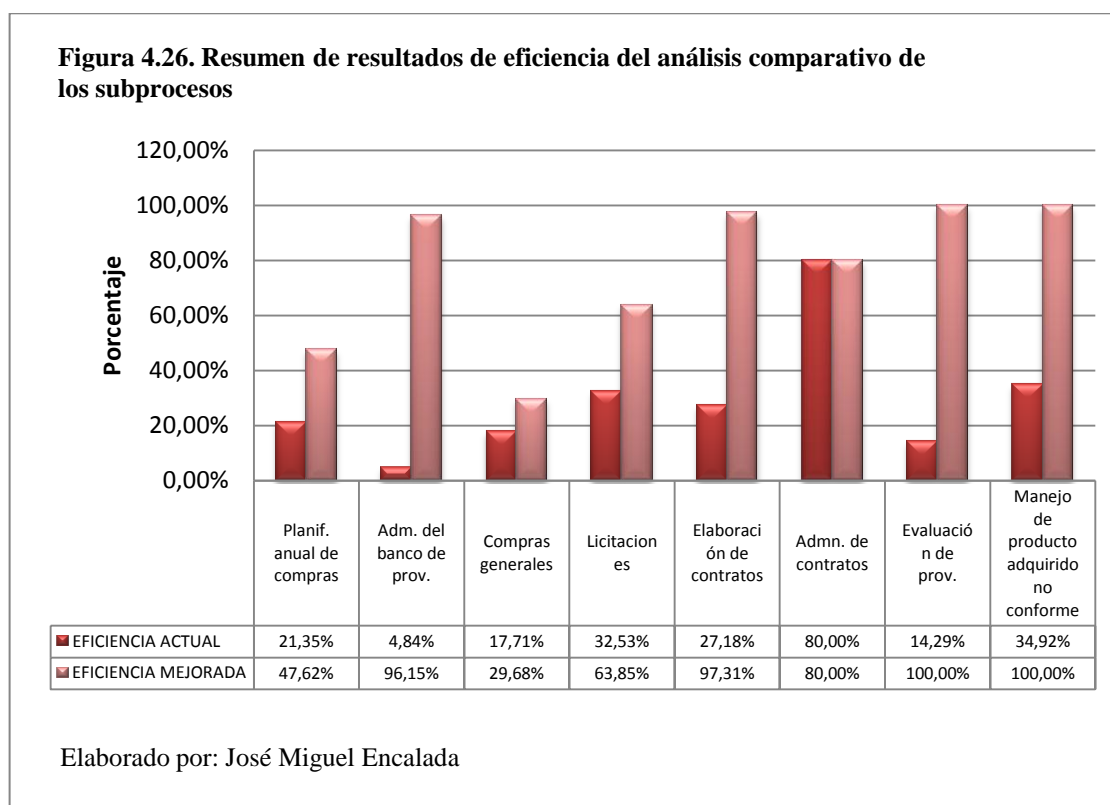
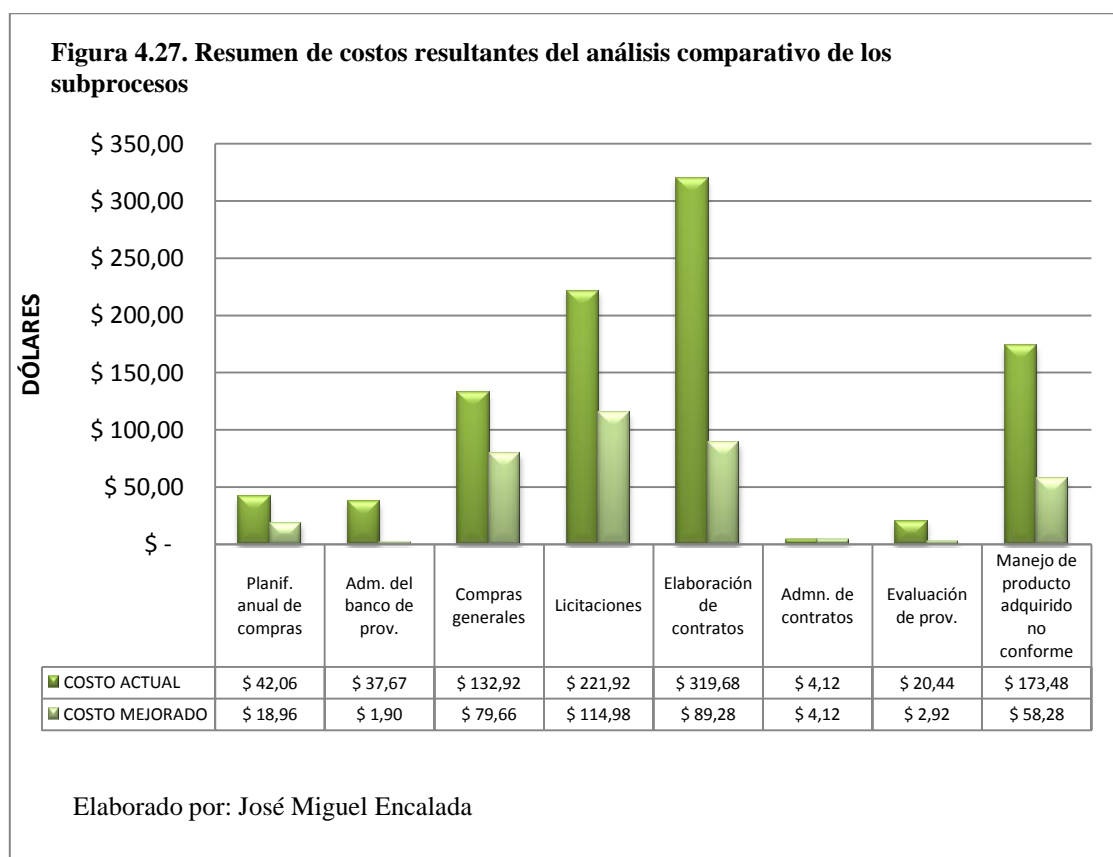


Tabla 4.14. Resumen de costos resultantes del análisis comparativo de los subprocesos

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.



#### **4.4. 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

Se propone la codificación IT-B-00X, considerando la nueva documentación.

#### 4.4.1. IT Planificación anual de compras

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-001  
 Versión: 1 Fecha: junio 17/2012

### IT- PLANIFICACIÓN ANUAL DE COMPRAS PRC-001

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	17/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Contar con una base de datos de las compras realizadas, que sirva para administrar los tiempos de los procesos de compra que se requieran llevar a cabo en el nuevo periodo.

#### 2. ALCANCE

Inicia con la revisión de las compras realizadas en el transcurso del año anterior, termina con su registro en el cronograma de compras anuales y agendamiento en el nuevo periodo.

#### 3. RESPONSABLE

Asistente de compras 1.

#### 4. DEFINICIONES

**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

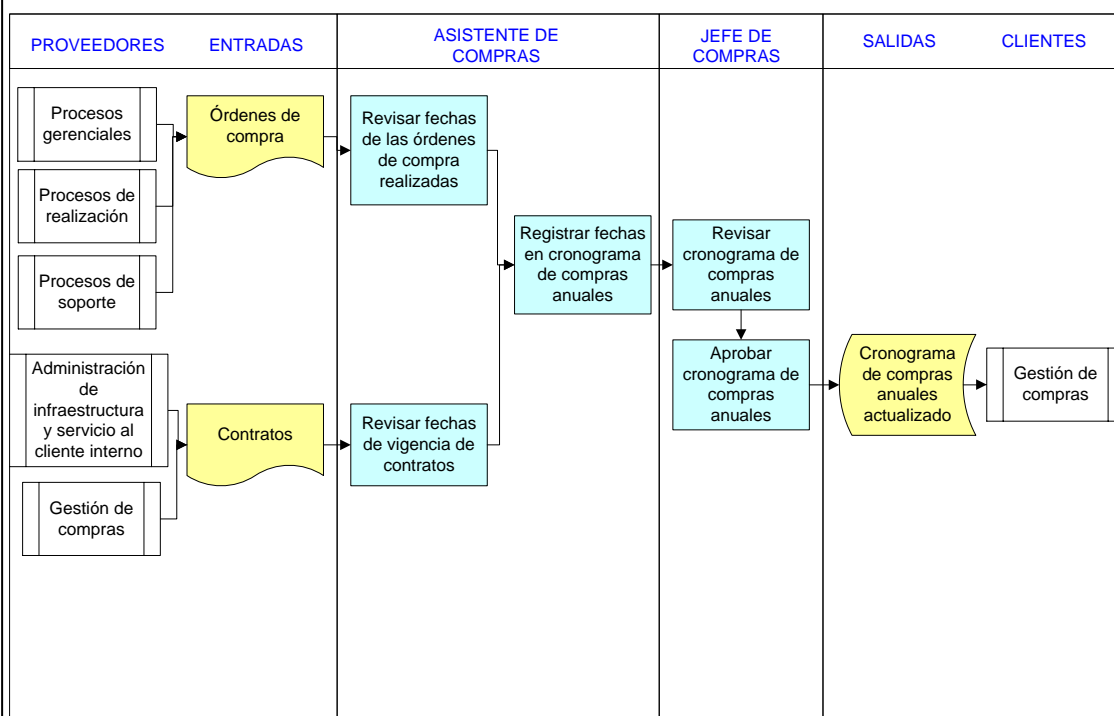
**Cronograma de compras anuales:** documento en el que se registran las compras del periodo anterior, con la finalidad de que sirva como referente para las compras del nuevo periodo.

## 5. POLÍTICAS

La planificación de las compras anuales debe realizarse en el mes de enero cada año.

El cronograma anual de compras debe ser un documento de acceso general a todo el personal del área de compras para planificar sus actividades.

## 6. DIAGRAMA DE FLUJO



## 7. PROCEDIMIENTO

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Revisar las fechas de las compras del año anterior.	Asistente de compras		Anual
2	Revisar las vigencias de los contratos del año anterior.	Asistente de compras		Anual



3	Registrar fechas en cronograma de compras anuales.	Asistente de compras	de	Cronograma de compras anuales	Anual
4	Revisar cronograma de compras anuales.	Jefe de compras	de		Anual
5	Aprobar cronograma de compras anuales.	Jefe de compras	de		Anual

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-007	IT- Procedimiento de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.2. IT Administración del banco de proveedores

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-002  
 Versión: 1  
 Fecha: junio 17/2012

### IT- ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE PROVEEDORES PRC-002

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	17/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Mantener una base de proveedores, con datos actualizados para las necesidades de compra que se generen en las empresas.

#### 2. ALCANCE

Inicia con el contacto que realiza el proveedor con el asistente de compras, hasta su registro en el banco de proveedores.

#### 3. RESPONSABLE

Asistente de compras 2.

#### 4. DEFINICIONES

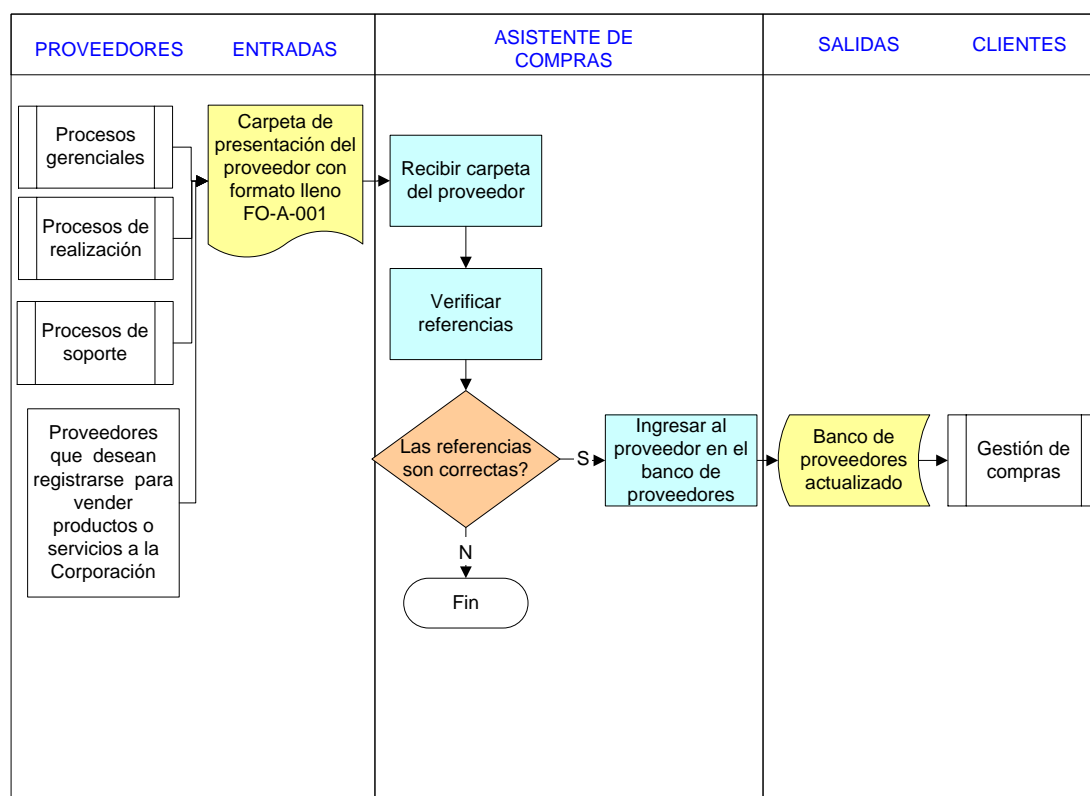
**Banco de proveedores:** documento en el que se registran los proveedores para su contacto en caso de requerir los bienes y/o servicios que ofertan.

