



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD
INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS PARA UNA
EMPRESA FARMACÉUTICA QUE AYUDE A ALCANZAR LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Operaciones y Seguridad
Industrial

Profesor Guía
Harry Martin Dorn Holmann

Autor
Daniela León Cisneros

Año
2014

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Harry Martín Dorn Holmann
Máster en Ciencias Sociales y Relaciones Internacionales
C.C.1706357322

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Daniela León Cisneros
C.C.1718134933

RESUMEN

El siguiente estudio es de carácter cualitativo descriptivo y explicativo aplicado a un caso en particular, de una empresa nacional del sector farmacéutico. El estudio se basa en la teoría de la contingencia integrativa.

Esta teoría se basa en que el ambiente externo afecta la estructura y eficiencia de las empresas, por lo tanto, es de gran importancia saber equilibrar el entorno a los procesos organizacionales y cultura interna con el fin de lograr altos índices de rendimiento. El modelo de adquisiciones estratégicas sugerido se acopla al contexto y entorno de la compañía. Adicionalmente, se identifican oportunidades de mejora, maximización del poder de compra, maximización de la eficiencia y crecimiento.

Durante el estudio se desarrolla las tres primeras fases del modelo de adquisiciones estratégicas, esto involucra el análisis del gasto negociable, el desarrollo de la matriz estratégica de compras y estrategias acopladas a cada categoría. En base a esto, se diseñará el “*to be*” del proceso de adquisiciones con propuestas claras para alinear dichos procesos a la estrategia de la compañía, acompañado de una estructura organizacional adecuada.

De acuerdo a lo anterior, el siguiente trabajo de investigación tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿bajo qué condiciones se podrá mejorar la ventaja competitiva de la Empresa X incorporando sistemas más eficientes en el área de adquisiciones? De igual, manera el objetivo de la investigación es: Definir una propuesta de adquisición estratégica que permita identificar oportunidades de mejora para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

ABSTRACT

The following study is qualitative descriptive and explanatory applied to a particular case on a local pharmaceutical company. The study is based on the theory of integrative contingency.

This theory is based on the fact that external environment affects the structure and efficiency of enterprises, therefore, is of great importance to know how to balance the environment and internal process and organizational culture in order to achieve high levels of performance. The model suggested, strategic sourcing, is coupled to the context and environment of the company. Additionally, opportunities for improvement, maximizing purchasing power, maximizing efficiency and growth are identified.

During the study it is developed the first three phases of the model strategic sourcing, this involves spending analysis, development of a matrix for strategic sourcing and strategies for each category. Based on this, we design the "to be" of the sourcing process with clear proposals for aligning these processes to the strategy of the company, accompanied by an appropriate organizational structure.

According to the above, the following research will seek to answer the following question: under what conditions can be improved the competitive advantage of Company X by incorporating a more efficient area of sourcing? Therefore, the objective of this research is: Define a proposal model for strategic sourcing in order to identify opportunities for improvement to achieve the strategic objectives of the company.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1. HISTORIA DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	8
1.1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	9
1.1.3. PROCESOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	11
1.2. ANTECEDENTES	15
1.2.1. ENTORNO EXTERNO DE JB PHARMA	21
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA INTEGRATIVA	25
2.2. ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS “STRATEGIC SOURCING”	29
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES	39
3.1. ANÁLISIS DEL “AS IS” DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES.....	40
3.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADQUISICIONES	40
3.1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES	45
3.1.3. RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES	51
3.2 “TO BE” DEL PROCESO DE ADQUISICIONES	54
3.2.1. ANÁLISIS DEL GASTO NEGOCIABLE DE LA COMPAÑÍA Y LOS REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO	54
3.2.2. DESARROLLO DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMPRAS	59
3.3. DISEÑO DE PROCESOS	66
3.3.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES.....	66
3.3.2. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES	72
3.3.3. Calificación y evaluación de proveedores.....	80
3.3.4. TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) – COSTO TOTAL DE PROPIEDAD.....	84

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
4.1. CONCLUSIONES.....	87
4.2. RECOMENDACIONES	92
ANEXOS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de la gestión de abastecimiento.....	10
Figura 2	Gestión de abastecimiento de una empresa.....	12
Figura 3	Gestión estratégica de adquisiciones en la cadena de abastecimiento.....	15
Figura 4	Teoría de la contingencia integrativa.....	28
Figura 5	Strategic Sourcing.....	30
Figura 6	marco de excelencia del proceso de adquisiciones.....	30
Figura 7	Etapa de maduración del proceso de adquisiciones.....	31
Figura 8	Total Cost of Ownership.....	32
Figura 9	Fases del proceso de adquisición estratégica.....	33
Figura 10	Metodología de análisis de la situación actual.....	34
Figura 11	Matriz de adquisiciones estratégicas.....	36
Figura 12	Estrategias por categoría de la matriz estratégica de compras..	37
Figura 13	Estrategias proactivas de la gestión de abastecimiento.....	39
Figura 14	Estructura Orgánica de JB Pharma.....	46
Figura 15	Gestión de adquisiciones dentro del nivel jerárquico superior.....	49
Figura 16	Gestión de adquisiciones dentro del segundo nivel jerárquico.....	49
Figura 17	Gestión de adquisiciones como una función inferior dentro del nivel jerárquico.....	50
Figura 18	Perfil de los compradores de acuerdo a la matriz estratégica de compras.....	53
Figura 19	Gastos negociables y no negociables.....	54
Figura 20	Estado de resultados JB Pharma.....	55

Figura 21	Principales productos comprados en 2013 por JB Pharma.....	56
Figura 22	Análisis del gasto por tipo de compra.....	58
Figura 23	Top 10 de proveedores en el 2013.....	58
Figura 24	Matriz estratégica de compras.....	59
Figura 25	Variables de la matriz estratégica de compras.....	61
Figura 26	Resultado del desarrollo de la matriz estratégica de compras.....	62
Figura 27	Análisis del gasto por categoría.....	63
Figura 28	Principales proveedores en la categoría de apalancamiento.....	64
Figura 29	Principales proveedores en la categoría cuello de botella.....	64
Figura 30	Principales proveedores en la categoría estratégicos.....	65
Figura 31	Principales proveedores en la categoría rutinarios.....	65
Figura 32	Pasos para la formulación estratégica.....	67
Figura 33	Planificación estratégica para el Departamento de Adquisiciones.....	70
Figura 34	Variables de la evaluación de proveedores de JB Pharma.....	81
Figura 35	Selección y evaluación de proveedores.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Gestión estratégica de adquisiciones vs gestión de compras tradicional.....	17
---------	---	----

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

La globalización radicaliza la competitividad entre empresas, estimula la productividad, impulsa el desarrollo tecnológico, innova procesos e impacta en el ordenamiento y ubicación geográfica de la cadena de generación de valor en la búsqueda de mejores resultados, de la excepcionalidad y de la diferenciación. Bajo tales condiciones del mercado mundial se ha producido una constante guerra de precios donde los clientes exigen calidad, disponibilidad, facilidad de acceso y bajos precios de los productos. Esto ha dado como resultado una presión por reducir costos y generar mayor valor en las áreas de operaciones y especialmente en la gestión de abastecimiento, que constituye el tema principal de esta investigación.

Bajo la perspectiva de este estudio, los conceptos de Estado, mercado y sistema internacional son centrales en sus distintos niveles de análisis (Cimadamore en Dorn, 2013). Los agentes o variables que operan e interactúan dentro de estas estructuras establecen relaciones de causalidad que explican procesos de acumulación de capital, concentración de la propiedad y del ingreso y generación de alta rentabilidad empresarial.

De acuerdo con el modelo teórico de dos niveles de Alberto Cimadamore (Dorn, 2013), los productores organizados y empresas transnacionales son agentes cada vez más importantes en los mercados nacional e internacional. Estos interactúan con los gobiernos, organizaciones intergubernamentales y representantes gubernamentales, entre otros, bajo relaciones de poder (Cimadamore en Dorn, 2013) que se reflejan en los regímenes internacionales o en los contratos y legislación interna que regulan las relaciones de negocio (Dorn, 2008).

Bajo la concepción neoliberal, un Estado reducido y bajo el estímulo de los mercados nacionales o internacionales cuyos principios ordenadores son anárquicos (Cimadamore en Dorn, 2013), las empresas nacionales y

transnacionales, basadas en principios y lógicas económicas de maximización de beneficios buscan el control de los mercados, la acumulación de poder y la mayor rentabilidad sobre el capital empleado.

Bajo los postulados del Consenso de Washington, la desregulación de los mercados y reducción de facultades estatales facilita aún más los flujos comerciales y la territorialización y reterritorialización de los capitales con fines utilitarios. Bajo dichos postulados, el Neoliberalismo y la teoría de los regímenes internacionales están estrechamente vinculados. La teoría se sustenta en la interdependencia compleja entre actores internacionales y conveniencia de regular sus comportamientos mediante redes de reglas, normas y procedimientos en materias de interés común como la inversión, la producción y el libre comercio, entendido este último como la regulación de la desregulación del comercio. Este modelo de interdependencia compleja del sistema internacional en oposición al modelo de realismo político, se caracteriza por los múltiples canales de interconexión entre sociedades: interestatales, transgubernamentales, y transnacionales, cuyos procesos y relaciones son fundamentales para entender la política y la economía mundial.

Bajo la concepción neoliberal, no solo el poder define las relaciones internacionales sino también las relaciones económicas, culturales (Huntington, 1997) e ideológicas de actores estatales y no-estatales, de ahí la importancia de las variables de análisis como costo-beneficio, rentabilidad, vulnerabilidad, sensibilidad, hegemonía, e interacciones estratégicas entre actores centrales, empresas transnacionales, movimientos sociales e instituciones.

Según la doctrina liberal, en teoría, el mercado facilita y estimula transacciones individuales entre productores y consumidores que actúan de acuerdo a sus intereses, optimizando el uso de sus recursos y concretando sus aspiraciones. La búsqueda de beneficios en libertad vía el mercado, permite a los agentes económicos llenar sus necesidades y prosperar en comunidad y armonía sin interferencia alguna. Basta la racionalidad de los actores para

garantizar el equilibrio automático y una justa remuneración para sus inversiones, trabajo y esfuerzo, bajo la protección de una mano invisible, fuente de desarrollo y progreso. ¿Bajo qué condiciones se concreta entonces esa eficiencia y capacidad competitiva como fuente del éxito y poder corporativo?

Los argumentos expuestos nos remiten necesariamente a la estrategia global de las empresas transnacionales, pues, en la realidad, bajo la inspiración clásica weberiana, neoliberal, y los postulados del Consenso de Washington, la libertad de producir, la conquista del mercado y la organización racional (en términos weberianos) (Aron, 1967) incluyendo la logística integral y aprovechamiento de los recursos, constituyen el eje central del sistema de producción de las empresas nacionales y transnacionales de acuerdo a planes, objetivos y metas claras, sustentando decisiones en base a criterios de rentabilidad de los capitales invertidos y relaciones de poder empresas-estados, empresas-empresas y empresas-estados-regímenes.