**Calificación de proveedor:** actividad que realiza el asistente de compras, que consiste en verificar la información entregada por el proveedor que desea vender sus productos o servicios para la Corporación Salud.

## 5. POLÍTICAS

- Para comprar los bienes y/o servicios de un proveedor para la Corporación Salud, es necesario que se encuentre registrado.
- El banco de proveedores debe ser de acceso general para todos los asistentes de compras de la Corporación Salud.
- El banco de proveedores debe ser actualizado de forma permanente con la información de los nuevos proveedores que se califiquen.

## 6. DIAGRAMA DE FLUJO



## 7. PROCEDIMIENTO

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Recibir la carpeta del proveedor, que incluye el formato FO-A-001	Asistente de compras		Por evento

2	Verificar referencias	Asistente de compras		Por evento
3	Ingresar al proveedor en el banco de proveedores	Asistente de compras	Banco de proveedores	Por evento

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-007	IT- Procedimiento de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.3. IT Compras generales

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-004  
 Versión: 1  
 Fecha: junio 17/2012

### IT- COMPRAS GENERALES PRC-003

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	17/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Suplir las necesidades de bienes y servicios de las empresas de la Corporación, cumpliendo con los estándares de calidad, costo y oportunidad requeridos, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos. Para compras de única vez de montos menores \$5000,00 y para compras eventuales de montos menores a \$2500,00.

#### 2. ALCANCE

El inicio es la necesidad de compra, el final es la entrega de los bienes o servicios al área solicitante.

#### 3. RESPONSABLE

Asistente de compras asignado.

#### 4. DEFINICIONES

Banco de proveedores: documento en el que se registran los proveedores para su contacto en caso de requerir los bienes y/o servicios que ofertan.

**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

**Compras de única vez:** son las compras que se realizan con una frecuencia igual o menor a una ocasión anual.

**Compras eventuales:** son las compras que tienen una recurrencia de hasta tres veces al año.

**Requisición de compra:** necesidades generadas por las distintas áreas de las empresas parte de la Corporación Salud, que se ingresan dentro del sistema K2/Vector, para su gestión por parte del área de compras.

**Selección de proveedor:** conjunto de actividades mediante las cuales se contrata a un proveedor para que preste sus servicios o entregue sus productos a las empresas de la Corporación Salud.

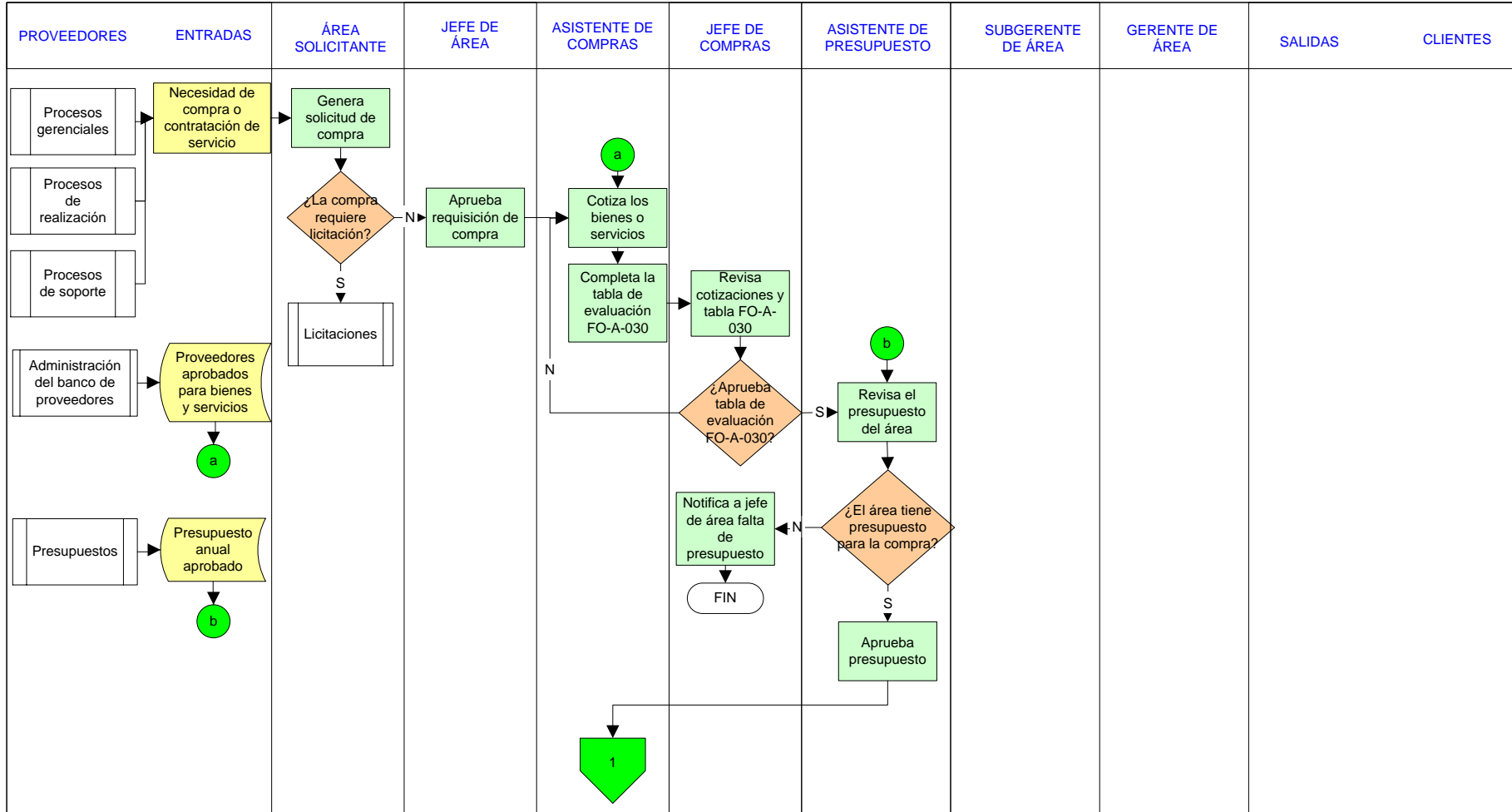
**Tabla de evaluación para selección de proveedor:** formato ponderado previamente establecido con las áreas usuarias para calificar las propuestas de los proveedores.

## 5. POLÍTICAS

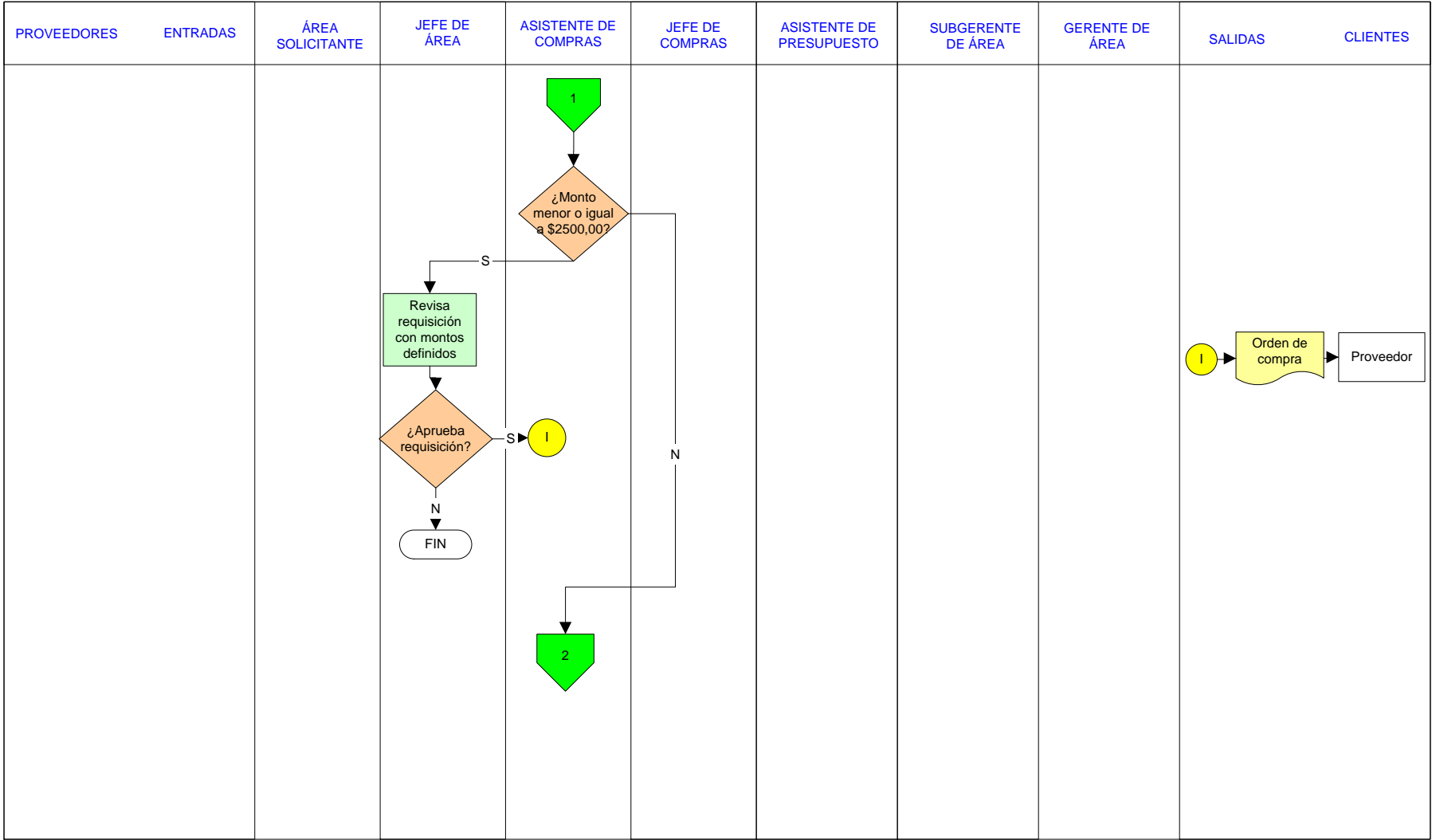
- Todos los procesos de compras deben ser manejados por el área destinada para este fin dentro de la Corporación Salud, incluyendo la compra de software y desarrollo de sistemas.
- Para comprar los bienes y/o servicios de un proveedor para la Corporación Salud, es necesario que se encuentre registrado.
- Los criterios y ponderaciones variables de la Tabla de evaluación para selección de proveedor deben establecerse con los usuarios antes de recibir las propuestas de los proveedores.
- El jefe de compras debe velar por la transparencia de los procesos de compras.

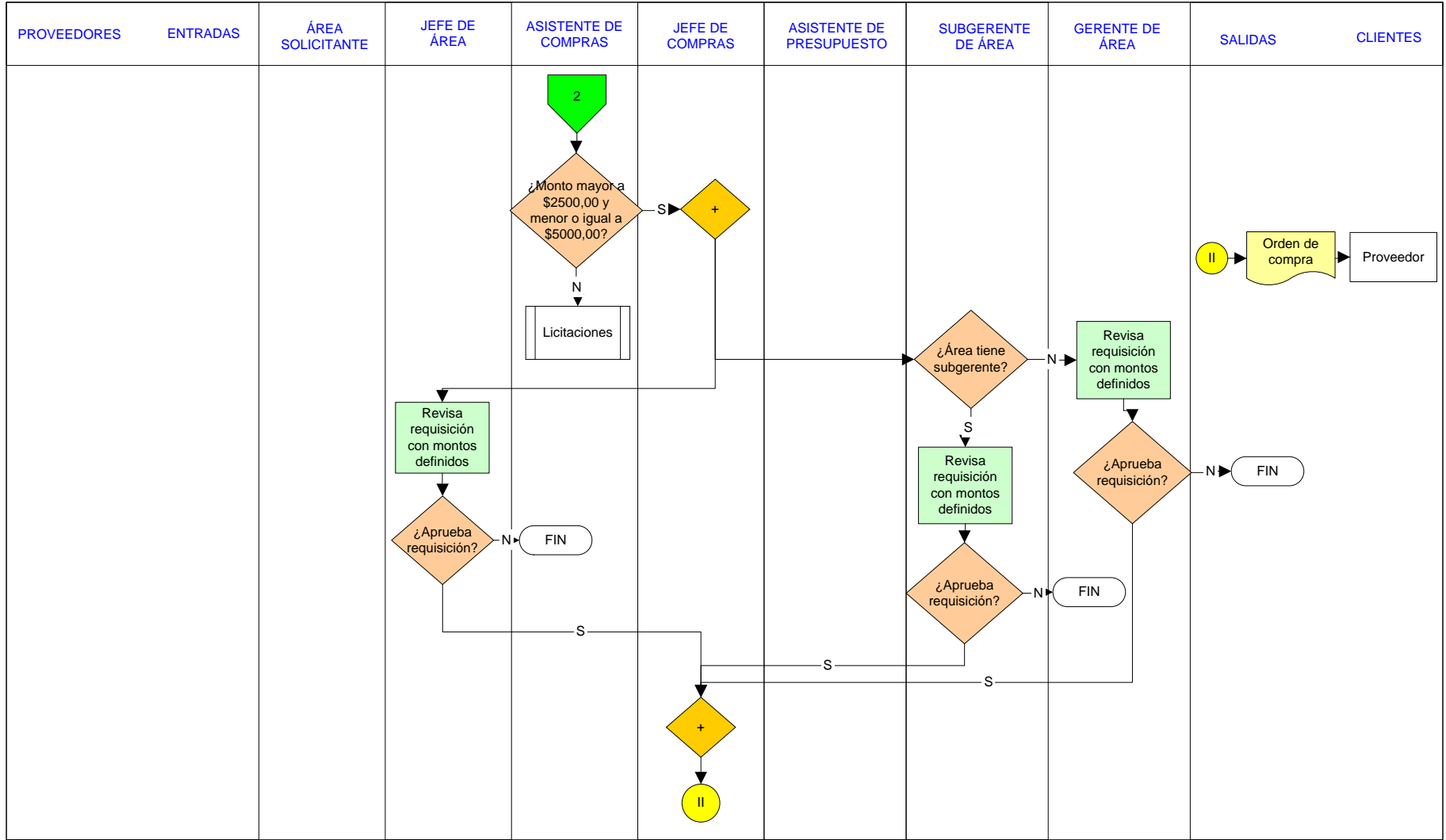
- El asistente de compras debe llevar un registro histórico de la evolución de cada proceso de compra.
- La atención de pedidos emergentes deberá contemplar todas las actividades del procedimiento normal.
- Para instrumental de dispensario, es necesario que el asistente de compras disponga de un precario negociado con los proveedores. Su servicio debe incluir entrega en las oficinas de manera obligatoria.
- Los requerimientos de compra para las áreas médicas y de laboratorio, deben contener absolutamente todas las especificaciones necesarias. Esta información debe ser entregada por parte del auditor médico de Latinomedical S. A.
- En casos de proveedor único, el gerente del área responsable debe aprobar e informar esto mediante una carta, que deberá ser archivada por el área de compras.
- Se prohíbe la contratación directa de proveedores por parte de funcionarios que no pertenezcan al área de compras, incluso a gerentes.
- El área de compras debe tener dentro de su banco de proveedores los necesarios para suplir compras de montos bajos y eventuales, con entrega en oficinas, evitando que el asistente deba salir de las oficinas.
- En caso de ser necesarias compras fuera de presupuesto, deben ser aprobadas por el gerente general de la empresa.

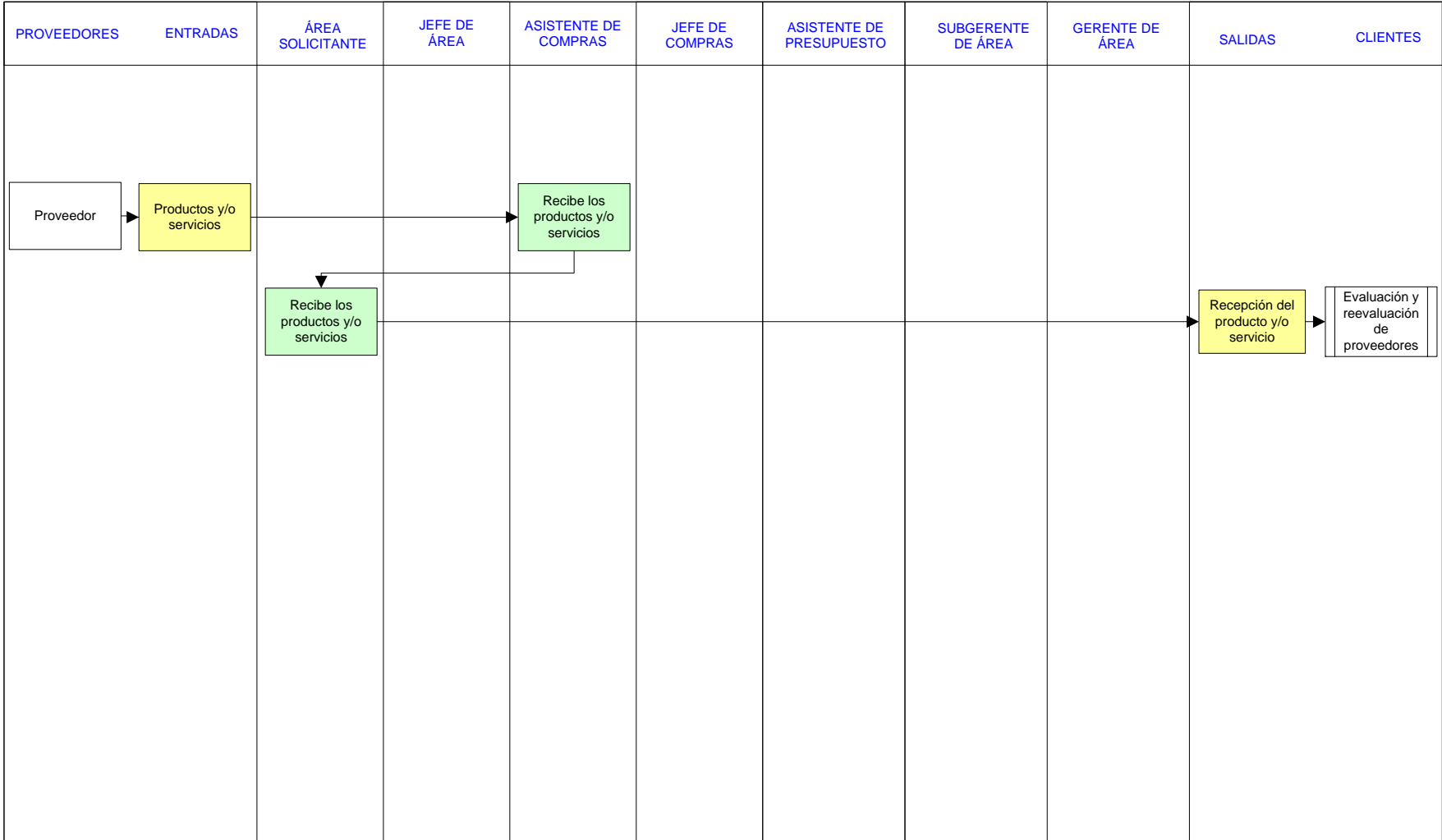
## 6. DIAGRAMA DE FLUJO











**7. PROCEDIMIENTO**

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Generar la requisición de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos gerenciales.</li> <li>▶ Procesos de realización.</li> <li>▶ Procesos de soporte.</li> </ul>		Por requerimiento
2	Aprobar la requisición de compra	Jefe de área		Por requerimiento
3	Elabora tabla de evaluación FO-A-030	Asistente de compras	Tabla de evaluación FO-A-030	Por requerimiento
4	Cotizar los bienes o servicios	Asistente de compras		Por requerimiento
5	Completar la tabla de evaluación FO-A-030	Asistente de compras	Tabla de evaluación FO-A-030	Por requerimiento
6	Revisar cotizaciones y tabla FO-A-030	Jefe de compras	Tabla de evaluación FO-A-030	Por requerimiento
7	Aprobar la tabla FO-A-030	Jefe de compras	Tabla de evaluación FO-A-030	Por requerimiento
8	Revisar el presupuesto del área	Asistente de presupuesto		Por requerimiento
9	Aprobar el presupuesto para la compra	Asistente de presupuesto		Por requerimiento
10	Aprobar la compra	Jefe de área, Subgerente de área, Gerente de área		Por requerimiento
11	Enviar orden de compra al proveedor	Asistente de compras	Orden de compra	Por requerimiento

12	Recibir los bienes y/o servicios.	El asistente de compras con solicitantes: ▶ Procesos gerenciales. ▶ Procesos de realización. ▶ Procesos de soporte.	IT-A-005 Evaluación de proveedor	de	Por requerimiento
----	-----------------------------------	--	-------------------------------------	----	-------------------

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-005	Evaluación de proveedores	IT-Formato	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-007	IT- Procedimiento de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.4. IT Licitaciones

Corporación Salud Gestión de compras Código: IT-B-004 Versión: 1	Fecha: junio 23/2012
---	----------------------

### IT- LICITACIONES PRC-004

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	23/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Suplir las necesidades de bienes y servicios de las empresas de la Corporación, cumpliendo con los estándares de calidad, costo y oportunidad requeridos, cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos. Para compras de única vez de montos mayores a \$5000,00, compras eventuales de montos mayores a \$2500,00 y para todas las compras recurrentes.

#### 2. ALCANCE

El inicio es la necesidad de compra, el final es la entrega de los bienes o servicios al área solicitante.

#### 3. RESPONSABLE

Jefe de compras

#### 4. DEFINICIONES

**Banco de proveedores:** documento en el que se registran los proveedores para su contacto en caso de requerir los bienes y/o servicios que ofertan.

**Calificación de proveedor:** actividad que realiza el asistente de compras, que consiste en verificar la información entregada por el proveedor que desea trabajar para la Corporación Salud.

**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

**Compras de única vez:** son las compras que se realizan con una frecuencia igual o menor a una ocasión anual.

**Compras eventuales:** son las compras que tienen una recurrencia de hasta tres veces al año.

**Compras recurrentes:** generadas por la necesidad de productos o servicios por más de una vez al mes o por más de tres veces al año.

**Pliego de especificaciones:** formato establecido para determinar las necesidades del usuario a fin de que el proveedor pueda presentar su propuesta y en base a la cual se realizará la evaluación para la selección del proveedor.

**Requisición de compra:** necesidades generadas por las distintas áreas de las empresas parte de la Corporación Salud, que se ingresan dentro del sistema K2/Vector, para su gestión por parte del área de compras.