El aprovechamiento de bajos salarios, recursos naturales abundantes, materias primas baratas, ventajas arancelarias, incentivos tributarios, mano de obra calificada y otros atractivos, constituyen verdaderos imanes para la inversión y organización de unidades extractivas, de procesamiento, de ensamblaje, de comercialización y manejo de las finanzas, distribuidas y coordinadas a lo largo y ancho del planeta, explotando al máximo los términos y condiciones que ofrece cada región o país. Estos impulsores (atractivos, incentivos) (Yip, 93) y su aprovechamiento o apalancamiento (el uso de habilidades empresariales; tecnología, recursos financieros, marcas, entre otros) (Yip, 93) permiten la generación de enormes utilidades y alta rentabilidad sobre las inversiones de las empresas transnacionales, reduciendo costos de producción, y los gastos de administración, comercialización y finanzas.

Según investigaciones realizadas en 200 de las principales empresas de Japón y Estados Unidos (Kagono, Nonaka, Sakakibara, Okumura, 1994), el retorno de la inversión (1), la ganancia de capital para los accionistas (2) y el

incremento de participación en el mercado (3) constituyen las tres principales metas escogidas, destacando la importancia que otorgan los accionistas a los precios de las acciones en el caso de las empresas estadounidenses (Kagono, Nonaka, Sakakibara, Okumura. 1994: 26). En pocas palabras, utilidades en el corto plazo, ganancias para los accionistas y control del mercado, constituye una aspiración real de las empresas transnacionales. Bajo tales condicionamientos y aspiraciones, la formulación de planes, beneficios calculados y organización de la producción, constituyen garantía de beneficios para el empresario. Es la estructura de mercado (nacional e internacional) y su ordenamiento anárquico (Cimadamore en Dorn, 2013), las relaciones de poder y la racionalidad de inspiración weberiana (Aron, 1967) lo que modela la nueva estrategia global de las empresas transnacionales (Yip, 1993), en términos de impulsores y palancas (Yip, 1993), para diseñar cadenas de generación de valor y sistemas logísticos afines. Finalmente, es la conquista del mercado quien premia al más eficiente, más competitivo, y más exitoso, en términos de rentabilidad empresarial y cotización en Wall-Street (Yip, 1993).

Si bien Ecuador es un estado miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que impulsa la regulación de la desregulación del comercio, el gobierno actual ha adoptado políticas proteccionistas mediante la aplicación de instrumentos como el convenio de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) y Licencias Obligatorias (Dorn, 2008) para beneficiar a productores nacionales como por ejemplo en la rama de productos farmacéuticos. Sin embargo, las empresas proveedoras en el plano transnacional permanecen sometidas a la interacción compleja del mercado global y la competencia por el control de los mercados, tanto a nivel local como internacional. En consecuencia, la distribución de la cadena de valor con miras a una mayor competitividad se convierte en un objetivo estratégico prioritario de las empresas transnacionales que suministran a su vez las materias primas indispensables para la producción de JB Pharma (empresa en la cual se realizará el estudio descrito a continuación).

En vista de lo anterior, el sistema de adquisiciones de JB Pharma (y de la competencia también, evidentemente) se convierte a su vez en un mecanismo estratégico para la obtención de materias primas a los mejores precios y los más altos estándares de calidad, con miras a una reducción de costos de producción y mayor competitividad ya sea a nivel del mercado interno, y potencialmente a nivel regional o a nivel internacional.

En efecto, como veremos a lo largo de nuestra investigación, el componente importado de las materias primas para la producción de JB Pharma representa el 38% y asciende a USD\$ 1.627.000 anuales aproximadamente, las compras locales también afectadas por las importaciones de terceras empresas representan el 62%, y en el caso de algunos productos el rubro de materias primas y materiales importados representan prácticamente el 100% del costo de producción.

En conclusión, a pesar de las políticas proteccionistas y modelo de gobierno en la actualidad, los paisajes globales (el entorno de acuerdo con la teoría de la contingencia integrativa: la normatividad internacional de la OMC, las relaciones interorganizacionales a nivel nacional e internacional, las relaciones estados-empresas, las relaciones entre empresas a nivel interno, etc) sí afectan de manera directa o indirecta e intensa la competitividad (las características internas de JB Pharma y de las empresas en general: los procesos internos, los costos de producción, los niveles reales y estándares formales de calidad, etc), las variables organizacionales dependientes (el contexto: los objetivos generales, los objetivos financieros, la tecnología, las estrategias) y los resultados finales de JB Pharma (la eficacia organizacional: los beneficios, los costos, los resultados financieros finales, el desarrollo empresarial sustentable, etc), de ahí la pertinencia de nuestro trabajo de investigación.

En concordancia con lo anterior, en la búsqueda de esa eficiencia, mayor competitividad, conquista de los mercados y mayor rentabilidad empresarial, el tema de este estudio se convierte en un factor estratégico por la importancia

que reviste en la cadena de generación de valor local y global de las empresas, tan es así, que según una encuesta realizada por la Firma Consultora PwC (Pricewaterhouse Coopers) la reducción de costos fue el objetivo principal de los altos ejecutivos en las reestructuraciones para el año 2013:

- Implementar una estrategia de reducción de costos 70%
- Iniciar una estrategia de alianzas o joint venture 47%
- Tercerización de procesos 31%

Generalmente, los esfuerzos relacionados a reducción de costos como una fuente de generación de ventaja competitiva se ha basado en la disminución del gasto, reducción de personal, automatización de procesos, entre otros; sin embargo son pocas las empresas que han visto las áreas de abastecimiento y logística como una gran oportunidad de ahorro.

Año a año la definición de logística ha ido tomando matices diferentes. En años anteriores el papel de la logística se encasillaba en una actividad meramente de transporte, sin embargo, en la actualidad, la logística involucra actividades que permiten contar con el producto necesario en el lugar adecuado a un precio correcto y en el tiempo preciso. Por lo tanto, la gestión logística, ahora mayormente conocida como gestión de abastecimiento, puede definirse como un proceso que maneja la información y movimiento de materiales desde la obtención de materiales hasta la llegada del producto terminado al consumidor final.

La evolución del concepto de logística se debe principalmente a las nuevas tendencias del mercado, consumidores cada vez más exigentes, no existe mayor diferenciación entre productos, menos barreras de entrada a nuevos mercados, la tecnología y las telecomunicaciones se han convertido en una ventaja competitiva para muchas empresas, mayores niveles de competencia y administración enfocada en resultados (Vigoda, León, 2012).

En concordancia, la evolución de la logística a gestión de abastecimiento significa integrar a los distintos departamentos de la compañía para generar flujos ágiles de información y optimización de costos. Es decir debe existir una coordinación de los procesos logísticos con gran parte de los procesos de la compañía especialmente los generadores de valor como producción, distribución, entre otros; para evitar contratiempos y generar beneficios para la compañía.

Lo anterior implica necesariamente superar los principales problemas que tienen las empresas en materia de abastecimiento que son:

- No tener el producto terminado ni en el lugar, tiempo ni forma correcta.
- Grandes inventarios.
- No entender ni manejar conjuntamente la logística del proveedor y/o cliente

En tal virtud, las preguntas básicas que debe contestarse la alta gerencia para conseguir una gestión de abastecimiento más eficiente son las siguientes: ¿cuánto me cuesta la gestión de logística?, ¿genera valor agregado la logística actual de mi empresa?, ¿debo integrarme con mis proveedores y clientes?, ¿son necesarios nuevos centros de operación?, ¿dónde se deberán ubicar dichos centros de operación, que tamaño deben tener?, ¿dónde se producirá o ensamblarán los productos?, ¿los centros de almacenamiento deben ser propios o arrendados?, ¿el transporte debe ser propio o tercerizado?, ¿qué rutas y que clientes abastecerá cada camión de entrega?, ¿tengo vehículos sub utilizados?, ¿el nivel de utilización de estos vehículos son apropiados para el modelo de servicio implementado?, ¿debo estandarizar mi flota de vehículos?(Vigoda, León, 2012).

La gestión de abastecimiento no es un proceso sencillo y para dar respuesta a todas estas preguntas hay que balancear dos conceptos: nivel de servicio (y sus beneficios derivados) y costo.

Una gestión de abastecimiento eficiente permite a las compañías tener una respuesta rápida ante los cambios de la demanda, evita altos niveles de inventario, construye una mejor relación con proveedores y clientes, genera mayor valor agregado a los clientes y logra una reducción de costos. La gestión de abastecimiento impacta en todas las actividades de la empresa y de ahí la importancia de alcanzar su eficiencia (Vigoda, León, 2012).

1.1.1. HISTORIA DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

El origen de la gestión de abastecimiento (como un concepto de logística) es el campo militar ya que dicho término fue inicialmente concebido como sinónimo de contar con los suministros y equipos necesarios para lograr una misión específica. En su mundialmente conocida obra *De la guerra escrita* entre 1832 y 1834, Karl von Clausewitz (1969) dedica un importante espacio a los aspectos de logística, especialmente en el Libro V acerca de las fuerzas militares.

Ya en pleno siglo XX, los años 1950 se caracterizaron porque la demanda excedía a la oferta y las empresas podían generar grandes volúmenes de producción pero la distribución era un proceso ineficiente con altos lead time de entrega. Para los años de 1960 los medios de transporte mejoran tanto en Europa como en Norteamérica, y a partir de 1970, el mundo vivía en una bonanza bajo la creencia que los recursos eran ilimitados y las materias primas eran baratas. Las empresas se encontraban en constante crecimiento y la demanda aún excedía a la oferta (Mora, Aníbal, 2012).

Para 1980 se empieza a pensar en servicio al cliente y por lo tanto en mejorar los procesos para acortar los tiempos de respuesta hacia el mercado e incrementar la rentabilidad de las compañías (Mora, Aníbal, 2012).

Según el autor Luis Aníbal Mora (2012), la globalización se potencializa a partir de 1990 donde el intercambio de materiales crece a nivel mundial y se

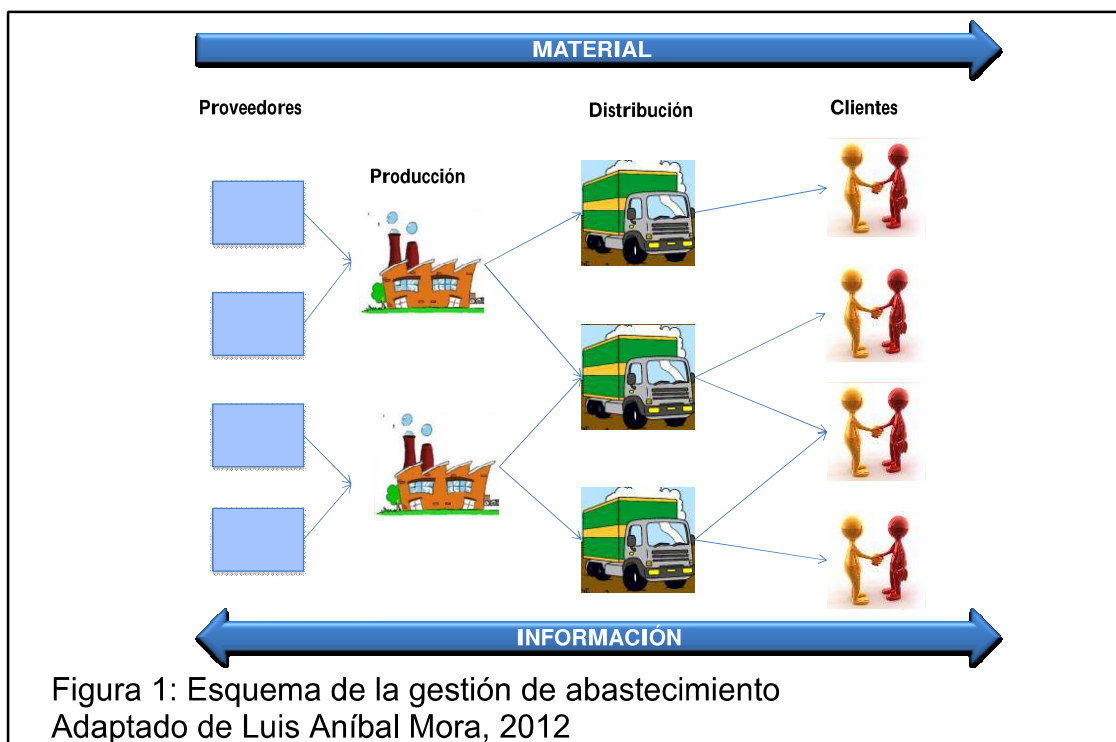
intensifican las importaciones y exportaciones. Además, las multinacionales crecen y aprovechan de la diversidad y especialización de los diferentes rincones del mundo. La globalización obliga a las empresas a administrar situaciones complicadas y tomar decisiones de dónde comprar, dónde producir y cómo generar riquezas a costos bajos.

De acuerdo al autor Ronald Ballou (2004, pág. 18) en la actualidad la gestión de abastecimiento ha cobrado un valor importante para las empresas ya que la misma puede representar entre el 60% y el 80% de cada dólar vendido, por lo tanto una buena administración puede generar ventajas competitivas y grandes ahorros.

Consecuentemente, el concepto de logística, entendido inicialmente como el movimiento de materiales ha ido evolucionando hacia la gestión de abastecimiento, ya que el alcance de este proceso es integrar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los consumidores, a través de una gestión que permita optimizar recursos.

1.1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO

La gestión de abastecimiento en una empresa está relacionada con el flujo y transformación de bienes e información desde la materia prima hasta el consumidor final, por lo que abarca la coordinación entre varias áreas. Como se muestra en el gráfico a continuación:



La gestión de abastecimiento tiene como objetivo incrementar el valor de la compañía, generar ventaja competitiva, retener clientes y aportar en la generación de utilidades.

Para el incremento de valor de la compañía y mayores beneficios económicos existen dos mecanismos, el primero aumentar el precio de los productos vendidos o el segundo buscar una reducción de costos. El primer escenario es más difícil lograrlo, ya que los consumidores tienen muchas opciones en el mercado a través de la competencia, productos complementarios o sustitutos. Finalmente, quien establece el precio es la demanda, mas no el oferente; por lo que, la segunda opción es una de las principales estrategias utilizadas por las compañías para generar mayores beneficios.

En la cadena de abastecimiento existen grandes posibilidades de ahorro en costos, ya que como se mencionó anteriormente aquí se encuentran concentrados entre el 60 y 80% de cada dólar vendido por las empresas. Por lo

tanto, la gestión eficiente de abastecimiento permite reducir costos y generar ventajas competitivas.

1.1.3. PROCESOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

La cadena de abastecimiento debe entenderse como un conjunto de actividades que deben llevarse a cabo para que las materias primas lleguen al consumidor final a través de un proceso de transformación y generación de valor.

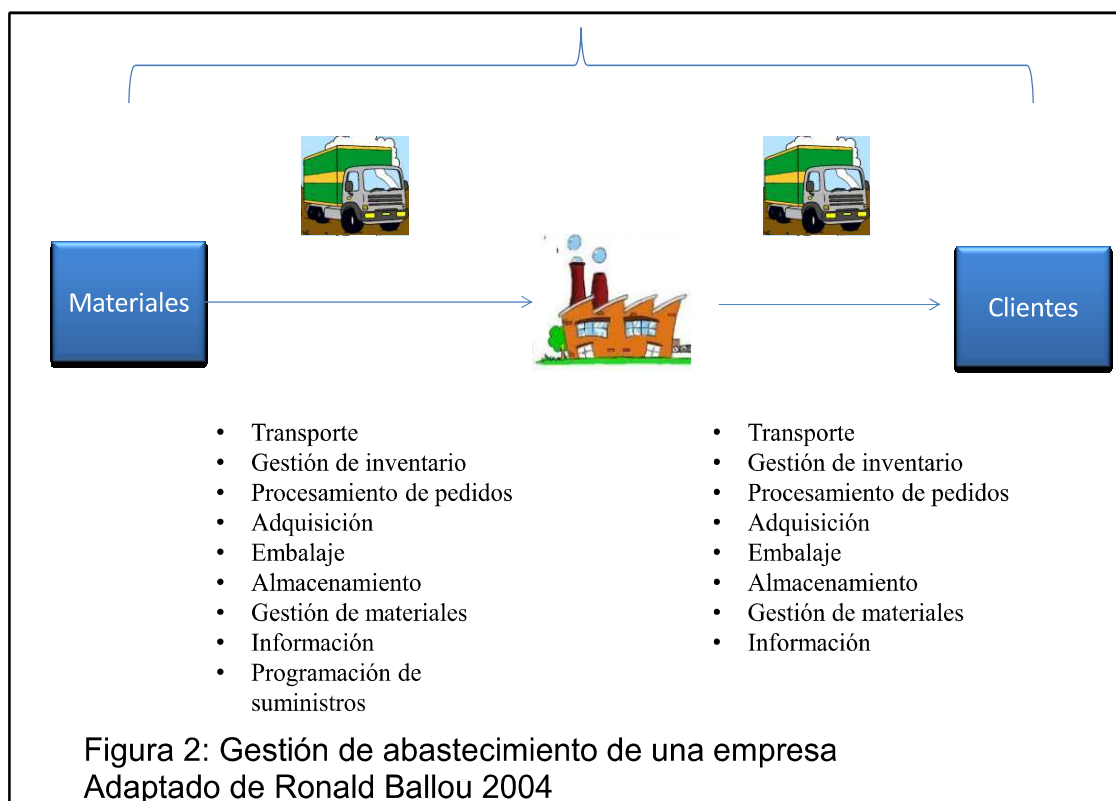
De acuerdo al autor Ronald Ballou (2004, pág. 9) generalmente las compañías no tienen control de toda la cadena de abastecimiento, es decir, el control del flujo de materiales e información desde la materia prima hasta el consumidor final. Esto se puede dar ya que las fuentes de materia prima, las fábricas de transformación y los consumidores se encuentran dispersos y existen empresas especializadas en cada punto, capaces de generar mayor valor. Dada esta cantidad de operaciones, distancias y actores que pueden estar involucrados en el ciclo materias primas – consumidor final, las actividades que involucran el proceso de gestión de abastecimiento pueden variar de una compañía a otra. Sin embargo, de acuerdo al mismo autor, las actividades básicas de la gestión de abastecimiento son:

- Gestión de inventarios: el mismo que puede incluir recepción, manejo y almacenamiento de materiales.
- Transporte: es un proceso que gestiona el movimiento de materiales.
- Procesamiento de pedidos: este es un proceso que tiene como fin asegurar que los consumidores (internos y externos) reciban los materiales en el tiempo y espacio de acuerdo a sus necesidades.
- Adquisición: es el proceso que se encarga de abastecer a la compañía de bienes y/o servicios.
- Embalaje: este proceso involucra el acondicionamiento del producto terminado de tal manera que pueda ser manipulado y entregado al cliente

sin que el mismo sufra deterioros, es decir se adicionan las etiquetas (en caso de ser necesario), se alistan los documentos de transporte, se embala y el producto está listo para ser distribuido al cliente.

- Almacenamiento: el producto terminado antes de ser entregado al cliente puede ser almacenado previo a su distribución.
- Control de calidad: es un proceso que tiene como fin identificar problemas de calidad de tal manera de prevenir contratiempos en línea de producción o con los clientes.
- Planificación de oferta y demanda: La planificación de la demanda tiene como fin identificar con anticipación los pedidos de los clientes. Por otro lado, la planificación de la oferta significa planificar el abastecimiento de materiales, la producción y la logística de acuerdo a los resultados del análisis de la demanda.

Estas actividades se dividen en la cadena de abastecimiento de la siguiente manera:



Las actividades de la gestión de abastecimiento a su vez pueden dividirse en claves y de apoyo (Ballou, 2004, pág. 12). Las actividades clave son las consideradas como críticas ya que son las que pueden generar mayor impacto en términos de costos y nivel de servicio en la cadena de abastecimiento. De acuerdo a esta consideración se podría clasificar a las actividades de la manera siguiente:

Claves

- Transporte
- Manejo de inventarios
- Procesamiento de pedidos

Apoyo

- Almacenamiento
- Manejo de materiales
- Adquisiciones
- Embalaje

El transporte y manejo de inventarios son actividades que consumen entre el 50 y el 66% de los costos de la cadena de abastecimiento. Además, que el movimiento de producto terminado es esencial para lograr los ingresos de la compañía. El manejo de inventarios es considerado como clave ya que, generalmente, las compañías no entregan directamente la producción a sus clientes y los inventarios generan ventaja en el tiempo (con excepción de compañías que han implementado el modelo justo a tiempo). Por último se encuentra como actividad clave el procesamiento de pedidos ya que es el que marca el inicio del movimiento del producto terminado y por lo tanto forma parte del tiempo total para que el cliente reciba su producto (Ballou, 2004, pág. 12).

A pesar de esto, no significa que deba restarse importancia a los procesos de apoyo, ya que el manejo eficiente de los mismos permite generar valor a

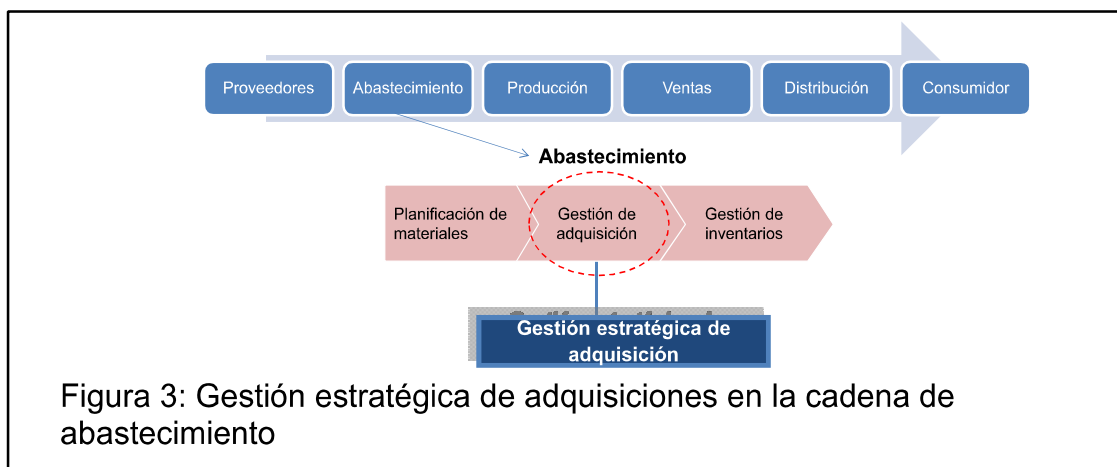
toda la cadena de abastecimiento. La gestión de adquisiciones, por ejemplo, es un proceso de gran importancia en la cadena de abastecimiento, pues este proceso hace la diferencia en cuanto a costo y calidad del producto final. Adicionalmente, en dicho proceso puede existir una gran oportunidad de ahorro.