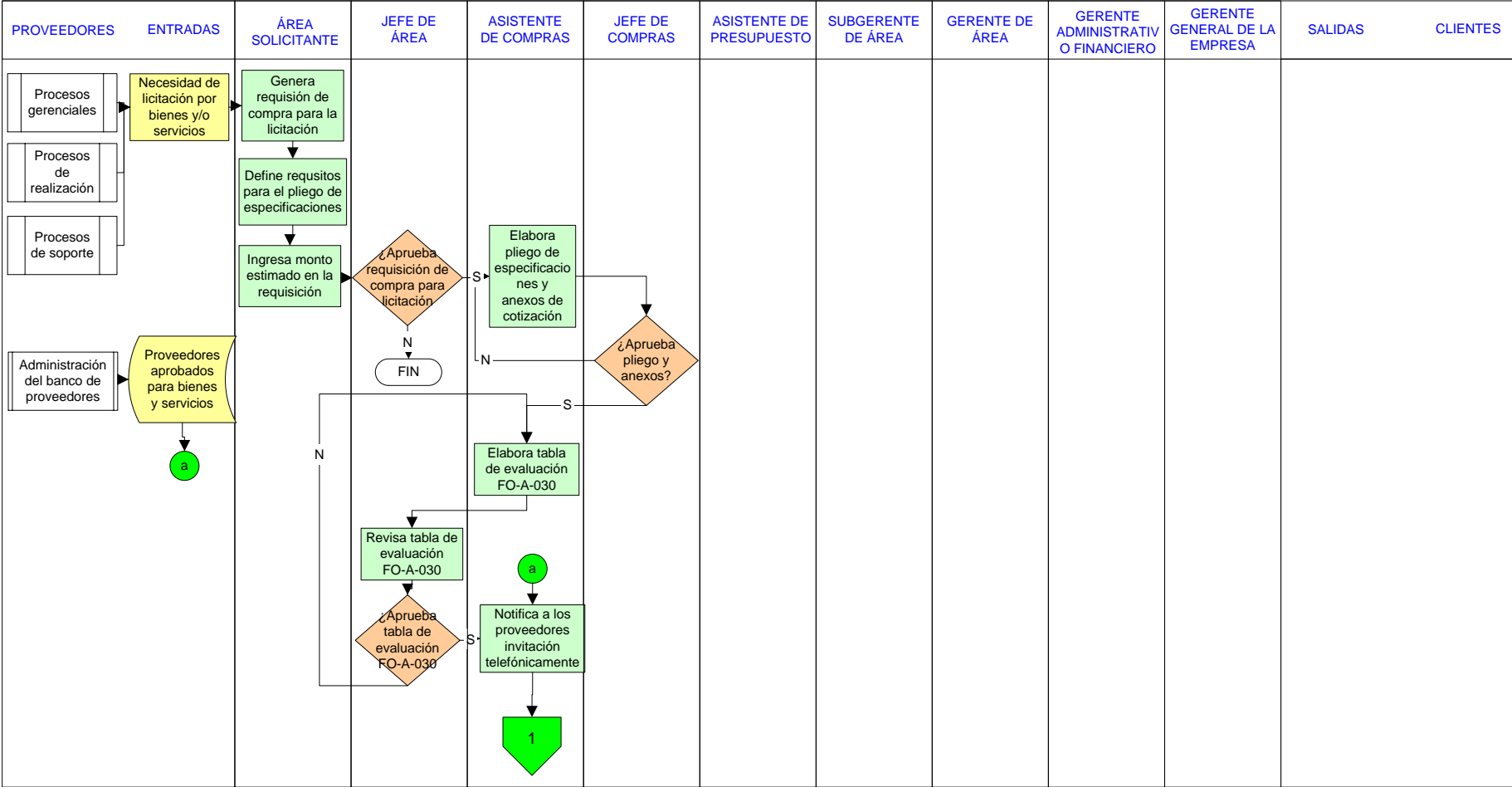
## **5. POLÍTICAS**

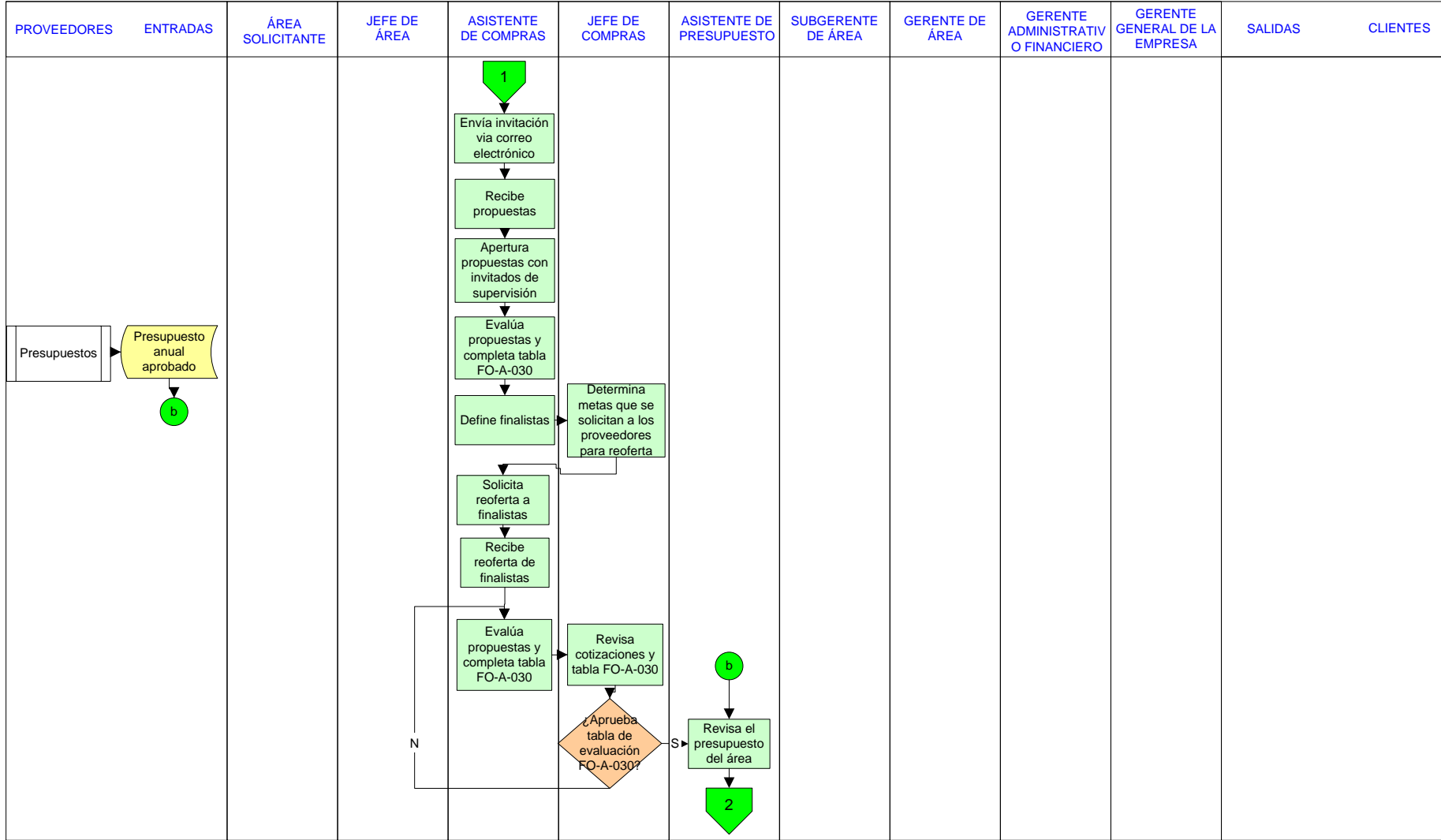
- Todas las licitaciones deben ser manejados por el área destinada para este fin dentro de la Corporación Salud, incluyendo la compra de software y desarrollo de sistemas.
- Los criterios y ponderaciones variables de la Tabla de evaluación para selección de proveedor deben establecerse con los usuarios antes de recibir las propuestas de los proveedores.
- El jefe de compras debe velar por la transparencia de los procesos de licitación.

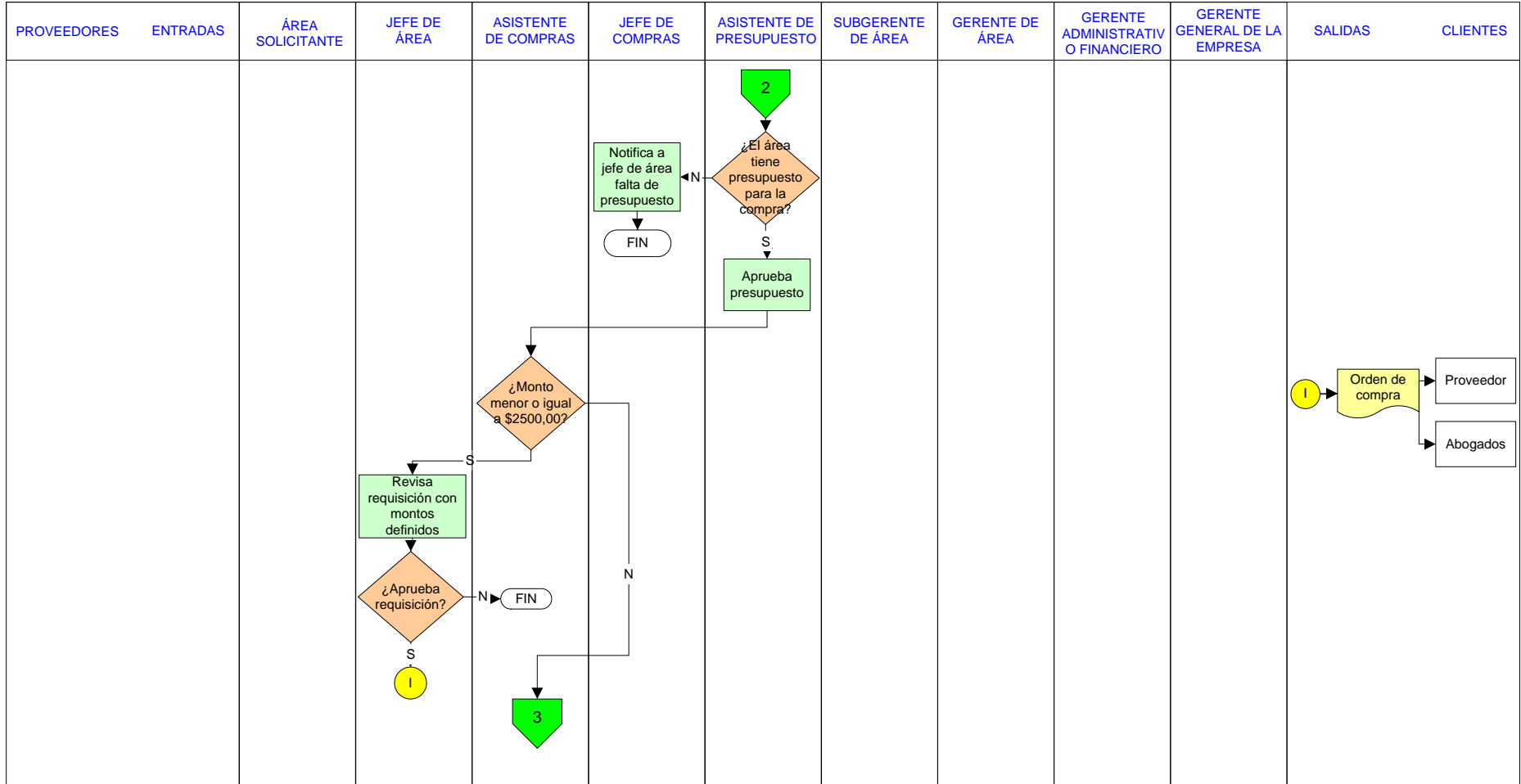
- La apertura de los sobres cerrados de las propuestas de los proveedores, debe ser realizada por una delegación de tres funcionarios de la Corporación, quienes deben verificar la numeración de cada hoja de la propuesta y sumillar cada una. El asistente de compras deberá realizar un acta de apertura de sobres, indicando los nombres de los funcionarios de la delegación y su firma.
- El asistente de compras debe llevar un registro histórico de la evolución de cada proceso de licitación.
- La atención de pedidos emergentes de licitación deberá contemplar todas las actividades del procedimiento normal.
- Los requerimientos de licitación para las áreas médicas y de laboratorio, deben contener absolutamente todas las especificaciones necesarias. Esta información debe ser entregada por parte del auditor médico de Latinomedical S. A.
- Se prohíbe la contratación directa de proveedores por parte de funcionarios que no pertenezcan al área de compras, incluso a gerentes.
- En caso de ser necesarias compras fuera de presupuesto, deben ser aprobadas por el gerente general de la empresa.