La gestión de adquisiciones tradicionalmente puede verse como un proceso que tiene como fin comprar o abastecer a la compañía de bienes y/o servicios, para lo cual, las empresas generalmente cuentan con un grupo de personas dentro de un área específica. Como parte de este proceso, existen varias actividades como la selección de proveedores, compra, contratación, negociación, entre otros. Sin embargo, el concepto de adquisiciones ha ido evolucionando en el tiempo y hoy en día es un proceso que involucra especialmente gestión y desarrollo de proveedores.

Adicionalmente, el área de compras o adquisiciones debe ser vista como transversal a las demás de la compañía ya que trabaja de manera coordinada con áreas como Investigación y Desarrollo, proveedores, control de calidad, producción, talento humano, entre otros. Igualmente vale recalcar que las nuevas tendencias en adquisiciones es lograr convertir al proveedor en un aliado estratégico y generar con ellos relaciones a largo plazo. Por lo tanto, el fin del proceso de adquisiciones debe ser generar ahorro de costos, apoyo en el desarrollo de productos, reducción de tiempos de ciclo y un control de calidad total (Cavinato, 2006, pág. 8-9), para incrementar al máximo los beneficios netos de la empresa.

En función de lo anterior, el desarrollo del presente documento se centrará en un análisis detallado de los procesos de adquisiciones y del gasto negociable de JB Pharma con el fin de identificar oportunidades de generación de valor y beneficios adicionales. A partir de esto, se definirá una propuesta de adquisición estratégica o "Strategic Sourcing" que acople el proceso de gestión

de adquisiciones con las oportunidades y retos del contexto y entorno de la empresa para generar mayores beneficios para la organización.



De acuerdo a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿bajo qué condiciones se podrá mejorar la ventaja competitiva y beneficios adicionales de JB Pharma incorporando sistemas más eficientes en el área de adquisiciones? De igual manera el objetivo de la investigación se establece en los siguientes términos: Definir una propuesta de adquisición estratégica o “Strategic Sourcing” que permita identificar oportunidades de mejora y apoye a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

1.2. ANTECEDENTES

El término “Strategic Sourcing” o como se le ha denominado “adquisiciones estratégicas”, se hizo popular en los años 90 con la aparición de varias metodologías de firmas consultoras como Booz Allen Hamilton, KPMG y PwC (PricewaterhouseCoopers). En la actualidad esta metodología ha sido adoptada por las principales compañías del mundo.

De acuerdo a un artículo de Zycus Procure Performance (Elevating sourcing process to the next level) las adquisiciones eran vistas como una mera actividad de compra, donde las empresas se enfrentaban con obstáculos que no brindaban valor a la compañía, como por ejemplo:

- Procesos no estandarizados
- Tiempos de ciclo altos
- Falta de habilidad para gestionar compras o negociaciones complejas
- Falta de habilidad para gestionar varios procesos de compras simultáneamente
- Falta de visibilidad al proceso de abastecimiento como un todo

Por el contrario, una metodología de compras estratégicas permite mejorar dichas condiciones y además presenta otros beneficios como por ejemplo (Rozier, Optimizing Sourcing Strategies with a Robust Procurement Function):

- Ahorro de costos y mejora en los términos contractuales con los proveedores, basado en un análisis de gasto y estrategias de negociación vinculadas a los objetivos globales de la compañía.
- Mejora de la calidad de los productos y servicios adquiridos a través de un monitoreo constante del desempeño de los proveedores.
- Mejora de las relaciones con los proveedores
- Mitigación de los riesgos a través del monitoreo constante de principales indicadores de los proveedores.

Para una gestión estratégica de adquisición que permita alcanzar altos índices de eficiencia es necesario generar una cultura de compra distinta a la tradicional, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 1. Gestión estratégica de adquisiciones vs gestión de compras tradicional

Gestión estratégica de adquisición	Gestión de compras tradicional
Se basa en el costo total de propiedad donde se incluye las necesidades del cliente, objetivos de la compañía y las condiciones del mercado.	Se basa sólo en reducción de costo
Adquirir los mejores bienes y servicios al mejor valor.	Adquirir bienes y servicios al menor costo
Un enfoque de orden y colaboración.	Actividades que sólo afectan a las compras
Decisiones tomadas en base a análisis e inteligencia de mercado.	Decisiones subjetivas basadas en opiniones y preferencias
Un proceso de mejora continua.	Un proyecto único

Tomado de University of Michigan Administrative Services Transformation

El aumento de la rentabilidad en las empresas es un reto hoy en día, incrementar unos pocos puntos a la línea final del estado de resultados no es una tarea sencilla, para hacerlo hay dos vías; la primera a través del ahorro de costos o la segunda a través del incremento de las ventas. De acuerdo a esto, muchas empresas se han esforzado por especializar y mejorar su sistema de ventas. Sin embargo, dicho esfuerzo no puede ser siempre representativo ya que existe un constante crecimiento de la competencia y una guerra de precios en el mercado, al igual que sucede en el mercado donde opera JB Pharma. Por esta razón, las compañías están en la obligación de buscar nuevos mecanismos para el incremento de valor.

El área de adquisiciones o compras generalmente ha sido un área relegada en las compañías y a la cual se le ha prestado muy poca atención. A pesar de que aquí existe un gran potencial para el incremento de beneficios. Varios autores demuestran que aproximadamente las empresas manufactureras gastan en bienes y servicios en promedio USD \$0,55 (Cavinato, 2006, pág. 55) de cada dólar vendido y anualmente se puede llegar a generar ahorros del 10% de estos costos si se gestiona de manera estratégica las compras de una

compañía (Valderrama, Compras, eficiencia y competitividad). Por lo tanto, el área de compras es un área de gran oportunidad de ahorro de costos y de incremento de la última línea de los estados de resultados.

A pesar del peso que puede tener las compras dentro de la estructura de costos de la compañía, no siempre se le da la importancia necesaria. Tanto así que generalmente en las compañías no existen altos mandos del área de compras o inclusive no son parte de las decisiones estratégicas de una compañía. Adicionalmente, el perfil de los compradores no siempre es el adecuado, ya que dichos perfiles no responden a necesidades inherentes a la actividad de compra como poder de negociación, uso de herramientas especializadas para una gestión eficiente, visión a largo plazo, etc. Dentro de las competencias que debe manejar el perfil de un comprador es la capacidad de trabajar en equipo, conocimiento de costos y gestión de riesgos. De igual manera, una gestión eficiente de los compradores requiere una visión de mercado y de tendencias futuras, además de liderazgo suficiente para obtener la colaboración de todos los clientes internos de la compañía.

De acuerdo a un estudio realizado en España, el 35% de las empresas no cuentan con una planificación estratégica de compras, el 45% de las compañías cuenta con una pero no formalmente implementado y apenas un 25% tiene un plan estratégico alineado a la estrategia global de la compañía (Valderrama, Compras, eficiencia y competitividad).

Las compras de una compañía pueden estar divididas en dos grandes clasificaciones, las directas y las indirectas. A compras indirectas nos referimos a todos aquellos productos o servicios adquiridos que no forman parte del producto terminado realizado por la compañía, y que por lo tanto se les presta menor atención que aquellas compras vinculadas al proceso productivo.

De acuerdo al estudio realizado por la Revista INCAE (1998), en Estados Unidos las grandes corporaciones tienen un gasto aproximado de USD \$12

billones al año, de los cuales el 20% está destinado para la mano de obra, el 10% de gastos financieros, el 47% para compras directas y el 24% de compras indirectas.

Generalmente, el descuido de las compañías en cuanto a una gestión eficiente del proceso de compras puede estar basado en tres problemas principalmente. El primero hace referencia a no contar con información adecuada para análisis y toma de decisiones, ya que las bases de compras normalmente no se encuentran depuradas y el ingreso de información no siempre es el adecuado, por lo tanto las compañías no saben con precisión lo que están comprando (INCAE, 1998).

El segundo problema está relacionado a no contar con los recursos necesarios, ya que el perfil de las personas de compras no siempre es el adecuado, lo que ocasiona procesos desorganizados y poco estandarizados (INCAE, 1998).

El tercer problema está asociado a técnicas inapropiadas. Generalmente las compañías revisan periódicamente los términos contractuales con sus proveedores actuales, sin embargo no buscan nuevas alternativas con proveedores distintos a los habituales que pueden contar con mejores condiciones de venta. Esto se puede dar por falta de recursos o por miedo a salir de una zona de confort (INCAE, 1998).

Las compras indirectas en las compañías pueden variar de acuerdo a la industria, sin embargo genéricamente estas pueden estar divididas en 5 grandes rubros (INCAE, 1998):

- Gastos de publicidad y mercadeo: que representan entre el 10 y 15% de las compras indirectas.

- Gastos de recursos humanos: que son el 25% de las compras indirectas. Este tipo de gasto se refiere a lo relacionado con beneficios a los empleados como seguros de salud.
- Gastos particulares: estos gastos están relacionados a artículos o servicios específicos de la compañía como por ejemplo equipos de protección personal en la industria de manufactura. El rubro de este tipo de gasto representa del 15 al 20% de las compras indirectas.
- Gastos indirectos: este tipo de gasto son aquellos relacionados a dar apoyo a las operaciones de la compañía como por ejemplo, mantenimientos, suministros de oficina, viajes, etc. Estos gastos son el 25% de las compras indirectas de una compañía.

Grandes empresas como American Express, Sears y Chase Manhattan Bank se han dado cuenta de la importancia en la correcta gestión de las compras indirectas, ya que las mismas llegaban a representar el 33% de los gastos operativos de estas compañías. Estas empresas tomaron acciones concretas para lograr grandes eficiencias de costos a través de la implementación de estrategias y controles adecuados para la gestión de las compras indirectas. Empresas como éstas lograron reducir entre un 10 y 15% del gasto a través de dichas acciones, lo que en términos de resultados representó un incremento del 50% en las utilidades (INCAE, 1998).

Otros ejemplos de compañías que han logrado grandes ahorros por la correcta gestión del área de compras es John Deere, donde el 70% de sus costos de manufactura están relacionados a la compra de bienes y servicios. A través de una gestión eficiente de las compras John Deere logró una reducción importante en sus tiempos de entrega lo que le generó ventaja competitiva frente a la competencia. Para esto, John Deere tuvo que realizar acciones como reducir la base de proveedores de 80.000 a 14.000, trabajar de manera coordinada y cercana con los proveedores seleccionados, además de impulsar su desarrollo. Adicionalmente, John Deere implementó la metodología de adquisiciones estratégicas, ahora el área de compras clasifica todos los

productos adquiridos a nivel mundial en una matriz de dos ejes que mide el impacto financiero y la complejidad del mercado, según esta clasificación determina la estrategia a utilizar en el proceso de compra de cada categoría (Cavinato, 2006, pág. 3-4).

Es decir, las grandes compañías están viendo imperativo gestionar de una manera eficaz y eficiente su proceso de compras, ya que esto les genera una ventaja competitiva, se mejora los tiempos de respuesta a los clientes, se genera un aumento de la calidad del producto y especialmente se mejora los índices de rentabilidad de la compañía. Por esta razón, las compañías no deben dejar de ver al proceso de compras (tanto de productos directos como indirectos) como un proceso estratégico y de grandes oportunidades de generación de ahorros e incremento de la utilidad.

Uno de los principales hitos de cambio para empezar a generar una gestión de compras estratégicas es sin duda el involucramiento y compromiso de la alta gerencia, caso contrario cualquier intento de mejora aislado de los compradores no generará los impactos deseados en los resultados de la compañía.

1.2.1. ENTORNO EXTERNO DE JB PHARMA

La actividad de JB Pharma está inmersa en la industria farmacéutica. Es una empresa de capital ecuatoriano que fue fundada en 1971 como una compañía comercializadora de productos farmacéuticos. En 1977 construye la planta donde inicia la producción de sus principales productos. Para 1990 inicia la exportación de una parte de sus productos al mercado andino. Hoy en día, las exportaciones representan apenas un 4% de sus ingresos, por lo cual su principal ámbito de acción es el local. Para el año 2010 JB Pharma comienza la ampliación y remodelación de sus plantas. Adicionalmente, en la actualidad cuenta con otra línea de negocio, la maquila de productos para otras compañías.

En el Ecuador el sector farmacéutico ha sido considerado como estratégico y en el tiempo ha tenido cambios importantes. En el año 2000 por ejemplo, se pone en vigencia una ley que regula precios, adquisiciones y calidad de los productos, esta es la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos para Uso Humano. Para el año 2002 se genera la ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y en el año 2006 se formula la ley que regula y garantiza el acceso al derecho de la salud (FLACSO, 2010).

De acuerdo a la Universidad Flacso en un estudio realizado en el año 2010, las principales empresas competidoras del mercado farmacéutico en el Ecuador tanto para la comercialización y producción de productos farmacéuticos son: Bayer Andina, Aspirina – Bayer, Farmacias Sana – Sana, Genéricos Nacionales GENA S.A., Grunenthal Ecuatoriana, Laboratorios BAGO, Laboratorios LIFE, Laboratorios SAVAL, Laboratorios Siegfried, Merck Ecuador, Merck Sharp & Dohme, Nifa, Pharmabrand, Roche Ecuador, entre otros.

En el Ecuador existen 221 laboratorios, de los cuales 64 son nacionales. El mercado farmacéutico ecuatoriano ha privilegiado principalmente las importaciones, por el sistema de control de precios. Razón por la cual los laboratorios nacionales no han podido ganar mayor proporción de mercado (Mario Rafael Ayala, 2014).

Adicionalmente, uno de los principales jugadores en el mercado nacional farmacéutico ha constituido el Estado, el mismo que realizó su última compra en el año 2011 a través del portal de compras públicas a modo de subasta inversa, dichos contratos alcanzaron los 450 millones de dólares, donde 150 millones fueron adjudicados a producción nacional (Mario Rafael Ayala, 2014).

A partir de este hecho, ha existido una disminución del crecimiento del mercado privado nacional. Los laboratorios nacionales y latinoamericanos

logran tasas de crecimiento de entre el 8 y 9%, mientras que europeos y norteamericanos incluso no experimentan tasas de crecimiento alguno. Esto se debe principalmente al traslado de los servicios privados de salud a servicios públicos, por la ampliación de la cobertura de la seguridad social y una mejora de calidad en los servicios públicos. Además, una de las principales ventajas competitivas de los laboratorios nacionales es su pronta respuesta ante pedidos de compras institucionales, ya que la producción local puede tardar aproximadamente unos 15 días para dar respuesta a dichos pedidos, mientras que la importación puede tardar hasta 120 días (Ayala, Mario, 2014).

En una entrevista realizada a Pedro Páez, Superintendente de Control de Mercado, en octubre de 2013, mencionó que el principal problema del país en el mercado farmacéutico es la dependencia del Ecuador de las importaciones. Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de Salud Pública se muestra que hasta el año 2011 la compra de medicamentos internacionales era mayor a la compra nacional, pero a partir del 2011 se revierte esta tendencia y se evidencia una compra de medicamentos del 60% al mercado nacional y 40% al internacional (Andes, Ecuador: Primero calidad y acceso en el mercado farmacéutico, 2013). De acuerdo a cifras de dicho Ministerio, el Ecuador gasta aproximadamente 1.500 millones de dólares en medicamentos.

Por otro lado, el Estado regulará el precio de 5.000 medicamentos considerados como estratégicos que representan el 54% y liberará el 46% restante (Andes, Ecuador regulará los precios de unos 5.000 medicamentos estratégicos, 2014), y como parte de la estrategia del Estado de disminuir el rubro de las importaciones para mejorar la balanza comercial, se procederá a reemplazar la producción extranjera de la industria farmacéutica.

Como conclusión, el sector farmacéutico en el Ecuador está sujeto a la competencia con grandes empresas extranjeras y una presencia poco importante de las PYMES. Además, una balanza comercial desfavorable al Ecuador, con bajas exportaciones y altas importaciones. Por esta realidad, el

Gobierno ha decidido regular las importaciones de ciertos compuestos químicos importantes para la producción de medicamentos y a una regulación de precios del Estado.

De acuerdo a esto, JB Pharma se encuentra sujeta a las regulaciones del COMEXI para la importación de sus materiales necesarios para la producción. Las mismas que se encuentran descritas en el Suplemento del Registro Oficial N°330 del miércoles 10 de septiembre del 2014.

Por otro lado, JB Pharma a pesar de su larga trayectoria en el mercado nacional, aún es un jugador pequeño dentro del entorno competitivo local.

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente estudio es de carácter cualitativo, de alcance descriptivo y explicativo, el mismo que se enfoca en un caso en particular, para JB Pharma, y para lo cual, se utilizará información primaria y secundaria.

2.1. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA INTEGRATIVA

La teoría de la contingencia integrativa fue desarrollada por los investigadores ingleses Burns y Stalker en 1961, Woodward en 1965 y más tarde revisada y complementada por los investigadores estadounidenses Lawrence y Lorsch, Perrow y Thompson en 1967. Dichos investigadores realizaron análisis de cómo están conformadas las estructuras organizacionales en las empresas más eficaces; con el fin de identificar si las mismas seguían los conceptos de la teoría clásica como división del trabajo, amplitud del control, jerarquía de autoridad. A partir de este estudio, los investigadores determinaron que existe una relación directa entre la estructura organizacional y el ambiente externo y que no existe una única forma de organización (Yoryi Alexander Marte, Teoría de la contingencia).

De acuerdo a Bueno Campos (1996) contingencia es: “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente”.

Las empresas al ser sistemas abiertos están en constante intercambio con su entorno, es decir todo aquello que las envuelve, por lo tanto todo lo que sucede en el ambiente externo afecta a las organizaciones. Dicho ambiente se encuentra cambiando frecuentemente, por ejemplo cambios en las normativas legales, gustos y preferencias de los consumidores, incremento y desarrollo de la competencia, avances de tecnología, etc. Esto se conoce como variedad ambiental (Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumara ,1994).

De acuerdo a Hall (1973) el ambiente puede dividirse en dos: ambiente general y específico.

- El ambiente general es aquel que afecta de manera directa o indirecta a todas las organizaciones, está constituido principalmente por:
 - Condiciones tecnológicas
 - Condiciones legales
 - Condiciones políticas
 - Condiciones económicas
 - Condiciones demográficas
 - Condiciones ecológicas
 - Condiciones culturales

- El ambiente específico es el relacionado a las entradas y salidas propias de la empresa y sobre las cuales puede tener injerencia.
 - Proveedores
 - Clientes
 - Competencia
 - Entidades reguladoras

De acuerdo a los autores Lawrence y Lorsch en su libro "Differentiation and integration in complex organizations" (pág. 1-30, 1967), generaron una teoría que manifiesta como las compañías se organizan para adaptarse al entorno externo, a través de este análisis propusieron los siguientes puntos:

- Las organizaciones deben saber contraponer y equilibrar dos conceptos: diferenciación e integración, con el fin de alcanzar el éxito. Esto quiere decir, que las diferentes unidades deben ser lo suficientemente diferenciadas y al mismo tiempo estar integradas, sólo de esta manera la organización estará preparada para enfrentar el ambiente externo.
- Los grupos de trabajo que se organizan para tareas más simples (por ejemplo producción) generalmente son estructuras más formales que

aquellos grupos que realizan tareas más inciertas (por ejemplo investigación y desarrollo).

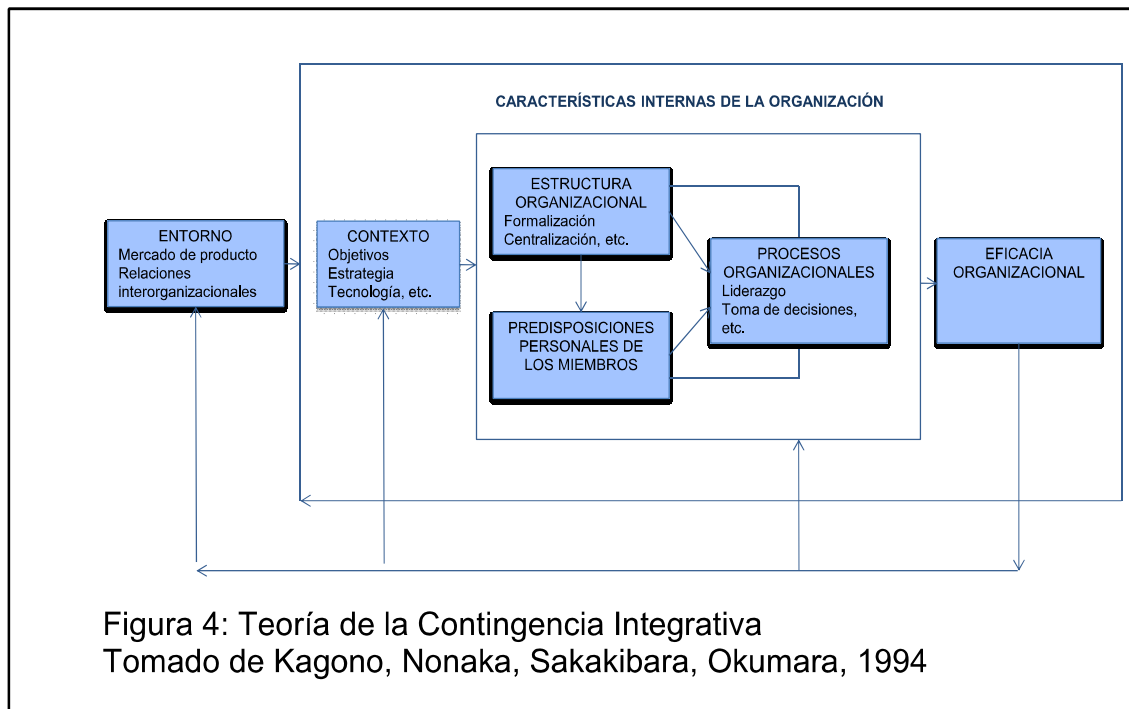
- La orientación de tiempo de las unidades está en función de la inmediatez de la retroalimentación de sus acciones. Por ejemplo, ventas y producción tienen una orientación de tiempo más corto que investigación y desarrollo.
- La orientación de objetivos de las unidades está en función de las variables del entorno que las afecta más.

Adicionalmente, estos autores mencionan en su estudio que si el ambiente externo está en constante cambio y es difícil de predecir, la organización debe estar preparada para dichos cambios, para lo cual la estructura interna deberá ser descentralizada, con el fin de que los autores dentro de la compañía estén en constante contacto con el ambiente externo y puedan responder ágilmente a los cambios. Esto quiere decir, que las unidades de la organización deben ser diferenciadas y altamente integradas; esto es contar con excelentes mecanismos de comunicación y una ágil toma de decisiones. Lawrence y Lorsch concluyen que la integración es importante en cualquier tipo de organización y el grado de diferenciación está en función de la estabilidad del entorno externo.