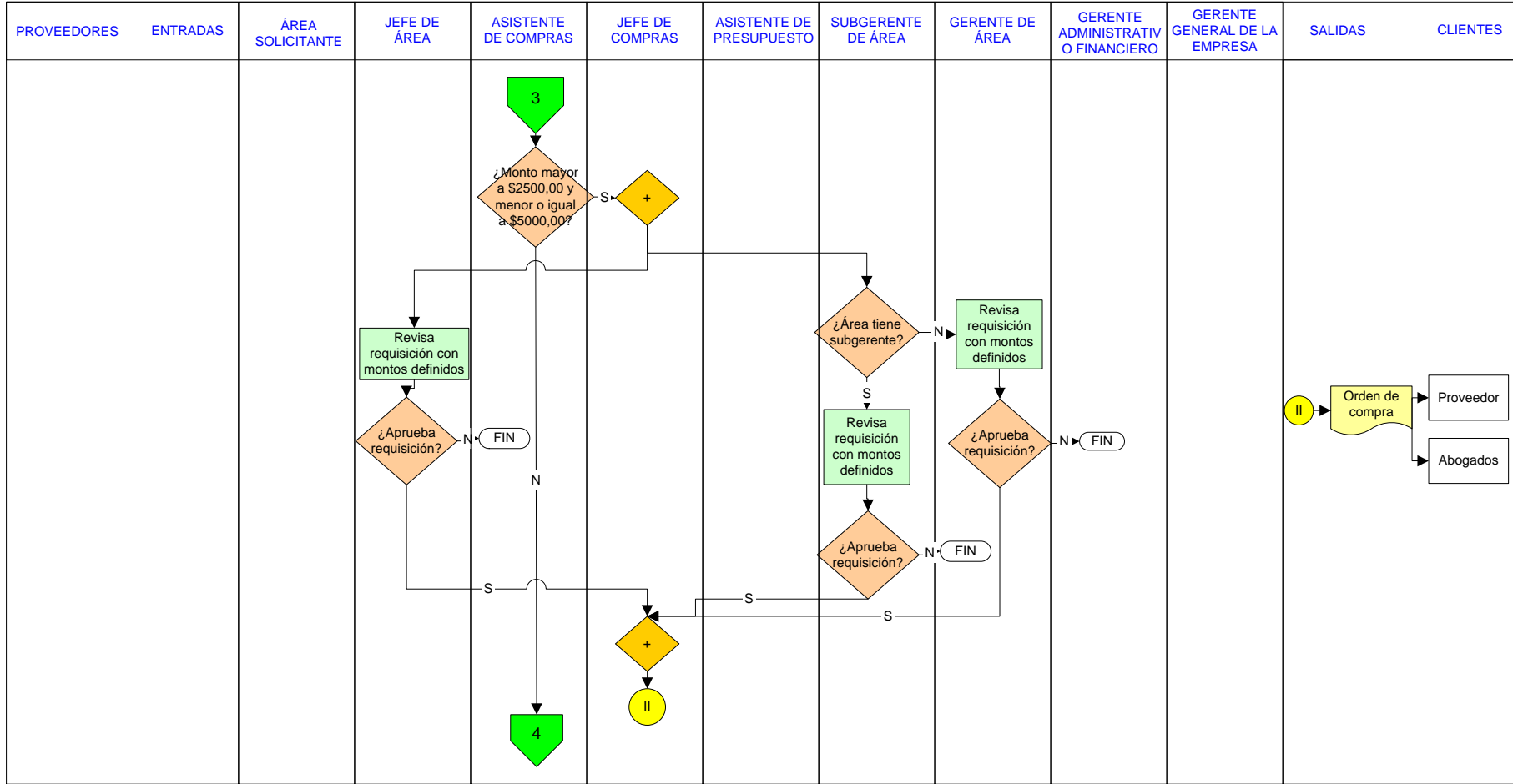


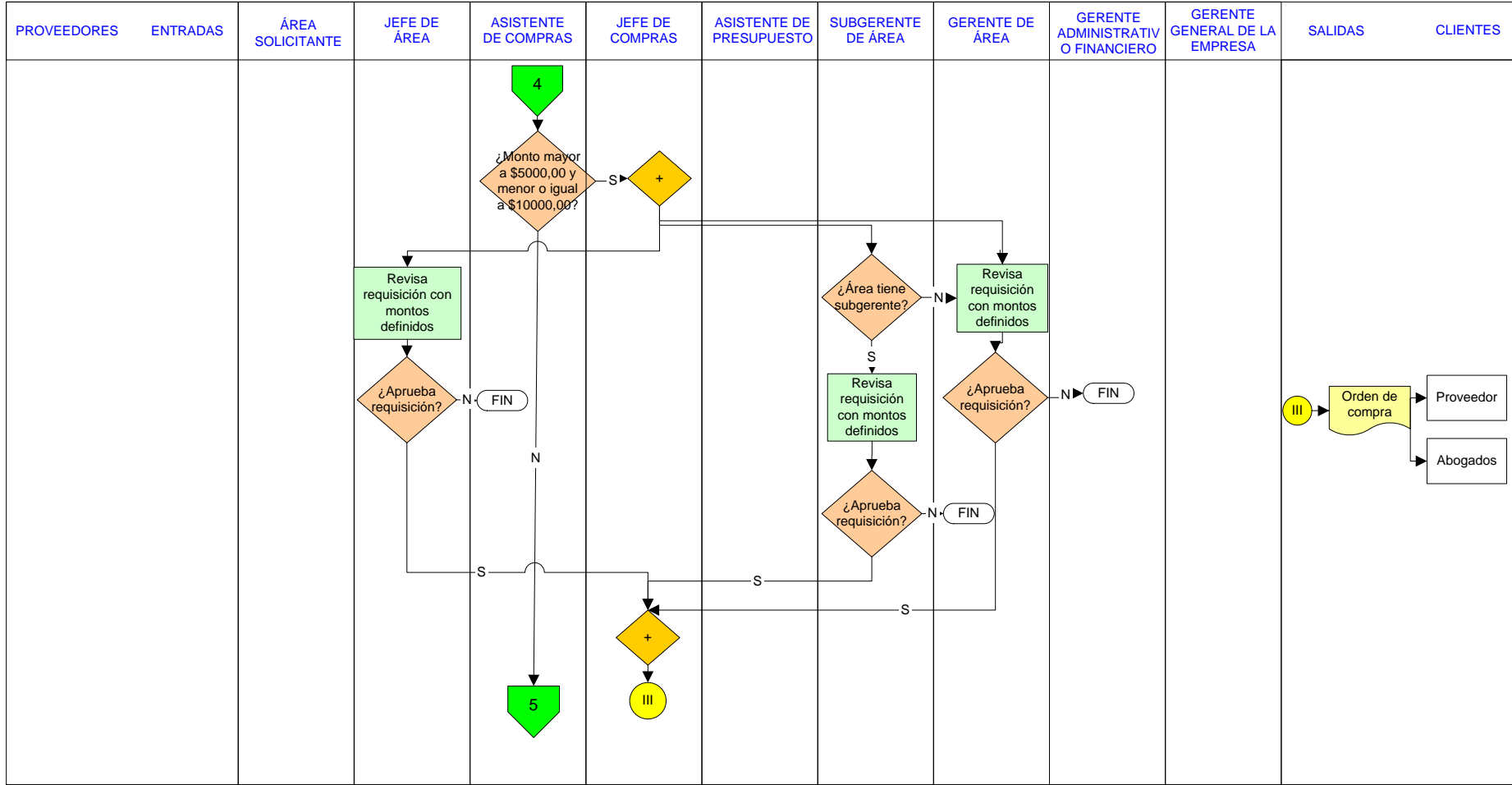
### 6. DIAGRAMA DE FLUJO

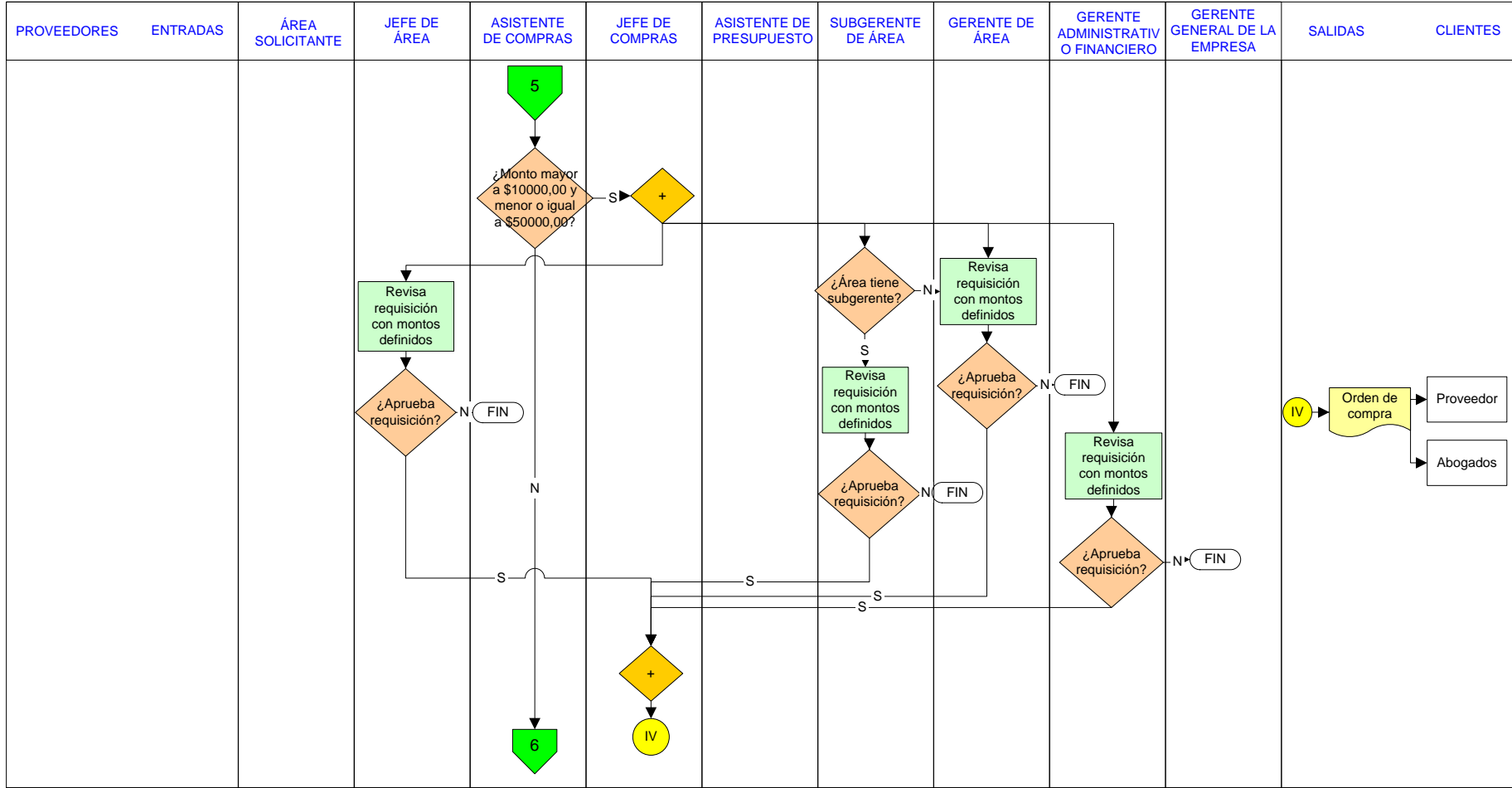


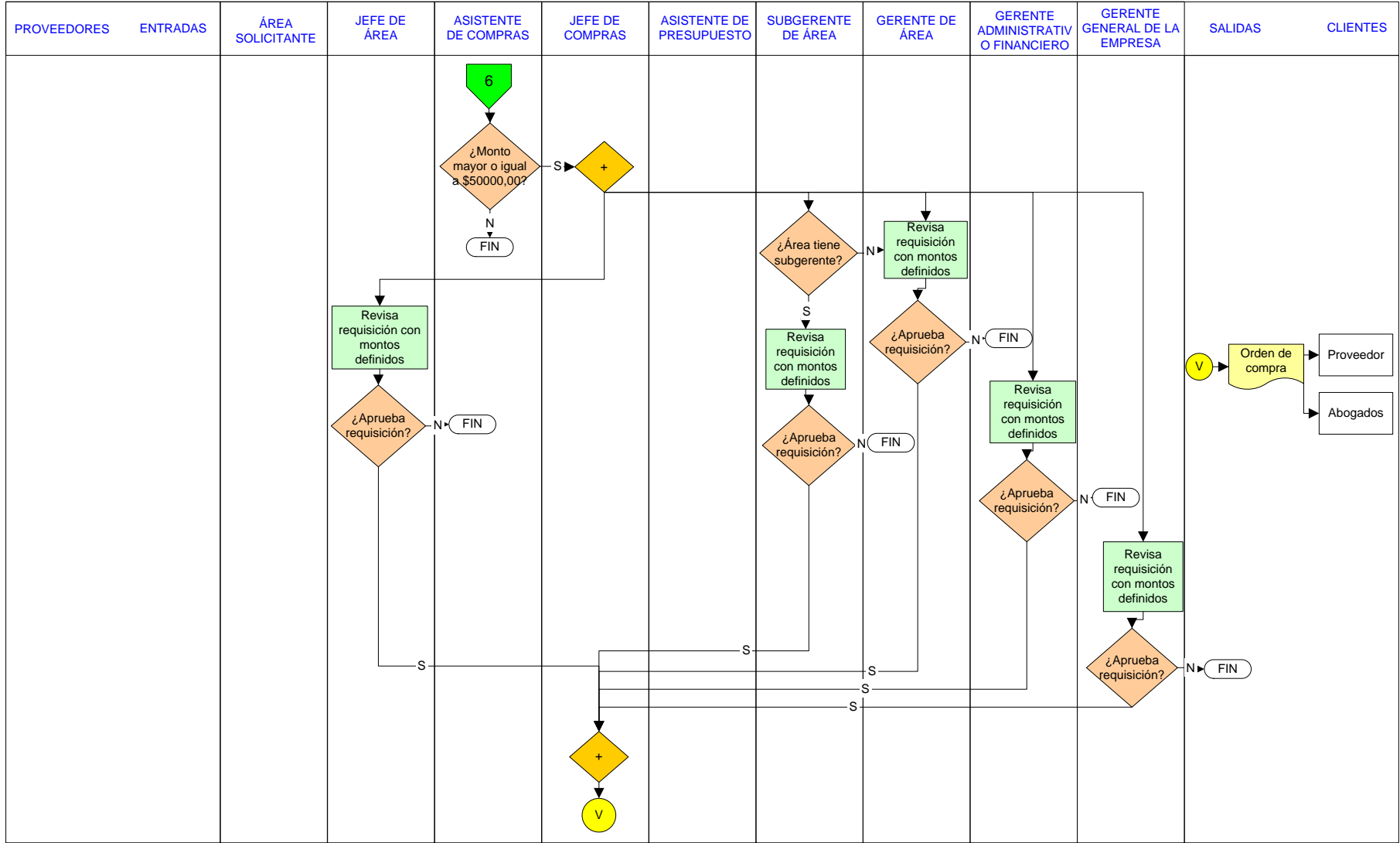


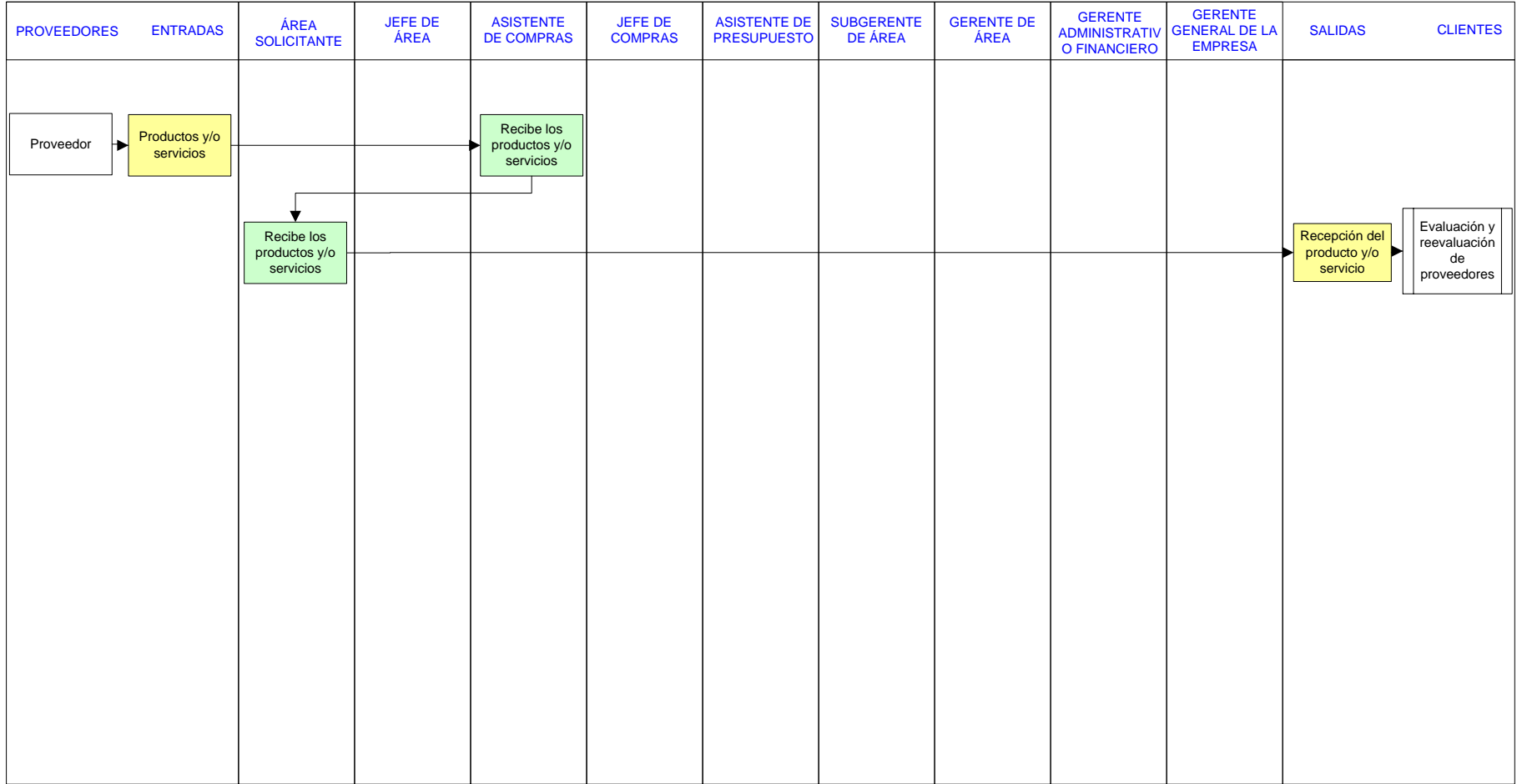














<b>7. PROCEDIMIENTO</b>				
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Registro</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Generar la requisición de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos gerenciales.</li> <li>▶ Procesos de realización.</li> <li>▶ Procesos de soporte.</li> </ul>		Por requerimiento
2	Definir los requisitos para el pliego de especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos gerenciales.</li> <li>▶ Procesos de realización.</li> <li>▶ Procesos de soporte.</li> </ul>		Por requerimiento
3	Ingresar monto estimado de requisición	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos gerenciales.</li> <li>▶ Procesos de realización.</li> <li>▶ Procesos de soporte.</li> </ul>		Por requerimiento
4	Aprobar la requisición de compra	Jefe de área		Por requerimiento
5	Elabora pliego de especificaciones y anexos de cotización	Asistente de compras		Por requerimiento
6	Revisar pliego y anexos	Jefe de compras		Por requerimiento
7	Aprobar pliego y anexos	Jefe de compras	Pliego de especificaciones y anexos	Por requerimiento
8	Elabora tabla de evaluación FO-A-030	Asistente de compras		Por requerimiento
9	Aprobar la tabla FO-A-030	Jefe de área	Tabla FO-A-030	Por requerimiento

10	Notificar a los proveedores la invitación a licitar	Asistente de compras		Por requerimiento
11	Envía invitación vía correo electrónico	Asistente de compras	Invitación a licitar	Por requerimiento
12	Recibe propuestas y realiza su apertura con invitados de supervisión	Asistente de compras	Propuestas de los proveedores	Por requerimiento
13	Completar la tabla de evaluación FO-A-030	Asistente de compras	Tabla FO-A-030	Por requerimiento
14	Definir los finalistas	Asistente de compras		Por requerimiento
15	Determinar metas que se solicitan a los proveedores para reoferta.	Jefe de compras		Por requerimiento
16	Notificar a los proveedores finalistas y solicita reoferta.	Asistente de compras	Invitación a reofertar	Por requerimiento
17	Recibe propuestas y realiza su apertura con invitados de supervisión	Asistente de compras	Nueva propuestas de los proveedores	Por requerimiento
18	Completar la tabla de evaluación FO-A-030	Asistente de compras		Por requerimiento
19	Revisar propuestas y tabla FO-A-030	Jefe de compras		Por requerimiento
20	Aprobar la tabla FO-A-030	Jefe de compras	Tabla FO-A-030	Por requerimiento
21	Revisar el presupuesto del área	Asistente de presupuesto		Por requerimiento
22	Aprobar el presupuesto para la compra	Asistente de presupuesto		Por requerimiento

23	Aprobar la compra	Jefe de área, Subgerente de área, Gerente de área, Gerente financiero, Gerente general.		Por requerimiento
24	Enviar orden de compra al proveedor	Asistente de compras	Orden de compra	Por requerimiento
25	Recibir los bienes y/o servicios.	Asistente de compras y proceso solicitante	IT-A-005 Evaluación de proveedor	Por requerimiento

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-005	Evaluación de proveedores	IT-Formato	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-007	IT- Procedimiento de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.5. IT Elaboración de contratos

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-005  
 Versión: 1 Fecha: junio 23/2012