De acuerdo a Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumara (1994) para lograr combatir el entorno, las compañías cuentan con herramientas como las personas, capital y conocimiento; lo que se conoce como variedad organizacional.

Por lo que afirman que la contingencia integrativa trata de buscar un equilibrio entre el entorno externo y la organización (estrategia y estructura) para generar altos índices de rendimiento (Kagono, Nonaka, Sakakibara, Okumara, 1994, pág.11-12).

De acuerdo a dichos autores el marco conceptual de esta teoría se basa en lo siguiente:



En dicho gráfico el entorno representa las variables a las cuales se enfrenta una organización (por ejemplo: el mercado de producto, suministro e interacción con otras compañías). El contexto se refiere a la estrategia, objetivos, tecnología y misión de la organización; esta variable es conocida como mediadora, ya que los objetivos y la estrategia tienen como fin dar sentido y orientación a la organización y estas a su vez definen la estructura interna de la misma (Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumara, 1994).

Las variables de características internas están subdivididas en tres grupos:

- estructura organizacional: que se refiere a como está distribuido el personal y la autoridad;
- procesos organizacionales: se refiere a como se encuentran las variables de liderazgo, toma de decisiones, solución de conflictos dentro de una organización;
- y, c) predisposiciones personales de los miembros: que se refiere a como el personal está inclinado a ciertas creencias. Estas tres variables están altamente interrelacionadas (Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumara, 1994).

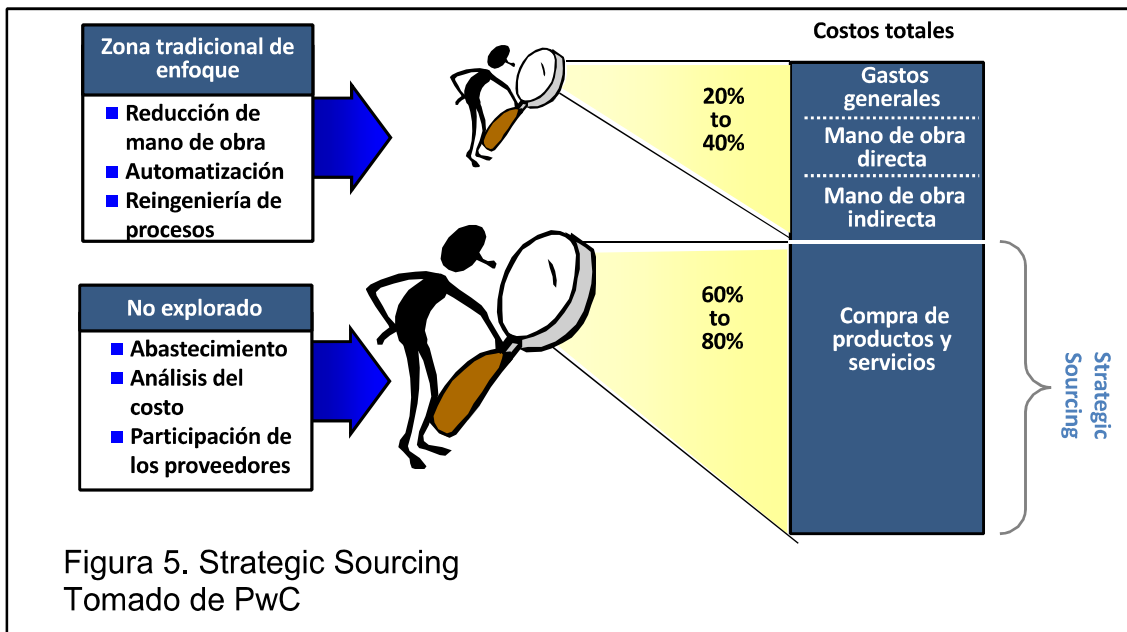
El grado de eficacia operacional (la última variable del cuadro) refleja como la interacción de las variables antes descritas afectan la efectividad de la organización.

Finalmente, Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumara (pág. 19, 1994) concluyen que los objetivos, estrategia, tecnología, estructura, procesos organizacionales y predisposiciones personales; son variables que se interrelacionan y que son interdependientes. Por lo tanto, la organización debe saber integrar todas dichas variables para lograr enfrentar el ambiente externo de una manera efectiva.

2.2. ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS “STRATEGIC SOURCING”

De acuerdo a una encuesta realizada por la Firma Consultora PwC (PricewaterhouseCoopers), el 50% de los CEOs tienen como prioridades de inversión la eficacia operacional, y el 64% miran grandes oportunidades en la mejora de la innovación y eficacia operacional como herramientas para llegar al éxito (PwC 2013 Global CEO Pulse Service).

Generalmente, los esfuerzos relacionados a reducción de costos se ha basado en la disminución del gasto, reducción de personal, automatización, entre otros; sin embargo en muy pocos casos se ha explorado las adquisiciones como un centro de generación de ahorros:

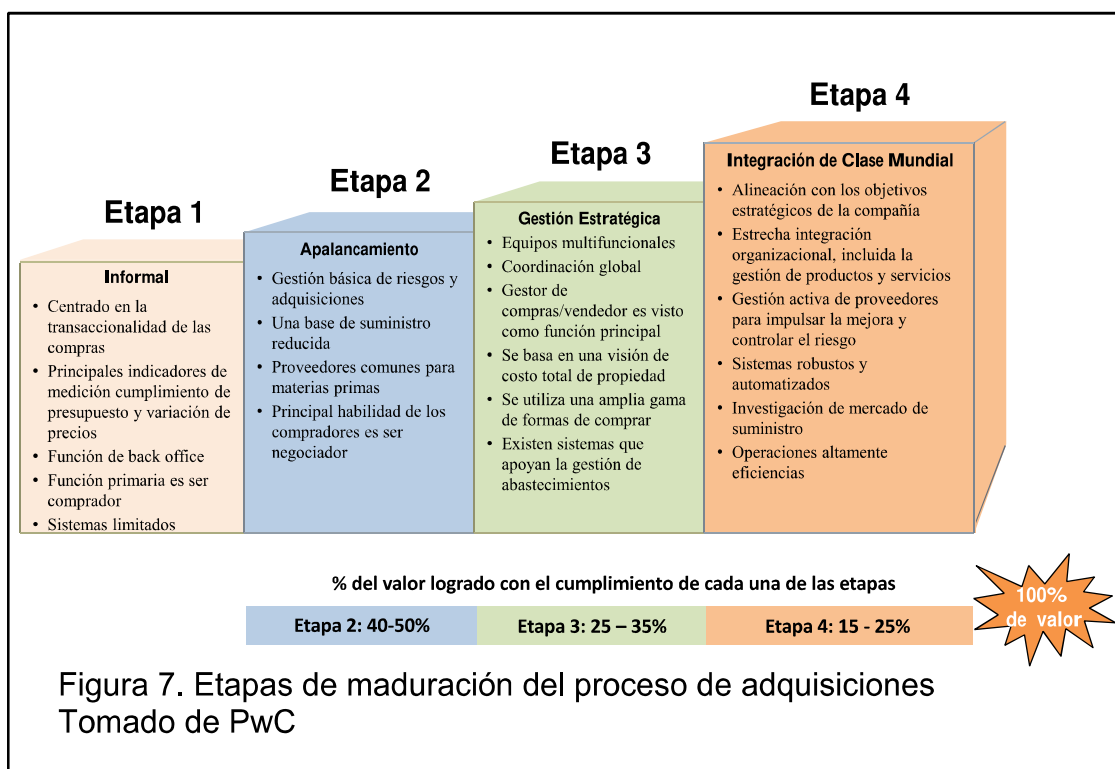


De acuerdo a PwC, se puede lograr eficacia operacional en el proceso de abastecimiento y adquisiciones a través del siguiente marco de excelencia:

- Excelencia en la estrategia
- Excelencia en los procesos
- Excelencia en la infraestructura



Las empresas pueden lograr la excelencia en el proceso de abastecimiento y adquisiciones si conjugan las tres puntas mencionadas. Sin embargo, para lograrlo se requiere de un proceso de maduración:

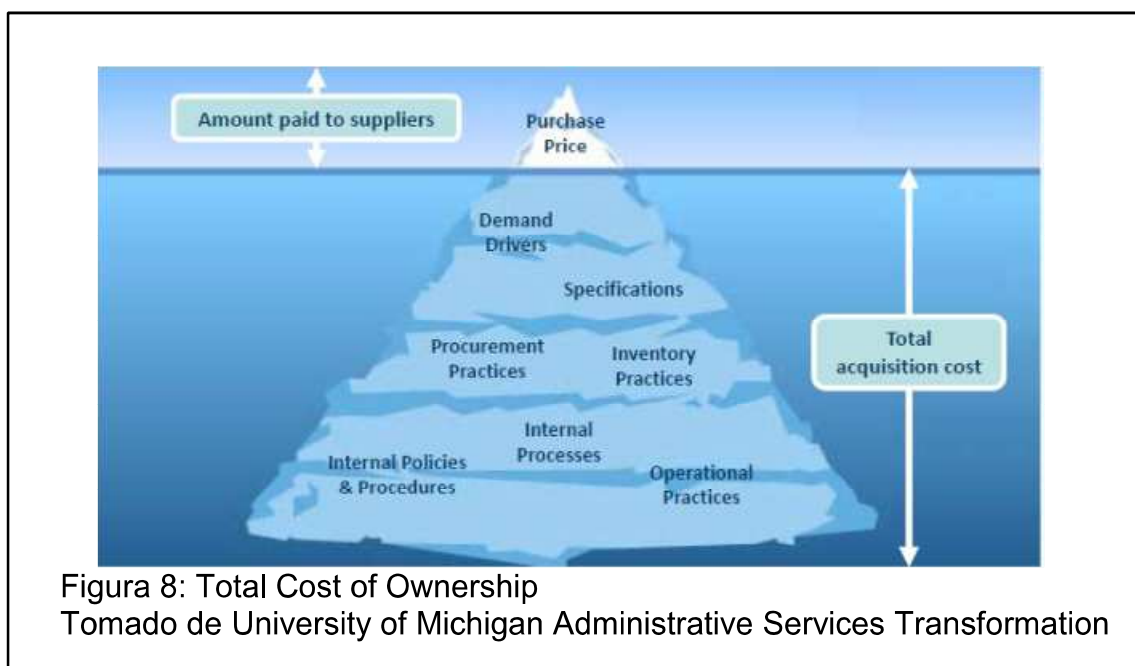


A través de dichas etapas, la empresa puede lograr una gestión de abastecimiento y adquisiciones que genere 100% de valor a la compañía. En el caso específico de este estudio, se analizará una forma para que el proceso de adquisiciones de JB Pharma logre generar mayor valor, a través del desarrollo de un modelo de adquisiciones estratégicas (strategic sourcing).

El contexto de adquisiciones estratégicas se basa en la reducción de costos a través de un análisis de las actividades de compra o contratación de bienes y servicios. Adicionalmente, se identifican oportunidades de mejora, maximización del poder de compra, valor de reposición, maximización de la eficiencia, crecimiento y reducción del riesgo.

La gestión estratégica de adquisiciones es una forma de generar valor a la compañía que considera decisiones como integración, tercerización, producción de materiales, compras a bajo costo, compras dentro o fuera del país, etc. Para contar con una gestión de adquisición eficiente se deben tomar las siguientes consideraciones: niveles de gasto de la compañía, tendencias de cada una de las unidades y de la compañía como un todo; costo total de adquisiciones no sólo en términos de pago a proveedores sino en costos de gestión del proceso; fragmentación del gasto de adquisiciones entre los proveedores; gestión de los proveedores en relación al mercado; oportunidades específicas para reducir el costo total de adquisición; entre otras. Todas estas con el fin de contar con bienes y servicios con el costo, servicio, tiempo y calidad adecuados.

Según el artículo “Administrative Services Transformation” de la Universidad de Michigan, la gestión estratégica de adquisición tiene un alcance mayor a una simple negociación de precios con los proveedores y tiene como base el costo total de propiedad:



El costo total de propiedad toma en cuenta factores como: indicadores de demanda, especificaciones, prácticas de adquisición e inventarios, procesos internos, políticas y procedimientos, etc.

La metodología para desarrollar un modelo de strategic sourcing es como sigue:



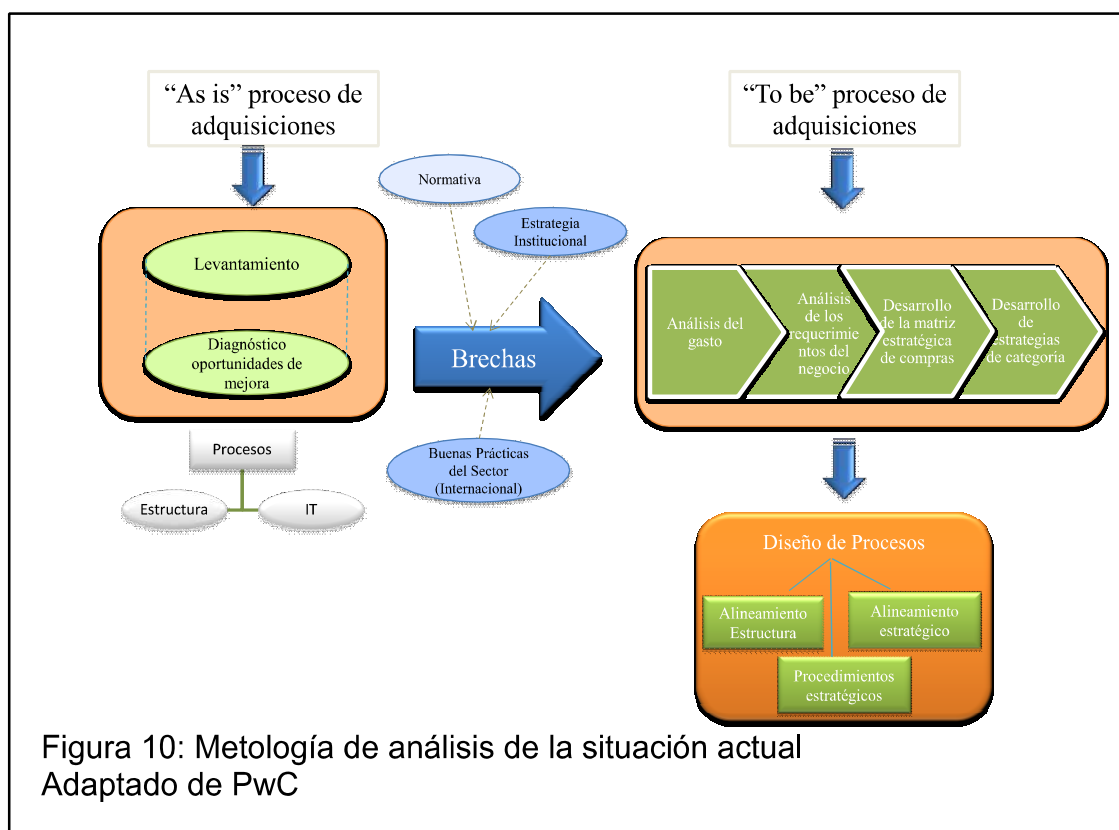
Debido al tiempo y costo del proyecto planteado se realizará el desarrollo y análisis de las cuatro primeras fases del proceso de adquisición estratégica, de tal manera que el Departamento de Compras de JB Pharma sea responsable de la aplicación de las etapas subsiguientes en caso de considerarlo necesario.

Se ha establecido como importante las tres primeras fases ya que involucra el análisis del gasto negociable, el mismo que es un pilar fundamental para el desarrollo de la metodología; si no se conoce a detalle en que se está gastando, con qué proveedores, en qué bienes y servicios, no es posible realizar una gestión efectiva ni una negociación eficiente con los proveedores. Por lo tanto, realizar un análisis exhausto del gasto negociable es el pilar fundamental para el desarrollo de la metodología de adquisición estratégica

que permite crear valor a la organización. De igual manera el desarrollo de categorías y estrategias relacionadas a cada una de éstas son otro punto clave para maximizar los beneficios de la metodología.

Adicionalmente, el proceso de adquisiciones en una empresa no puede ser visto aisladamente, ya que para que exista un cambio eficaz y que permita ver mejoras evidentes, existen otros componentes que de igual manera deben ser analizados, como por ejemplo la estructura organizacional, los procesos actuales, entre otros.

Por esta razón, se ha desarrollado una metodología específica para este caso de análisis:



Esta metodología permitirá realizar un análisis de la situación actual del proceso de adquisiciones a través del levantamiento de información de los procesos, la estructura organizacional y los sistemas de información.

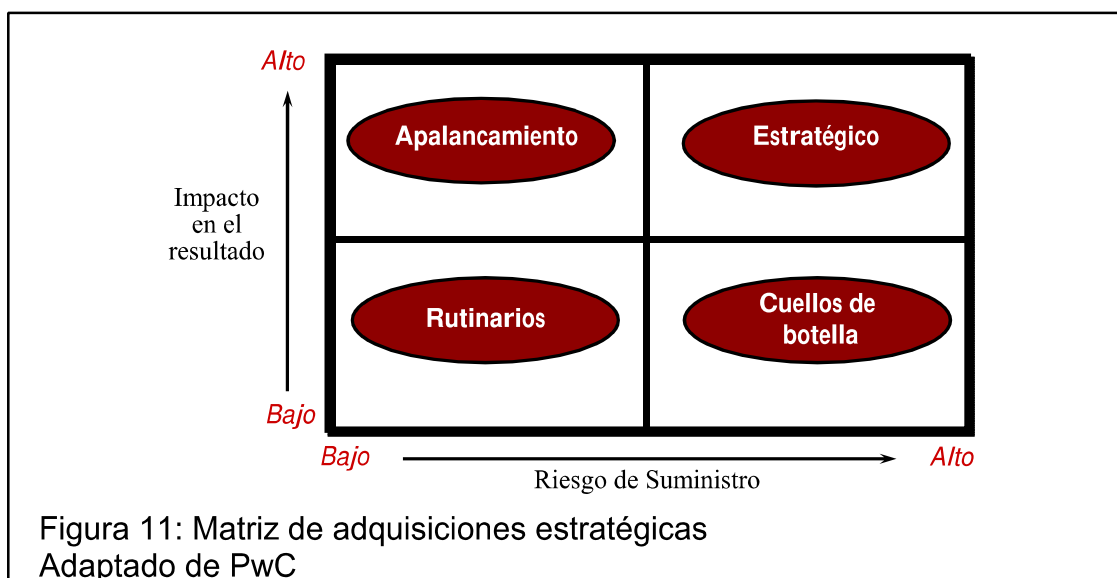
Una vez entendida la situación actual se contrastará con las buenas prácticas de la gestión de adquisiciones y la estrategia institucional. Esto con el fin de identificar oportunidades que permitan acortar brechas y generar procesos y gestión más adecuada al entorno externo y a la compañía.

Después de culminadas dichas etapas, se procede a diseñar el proceso de adquisiciones, para lo cual primero se partirá con el desarrollo de la metodología de “Strategic Sourcing”:

- Análisis del gasto: esta etapa tiene como objetivo
 - Obtener información de gastos de la compañía (información contable, órdenes de compra, etc).
 - Analizar la información para identificar el tipo de gasto y como se categorizan los proveedores
 - Revisión de contratos para entender los precios y los compromisos adquiridos
 - Realizar visitas y entrevistas para entender todos los componentes del costo (servicio, calidad, etc.)
 - Evaluar y determinar oportunidades de ahorros por categoría

- Análisis del requerimiento del negocio: para el desarrollo de este punto se puede realizar encuestas internas o entrevistas con los principales grupos de interés de la compañía con el fin de:
 - Comprender de mejor manera las necesidades del negocio (especificaciones técnicas, requerimientos de calidad, condiciones de entrega, precios, volumen).
 - Entender la estrategia del negocio y planes de crecimiento
 - Entender si existen planes de desarrollo de nuevos productos o servicios.
 - Comprender las tendencias del mercado.
 - Revisar el gasto con los clientes internos.
 - Identificar puntos y proveedores de compra.

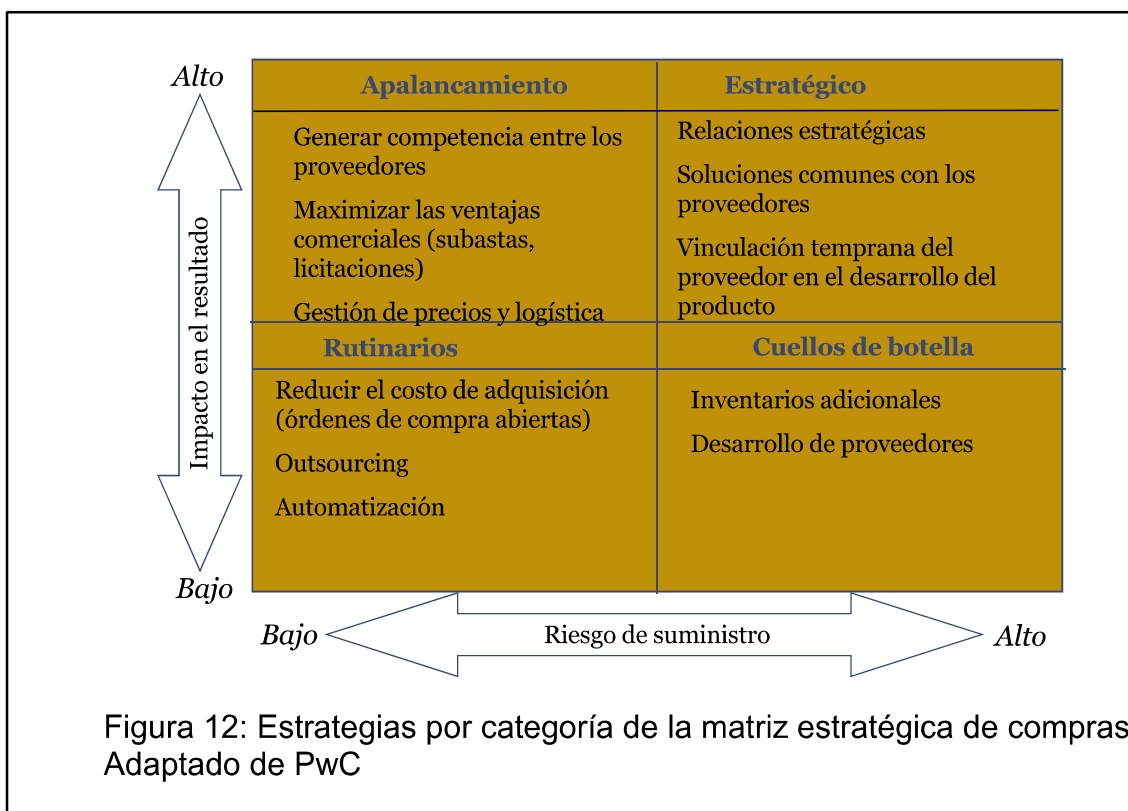
- Desarrollo de la matriz estratégica de compras: uno de los modelos principales para el desarrollo de la matriz estratégica de compras es el modelo de Kraljic (1983). Según Kraljic la clasificación del portafolio de productos y/o servicios comprados se realiza dentro de una matriz de dos dimensiones: impacto en el resultado y riesgo de suministro. De esto se obtiene una matriz 2x2. A partir de esto, la compañía clasifica todos sus productos comprados en términos de resultado y riesgo de suministro, adicionalmente la empresa interpone en una balanza el poder de negociación de los proveedores frente a su propio poder. De acuerdo a esto, la empresa clasifica los productos dentro de la matriz en 4 categorías: apalancamiento, rutinarios, estratégicos (alto impacto sobre los resultados de la compañía y alto riesgo de suministro) y cuellos de botella. Cada una de las 4 categorías requiere que se generen estrategias diferentes especialmente respecto de los proveedores.