### IT- ELABORACIÓN DE CONTRATOS PRC-005

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	23/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Tener contratos legales con los proveedores, que cumplan las normativas comerciales de la República del Ecuador, que con el establecimiento de las condiciones de contratación y entrega, beneficien a la Corporación Salud en la compra de bienes y contratación de servicios.

#### 2. ALCANCE

El inicio es la determinación del proveedor ganador para brindar productos y/o servicios, elaboración del contrato. La actividad termina con la firma del contrato por parte del proveedor y el representante legal de la empresa contratante, parte de la Corporación.

#### 3. RESPONSABLE

Jefe de compras

#### 4. DEFINICIONES

**Acuerdo de niveles de servicio:** es un acuerdo escrito, anexo al contrato con un proveedor, que tiene el objeto de establecer los niveles de calidad con respecto a los

bienes y/o servicios adquiridos. Este acuerdo debe fijar sanciones por incumplimiento de las características de tiempo, calidad, cantidad, etc.

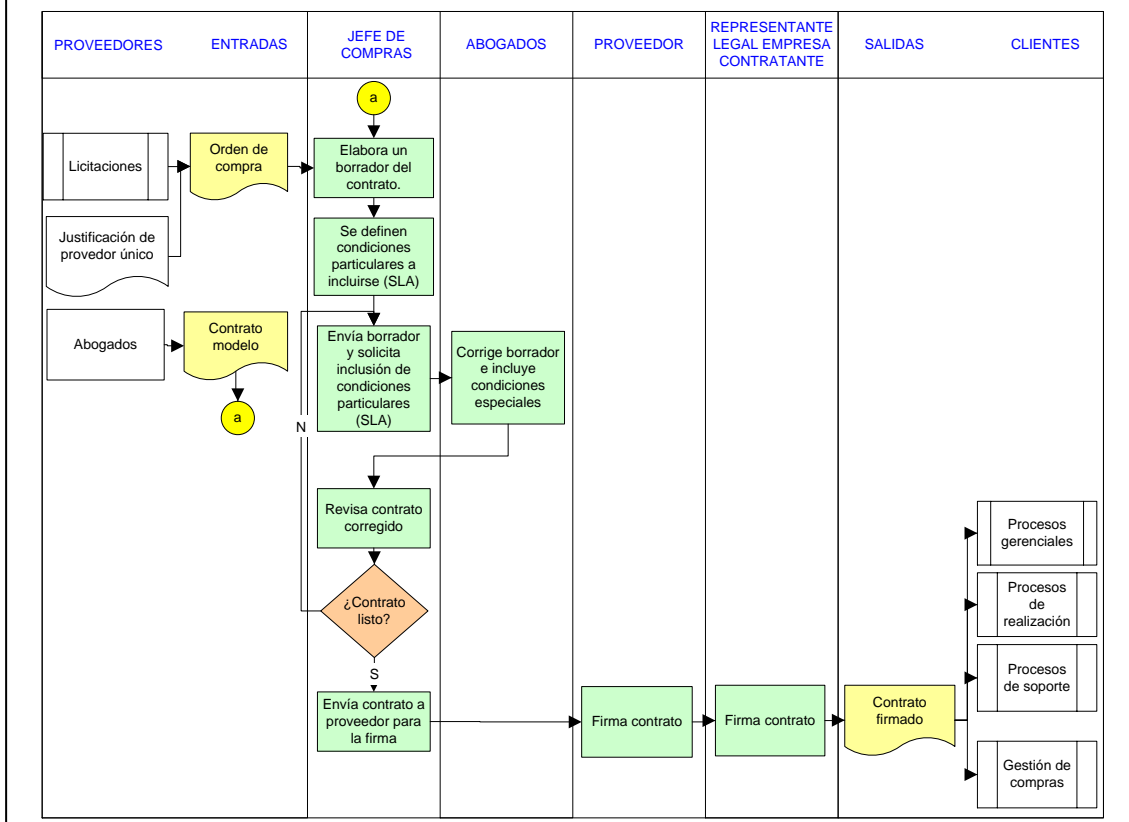
**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

**Contrato:** es un acuerdo de voluntades entre las empresas parte de la Corporación Salud y el proveedor, regulando sus relaciones relativas a la compra de bienes y o servicios para las empresas mencionadas.

### 5. POLÍTICAS

- Todos los contratos con proveedores deben ser avalados por los abogados que sirven a La Corporación, antes de su firma.
- Todos los contratos con proveedores deben incluir un acuerdo de niveles de servicio, que especifique características del servicio o producto, tiempos, condiciones de entrega y penalidades específicas por cada incumplimiento.

### 6. DIAGRAMA DE FLUJO



**7. PROCEDIMIENTO**

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Elaborar un borrador del contrato	Jefe de compras		Por requerimiento
2	Definir condiciones particulares a incluirse (SLA)	Jefe de compras	Acuerdo de niveles de servicio (service level agreement SLA).	Por requerimiento
3	Enviar borrador y condiciones particulares a abogados	Jefe de compras		Por requerimiento
4	Corrigen borrador e incluyen condiciones especiales	Abogados		Por requerimiento
5	Revisar contrato corregido	Jefe de compras		Por requerimiento
6	Envía contrato corregido a proveedor para la firma.	Jefe de compras	Contrato	Por requerimiento

**8. REFERENCIAS**

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.6. IT Administración de contratos

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-006  
 Versión: 1 Fecha: junio 23/2012

### IT- ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PRC-006

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	23/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Verificar que el proveedor cumpla las condiciones pactadas en la prestación de los servicios o entrega de productos.

Aplicar las sanciones establecidas en caso de incumplimiento.

Cumplir las condiciones de pago.

Conocer las vigencias de los contratos para realizar nuevos concursos de ofertas o cotizaciones con el tiempo necesario.

#### 2. ALCANCE

La actividad inicia con la firma del contrato por parte del proveedor y el representante legal de la empresa contratante, parte de la Corporación, y finaliza con el término de la vigencia del contrato.

#### 3. RESPONSABLE

Asistente de compras 3.

#### **4. DEFINICIONES**

**Contrato:** es un acuerdo de voluntades entre las empresas parte de la Corporación Salud y el proveedor, regulando sus relaciones relativas a la compra de bienes y o servicios para las empresas mencionadas.

**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

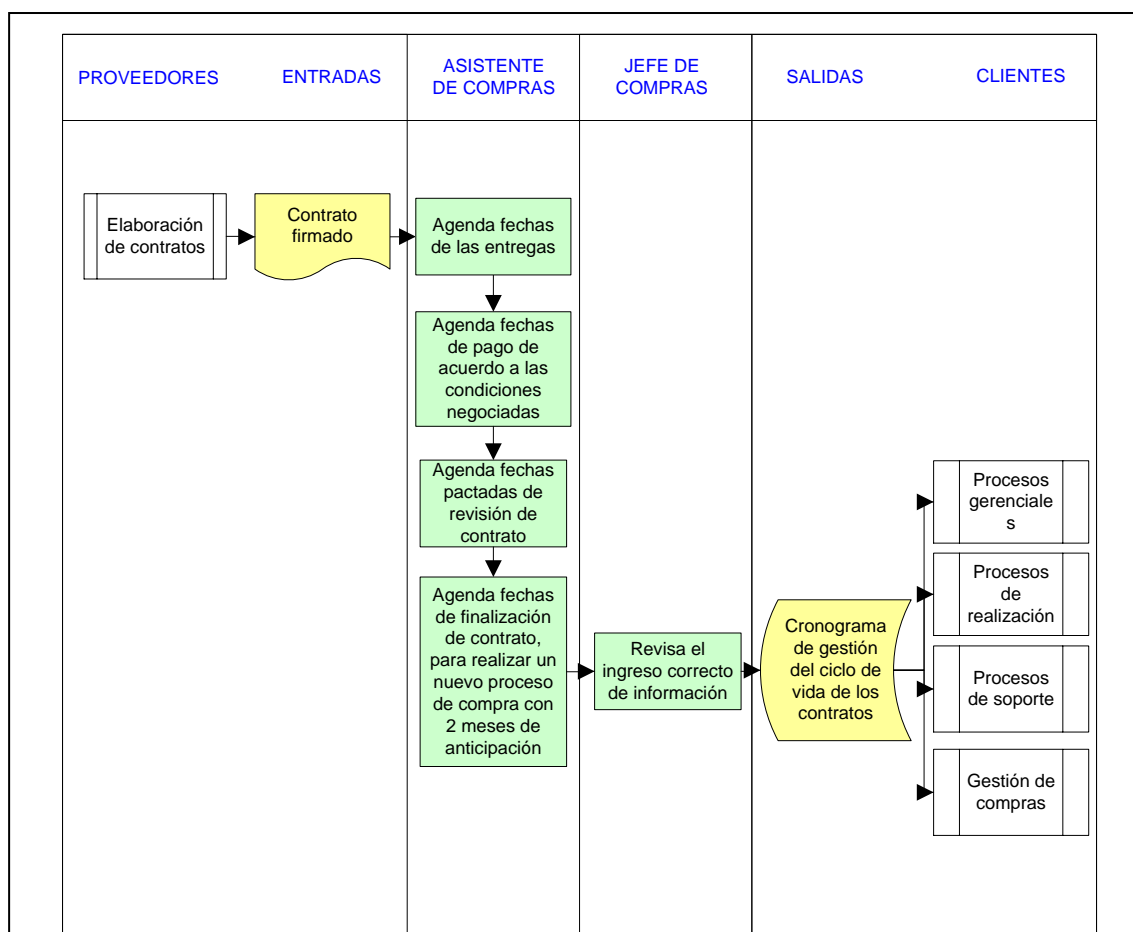
**Cronograma de gestión del ciclo de vida del contrato:** documento en el que se agendan las fechas de entrega de bienes y/o servicios, fecha de pago, de revisión de contrato y finalización, para la gestión de compras.

#### **5. POLÍTICAS**

- El cronograma de gestión del ciclo de vida de contrato debe ser de acceso general para todos los asistentes de compras de la Corporación Salud.
- El cronograma de gestión del ciclo de vida del contrato debe ser actualizado de forma permanente, con la información de los nuevos contratos que se realicen.

#### **6. DIAGRAMA DE FLUJO**





## 7. PROCEDIMIENTO

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Agenda fechas de entregas de los bienes y/o servicios	Asistente de compras		Por requerimiento
2	Agenda fechas de pago de acuerdo a las condiciones establecidas	Asistente de compras		Por requerimiento
3	Agenda fechas pactadas de revisión de contrato	Asistente de compras		Por requerimiento
4	Agenda fechas de finalización de contrato	Asistente de compras		Por requerimiento
5	Revisar el ingreso correcto de la información en el cronograma de gestión del ciclo de vida del contrato	Jefe de compras	Cronograma del ciclo de vida del contrato	Por requerimiento

**8. REFERENCIAS**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ubicación</b>
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>NOMBRE</b>	José Miguel Encalada	<b>NOMBRE</b>		<b>NOMBRE</b>	

#### 4.4.7. IT Evaluación de proveedores

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-007  
 Versión: 1 Fecha: junio 23/2012

### IT- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES PRC-007

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	23/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Verificar que el proveedor cumpla las condiciones pactadas en la prestación de los servicios o entrega de productos:

- Soluciones adecuadas en problemas.
- Cumplimiento de especificaciones acordadas.
- Cumplimiento de tiempos de entrega.
- Documentación correcta y completa.
- Entregas sin errores.
- No variación de precios y formas de pago.

#### 2. ALCANCE

El proceso inicia con la recepción del bien o servicio, termina con la evaluación realizada en el sistema por parte del área solicitante y solicitud de pago u orden de desembolso.

#### 3. RESPONSABLE

Asistente de compras asignado.

#### 4. DEFINICIONES

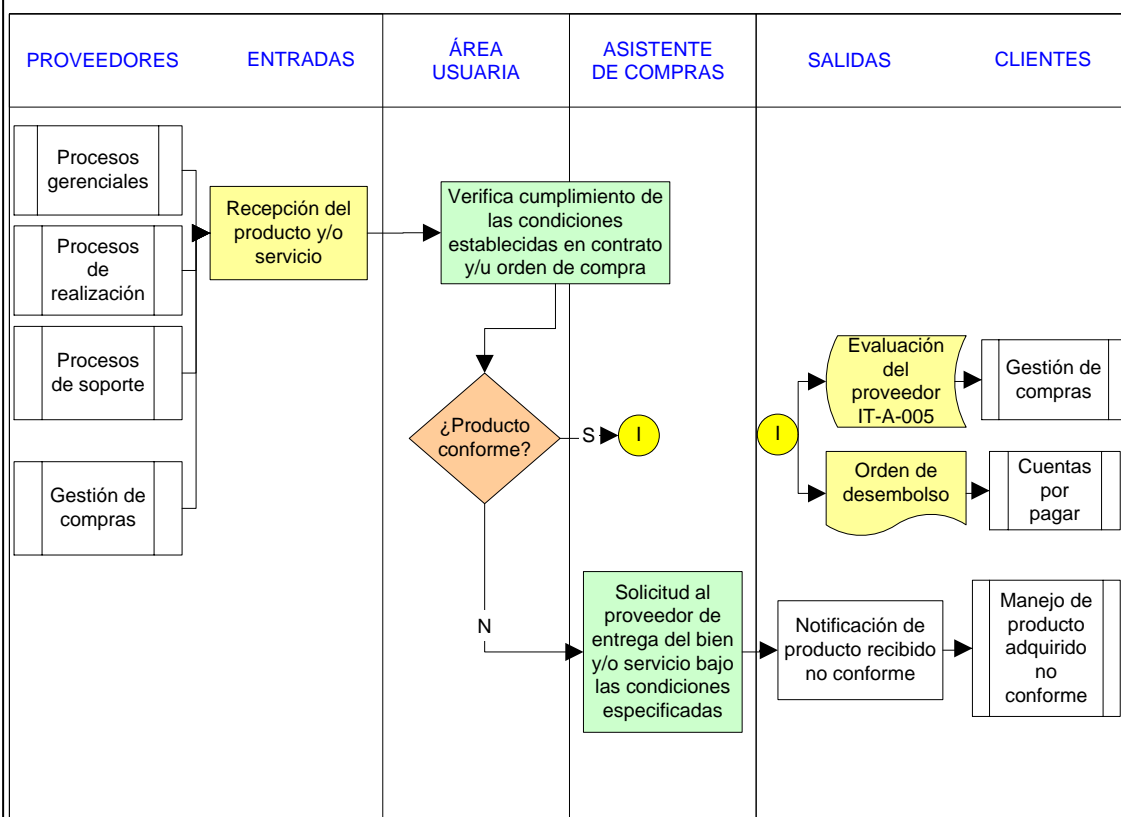
**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

**Orden de desembolso:** documento que emite el sistema de registro de órdenes de compra, que mediante interfaz transfiere los datos de recepción del bien y/o servicio al sistema ERP, para permitir la gestión de contabilidad de generación de pagos.

#### 5. POLÍTICAS

- La evaluación del proveedor debe realizarse al momento de la recepción de los bienes y/o servicios.

#### 6. DIAGRAMA DE FLUJO



#### 7. PROCEDIMIENTO

Nº	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
----	-----------	-------------	----------	------------

1	Recibe productos y/o servicios	El asistente de compras con solicitantes: ▶ Procesos gerenciales. ▶ Procesos de realización. ▶ Procesos de soporte.		Por requerimiento
2	Verifica cumplimiento de las condiciones establecidas.	Asistente de compras		Por requerimiento
3	Completa formato de evaluación IT-A-005	▶ Procesos gerenciales. ▶ Procesos de realización. ▶ Procesos de soporte.	IT-A-005	Por requerimiento
4	Genera orden de desembolso en el sistema	Asistente de compras	Orden de desembolso	Por requerimiento

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-005	Evaluación de proveedores	IT-Formato	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-007	IT- Procedimiento de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-008	IT- Tabla - Proceso de compras	IT	Jefe de compras	Manual de calidad
IT-A-009	Licitaciones	IT	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

#### 4.4.8. IT Manejo de producto adquirido no conforme

Corporación Salud  
 Gestión de compras  
 Código: IT-B-008  
 Versión: 1 Fecha: junio 23/2012

### IT- MANEJO DE PRODUCTO ADQUIRIDO NO CONFORME PRC-008

#### 0. CONTROL DE CAMBIOS Y MEJORAS

Versión	Sección	Descripción de la modificación	Fecha de la modificación
1	Completo	Emisión inicial	23/06/2012

#### 1. OBJETIVO

Guiar al asistente de compras en las acciones a tomarse en caso de entregas de productos y/o servicios no conformes.

#### 2. ALCANCE

El proceso inicia con la recepción del bien o servicio, termina con la aplicación de la penalidad establecida por incumplimiento y nueva recepción o cambio de proveedor.

#### 3. RESPONSABLE

Jefe de compras

#### 4. DEFINICIONES

**Acuerdo de niveles de servicio:** es un acuerdo escrito, anexo al contrato con un proveedor, que tiene el objeto de establecer los niveles de calidad con respecto a los

bienes y/o servicios adquiridos. Este acuerdo debe fijar sanciones por incumplimiento de las características de tiempo, calidad, cantidad, etc.

**Compra:** adquisición de bienes y/o servicios para las empresas parte de la Corporación Salud.

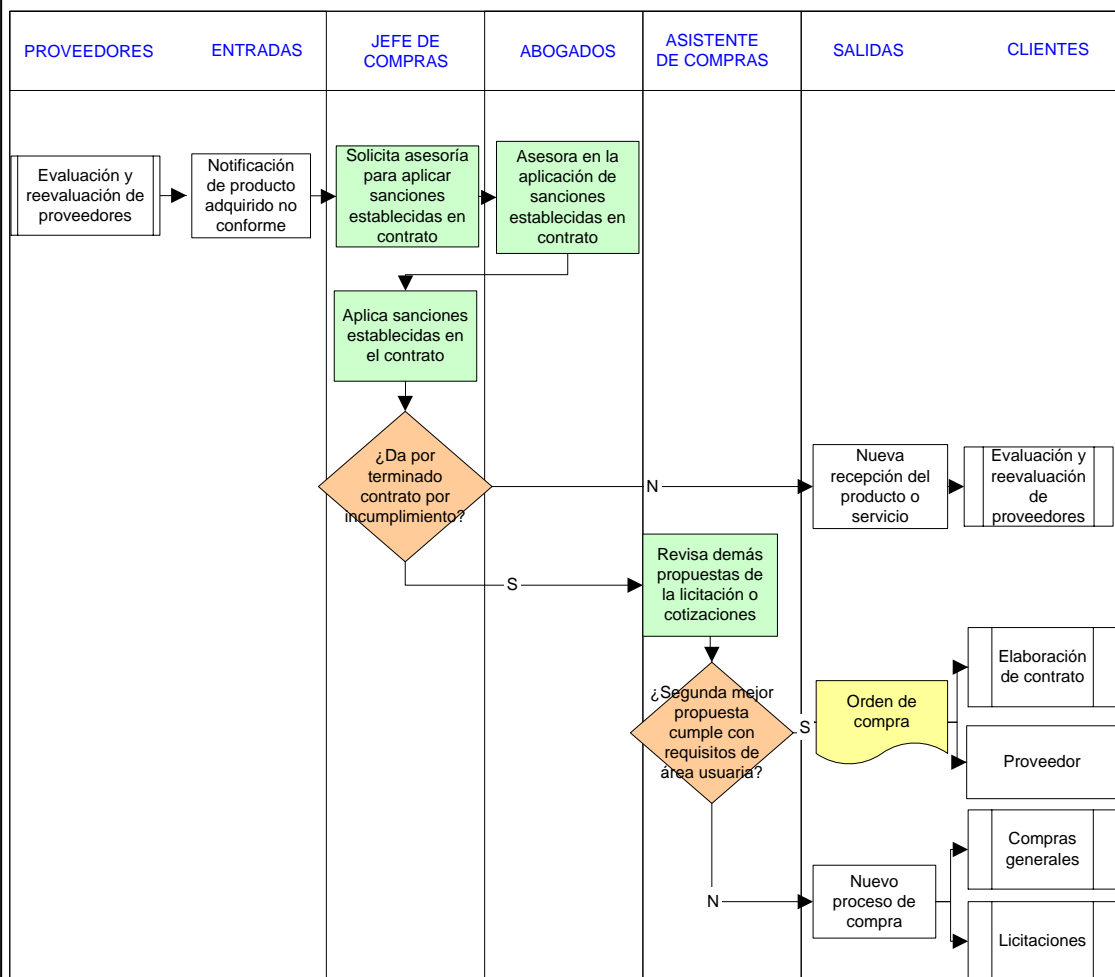
**Contrato:** es un acuerdo de voluntades entre las empresas parte de la Corporación Salud y el proveedor, regulando sus relaciones relativas a la compra de bienes y o servicios para las empresas mencionadas.

**Penalidad:** sanción que se aplica al proveedor por incumplir las condiciones establecidas dentro del contrato, de calidad, características, precio y tiempos de entrega.

## 5. POLÍTICAS

- Para aplicar sanciones al proveedor, es necesaria la asesoría de los abogados que brindan sus servicios a la Corporación Salud.
- En caso de que el proveedor no pueda cumplir con lo especificado en el contrato, el mismo debe darse por terminado de forma unilateral después de haber aplicado las sanciones establecidas. La orden de compra debe cerrarse dentro del sistema.
- En caso de que se dé por terminado el contrato con el proveedor, se debe revisar si las demás cotizaciones o propuestas de la licitación cumplen con los requisitos necesarios para realizar un nuevo contrato. Si cumplen se define un nuevo ganador, y se apertura una nueva orden de compra.
- En caso de que las demás propuestas no cumplan con los requisitos necesarios para la compra del producto y/o servicio, se deberá realizar un nuevo proceso de cotización o licitación.

## 6. DIAGRAMA DE FLUJO



## 7. PROCEDIMIENTO

N°	Actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
1	Notifica a jefe de compras producto no conforme	Asistente de compras	IT-A-005	Por requerimiento
2	Solicita asesoría en la aplicación de sanciones establecidas en el contrato a los abogados.	Jefe de compras		Por requerimiento



3	Definir sanciones a aplicarse	Abogados		Por requerimiento
4	Aplicar sanciones establecidas en el contrato	Jefe de compras	Oficio	Por requerimiento
5	Solicita nueva entrega de bienes y/o servicios.	Jefe de compras		Por requerimiento
6	Dar por terminado contrato	Jefe de compras	Oficio	Por requerimiento
7	Cierra anterior orden de compra	Asistente de compras	Orden de compra cerrada	Por requerimiento
8	Revisa demás propuestas de la licitación o cotizaciones	Asistente de compras		Por requerimiento
9	Genera nueva orden de compra	Asistente de compras	Orden de compra	Por requerimiento

## 8. REFERENCIAS

Código	Nombre	Tipo	Responsable	Ubicación
IT-A-005	Evaluación de proveedores	IT-Formato	Jefe de compras	Manual de calidad

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE	José Miguel Encalada	NOMBRE		NOMBRE	

## **CAPÍTULO 5. INDICADORES**

Los indicadores son medidas utilizadas para evaluar el desempeño y los resultados de un proceso, subproceso, actividad o proyecto.

Hay que tener en cuenta que los indicadores de gestión tienen que ver con la administración total del macroproceso empresarial o de la totalidad de un proceso, tal como se describe en el marco teórico, por lo que la propuesta de indicadores del presente trabajo se limita a indicadores de eficiencia y eficacia para los subprocesos levantados.

Para que un indicador de sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

### **5.1. GESTIÓN DE INDICADORES**

Existen muchos indicadores posibles que se pueden desarrollar, pero se debe tener en cuenta que los recursos de toda organización son limitados, por lo que se deben desarrollar solo los que son rentables, esto quiere decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan, justifica el esfuerzo necesario para su obtención. Por este motivo deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y toma de decisiones dentro del proceso de gestión de compras:

- La relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos
- La evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia
- La situación de los procesos de la organización
- El coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores
- La fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores
- La motivación del personal inducida por el indicador

## **5.2. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES**

### **5.2.1. Detalle de la propuesta**

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.

### **5.2.2. Objetivos**

Los principales objetivos de establecer indicadores son:

- Reducir la incertidumbre y la subjetividad, incrementando la efectividad del trabajo de los asistentes de compras y su bienestar.
- Motivar a los miembros del área para alcanzar metas retadoras.
- Promover el trabajo en equipo.
- Generar innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

### **5.2.3. Importancia de la implementación de indicadores**

La importancia de la implementación de indicadores radica en que sus resultados permiten tomar decisiones, tomar medidas cuando las variables salen de los límites establecidos e introducir cambios y mejoras evaluando sus consecuencias en el menor tiempo posible

Conocer la eficiencia de los subprocesos y analizar la tendencia histórica para apreciar la productividad a través del tiempo.

## **5.3. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES**

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.

Se utiliza una puntuación de 1 a 10, considerando 10 la mejor apreciación por:

- ✓ Mayor relación con los objetivos corporativos
- ✓ El menor costo de los recursos necesarios para establecer el indicador (a menor costo más alta puntuación).
- ✓ Mayor fiabilidad en su cálculo.
- ✓ La mayor motivación producida en el personal del área.

Se realizará la propuesta de aplicación, de los indicadores que lleguen a una puntuación de 30 de 40 posibles, considerando a los que tienen una puntuación menor, como no relevantes, no rentables o no prácticos.

Tabla 5.1. Evaluación de indicadores

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	COSTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ESTABLECER EL INDICADOR	FIABILIDAD EN EL PROCESO DE CÁLCULO	MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL INDUCIDA POR EL INDICADOR	TOTAL
1	Planificación anual de compras	Tiempo de planificación anual de compras.	Horas hombre que le toma al departamento de compras en realizar la planificación anual.	Sumatoria de horas hombre	5	8	8	2	23
2	Administración del banco de proveedores	Niveles de certificación de los proveedores.	Porcentaje de proveedores que poseen certificación de procesos, sistemas de gestión de calidad, dentro del total de proveedores calificados.	$(\text{Proveedores con certificación de procesos}) \times 100 / (\text{Total de proveedores calificados})$	8	8	8	2	26
3	Administración del banco de proveedores	Cantidad de proveedores calificados.	Cantidad de proveedores calificados e ingresados al sistema mensualmente.	Sumatoria de proveedores calificados al mes	4	8	8	2	22
4	Compras generales/ Licitaciones	Costo de las compras contra presupuesto.	Razón del costo de compra con el presupuesto asignado para la misma.	$(\text{Costo de compra}) / (\text{Presupuesto asignado})$	10	7	8	9	34
5	Compras generales/ Licitaciones	Tiempo de realización de compras de emergencia.	Contabilización de las horas laborables desde la requisición de compra emergente hasta su entrega.	Sumatoria de horas laborables del procesos de compra emergente	6	8	8	7	29
6	Compras generales/ Licitaciones	Entregas correctas del proveedor (calidad solicitada).	Razón de entregas correctas del proveedor con respecto a la calidad solicitada.	$(\text{Entregas correctas del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	8	7	7	8	30
7	Compras generales/ Licitaciones	Entregas a tiempo del proveedor.	Entregas en el tiempo estipulado con respecto al total de entregas.	$(\text{Entregas a tiempo del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	8	7	7	8	30

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	COSTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ESTABLECER EL INDICADOR	FIABILIDAD EN EL PROCESO DE CÁLCULO	MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL INDUCIDA POR EL INDICADOR	TOTAL
8	Compras generales/ Licitaciones	Entregas completas del proveedor.	Entregas completas del proveedor con respecto al total de entregas.	(Entregas a completas del proveedor) / (Total de entregas del proveedor)	8	7	7	8	30
9	Compras generales/ 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	9	8	8	9	34
10	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.	9	8	8	9	34
11	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	8	8	8	7	31
12	Elaboración de contratos	Cantidad de contratos elaborados.	Cantidad de contratos elaborados por periodo de tiempo (mensual).	Sumatoria de la cantidad de contratos elaborados mensualmente.	6	8	8	6	28
13	Administración de contratos	Tiempo de ingreso de datos de contratos dentro del sistema.	Tiempo que le toma al asistente de compras el ingreso de datos de los contratos dentro del sistema.	Sumatoria de horas hombre para ingresar datos de contrato al sistema.	7	8	7	6	28
14	Administración de contratos	Cantidad de contratos ingresados al sistema por periodo de tiempo.	Cantidad de contratos ingresados al sistema por periodo de tiempo.	Sumatoria de contratos ingresados al sistema mensualmente.	6	8	8	6	28

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	COSTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ESTABLECER EL INDICADOR	FIABILIDAD EN EL PROCESO DE CÁLCULO	MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL INDUCIDA POR EL INDICADOR	TOTAL
15	Evaluación de proveedores	Tiempo de evaluación del proveedor.	Tiempo de evaluación del proveedor, desde la entrega del producto hasta que el área usuaria lo califica en el sistema.	Tiempo para registrar la evaluación del proveedor dentro del sistema	7	7	6	6	26
16	Evaluación de proveedores	Porcentaje de evaluación de cada proveedor.	Porcentaje promedio de las evaluaciones del proveedor, del formato IT-A-005, de todas sus entregas.	Porcentaje promedio de evaluaciones del proveedor.	10	8	8	9	35
17	Manejo de producto adquirido no conforme	Cantidad de proveedores cesados en el año.	Cantidad de proveedores con los que se ha terminado el contrato de forma unilateral, por incumplimientos en las entregas.	Cantidad de proveedores cesados en el año.	7	8	8	6	29
18	Manejo de producto adquirido no conforme	Cantidad de penalizaciones aplicadas en el año.	Cantidad de penalizaciones aplicadas a proveedores en el año.	Cantidad de penalizaciones en el año.	7	8	8	6	29
19	Manejo de producto adquirido no conforme	Penalizaciones aplicadas a proveedores.	Monto de las penalizaciones aplicadas a los proveedores	Sumatoria de los montos de las penalizaciones aplicadas a proveedores.	7	8	8	6	29

Elaborado por: José Miguel Encalada



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

Tabla 5.2. Indicadores recomendados para implementación

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES BASE
1	Compras generales/ Licitaciones	Costo de las compras contra presupuesto.	Razón del costo de compra con el presupuesto asignado para la misma.	$(\text{Costo de compra}) / (\text{Presupuesto asignado})$	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Con cada requisición de compra	Presupuesto, orden de compra.	<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.	$(\text{Entregas correctas del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Mensual	Evaluación del proveedor IT-A-005	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.	$(\text{Entregas a tiempo del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Mensual	Evaluación del proveedor IT-A-005	1 normal <1 fuera de estándar
4	Compras generales/ Licitaciones	Entregas completas del proveedor.	Entregas completas del proveedor con respecto al total de entregas.	$(\text{Entregas a completas del proveedor}) / (\text{Total de entregas del proveedor})$	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Mensual	Evaluación del proveedor IT-A-005	1 normal <1 fuera de estándar

Nº	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES BASE
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	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Con cada requisición de compra	Sistemas K2/Vector	Compras: <=1068 normal >1068 fuera de estándar Licitaciones: <=1502 normal >1502 fuera de estándar
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.	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Con cada requisición de compra	Sistemas K2/Vector	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	Jefe de compras	Con cada nuevo contrato	Correo electrónico	<=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.	Asistente de compras asignado/ Jefe de compras	Mensual	Evaluaciones del proveedor IT-A-005	>= 95% normal <95% fuera de estándar

Elaborado por: José Miguel Encalada.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- Se cumplió con el objetivo específico de realizar un diagnóstico del departamento de compras y los subprocesos que se encuentran actualmente en el manual de calidad, evidenciando que 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 cumplió con el objetivo específico de identificar y levantar los procesos aplicados actualmente.
- Se cumplió con el objetivo específico de analizar 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 cumplió con el objetivo específico de rediseñar y proponer 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.

## **6.2. 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, además de la implementación de manuales para los cargos de jefe de compras y asistente 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.

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

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

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](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

*Excelencia empresarial*. (2010). Recuperado el 10 de Julio de 2012, de Excelencia empresarial: [http://web.jet.es/amosarrain/gestion\\_integrada.htm](http://web.jet.es/amosarrain/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](http://www.itescam.edu.mx)

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