- Desarrollo de estrategias de categoría: para este punto se utilizará como insumo el análisis del gasto, la estrategia y objetivos de adquisiciones, los requerimientos del negocio y el desarrollo de la matriz de compras; con el fin de formular estrategias de adquisiciones para cada categoría. El tipo de estrategia a utilizar dependerá del posicionamiento del producto

comprado dentro de la matriz y en función del poder de negociación de la empresa frente al mercado.

En términos generales, las estrategias por cuadrante podrían definirse de la siguiente manera:



En base a esto se identifican tres tipos macros de estrategias frente a los proveedores: equilibrio (en caso de exista un status quo entre comprador y vendedor), explotar (en caso de que el poder de mercado esté en manos del comprador) y diversificar (en caso de que el poder de mercado esté en manos del proveedor). El enfoque principal de la matriz estratégica de compras es minimizar el riesgo de suministro y maximizar el poder de compra de la compañía (Cees J. Gelderman, Arjan J. van Weele, Purchasing portfolio analysis: towards a comprehensivemodel of conditions, goals and strategies base onexplorative case studios).

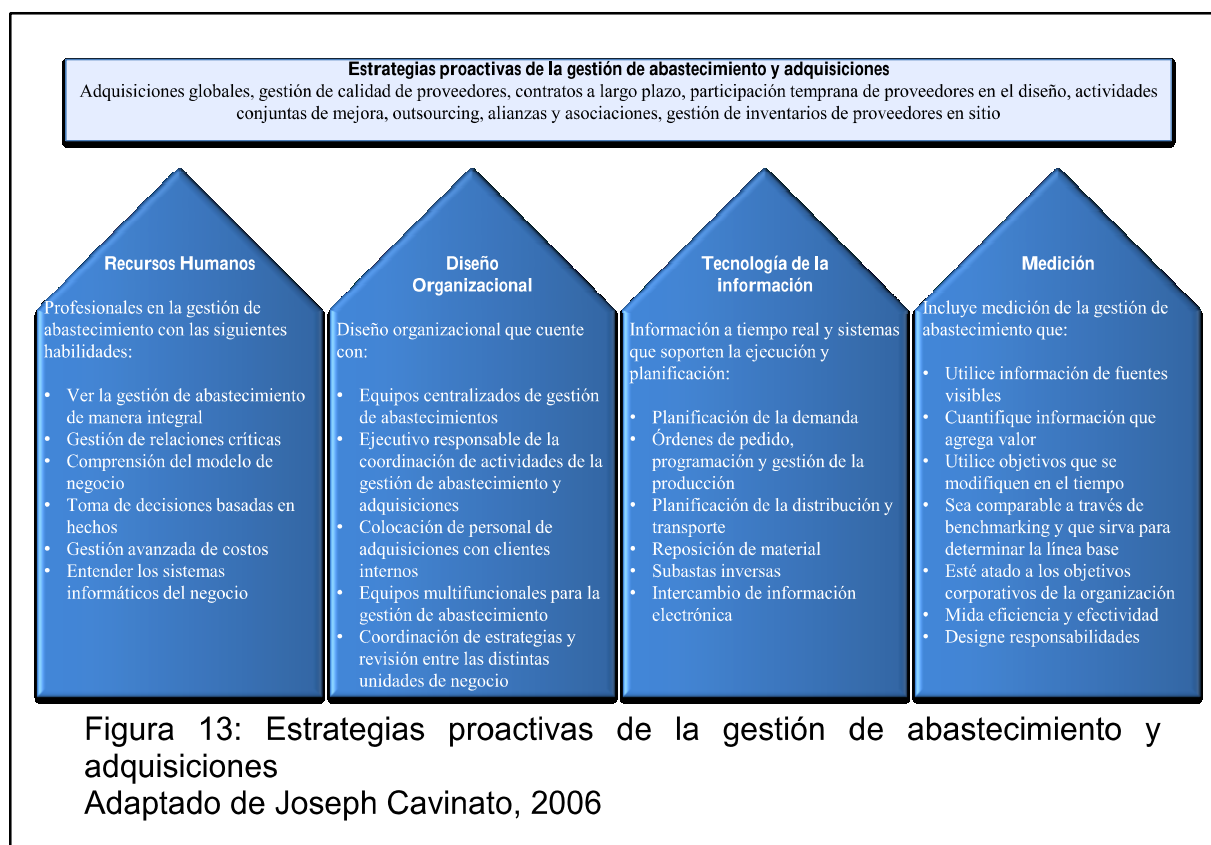
Con el desarrollo de la matriz estratégica los compradores pueden diferenciar entre las diversas relaciones con los proveedores y elegir estrategias más apropiadas para cada categoría y así obtener como resultado un manejo más eficiente de los proveedores (Nellore and Soderquist, 2000).

Con el análisis realizado de strategic sourcing, se podrá diseñar el “to be” del proceso de adquisiciones que considera propuestas claras para alinear dichos procesos a la estrategia de la compañía, una estructura adecuada para contar con procesos eficientes y procedimientos diseñados para la realidad de JB Pharma y que permitan manejar una gestión de adquisiciones estratégicas.

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES

Según el autor Joseph Cavinato (2006, pág. 16) el éxito y la excelencia de las organizaciones en la gestión de abastecimientos y adquisiciones no se debe a un hecho al azar, sino la combinación de cuatro factores que permiten el desarrollo de estrategias agresivas:

- Recursos humanos
- Diseño Organizacional
- Tecnología de la información
- Sistema de medición



3.1. ANÁLISIS DEL “AS IS” DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES

3.1.1. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

Antes de iniciar el análisis de cada uno de los cuatro factores, se debe empezar por analizar el proceso actual de adquisiciones de JB Pharma con el fin de entender aquellos aspectos que son susceptibles de mejora y proponer recomendaciones aplicables a la realidad de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado del proceso de adquisiciones de JB Pharma se identificó que el Departamento de Compras es un área netamente ejecutora, no existe un análisis estratégico ni un proceso que permita la mejora continua.

Las empresas en el Ecuador en su gran mayoría no habitúan a realizar planificación estratégica. El 61% de las empresas no tiene una planificación estratégica (Troya Jaramillo, 2009, pág. 63). Dichas empresas que manifiestan no contar con esta herramienta identificaron otras formas de predecir el futuro de la compañía, entre ellas, la simple proyección lineal de la oferta y la demanda, o el análisis de datos estadísticos históricos (Troya Jaramillo, 2009, pág. 69). En caso de JB Pharma se asigna anualmente presupuestos de ventas a través de un análisis histórico de ventas y según los niveles mínimos deseados de crecimiento. El mismo que se convierte en el objetivo que orienta a toda la compañía.

El objetivo actual del proceso de compras de JB Pharma es el siguiente:

“Establecer los procedimientos inherentes a la gestión de compras, desde la recepción del pedido de compra por parte de la Gerencia de Operaciones, incluye la selección, calificación y re-calificación de proveedores; y la gestión de compras en si; basados en las especificaciones de calidad, precio y plazo establecidos, hasta la entrega del recurso adquirido en bodega”.

El proceso de adquisiciones de JB Pharma tradicionalmente ha cumplido varios objetivos como buscar y adquirir los bienes y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente interno, identificación de proveedores, garantizar tiempos y condiciones de pago, entre otros.

Sin embargo, las organizaciones que están llevando las adquisiciones de una manera estratégica se aseguran de cumplir, además de los mencionados, otros objetivos también importantes para la compañía. Entre estos podemos mencionar lo siguiente (Cavinato, 2006, pág. 30-33), (Revista Enfoque Logístico, 2014, pág. 10):

- Soporte operacional: el proceso de adquisiciones si bien tiene como fin atender a todos sus clientes internos, lo debe hacer con mayor importancia y eficiencia al proceso productivo. Los compradores deben abastecer a la empresa de materias primas, partes, y todo lo necesario para que el proceso productivo no tenga paras y el producto final tenga la calidad esperada.
- Gestión de un proceso de adquisiciones eficiente y efectivo: para que un proceso sea eficiente y efectivo debe estar ajustado al presupuesto de la compañía, el personal debe estar capacitado y debe ser capaz de manejar sistemas informáticos que permitan tomar las decisiones correctas en el tiempo adecuado.
- Administración de la base de abastecimiento: este objetivo es tal vez uno de los más importantes, ya que con este se asegura que los proveedores sean competitivos dentro del mercado, a través de la búsqueda y actualización constante de la base de proveedores. El Departamento de Compras debe garantizar que los proveedores están en la capacidad de desarrollarse y cumplir con todos los estándares y parámetros de calidad que la compañía necesita.
- Trabajo en equipo con otras funciones dentro de la compañía: al ser uno de los principios del proceso de compras el servicio al cliente interno, los compradores deben ser capaces de trabajar en equipo con las distintas

áreas de la compañía, para el desarrollo de proyectos y entendimiento de sus necesidades.

- Apoyo en la consecución de metas de la organización: el proceso de adquisiciones debe estar alineado a la estrategia de la compañía y debe ser un área estratégica que permite crear ventaja competitiva.
- Evitar las roturas de stock a través de un flujo continuo de materiales y servicios con la calidad esperada.
- Adquirir bienes y servicios al precio, proveedor, cantidad, y en tiempo exacto.
- Reducir los inventarios sin afectar la continuidad de la producción.
- Buscar eficiencias a través de la disminución de costos.
- Mejora continua del proceso y nivel de servicio.

Por otro lado, durante el análisis de JB Pharma también se identificó que el mismo proceso de compras es utilizado para todo tipo de productos, no está categorizado de acuerdo al impacto que cada bien o servicio puede tener en la compañía, todos los productos comprados tienen el mismo tratamiento.

En el Anexo 1: Flujograma actual del proceso de adquisiciones, podemos ver las actividades llevadas a cabo por el Departamento de Compras de JB Pharma. Los procesos a cargo de este Departamento corresponde a: compra de materia prima, material de empaque, envase y embalaje, suministros y proveeduría; y el registro y evaluación de proveedores.

Según las mejores prácticas el proceso de compras debe cumplir con al menos 5 fases (Cavinato, 2006, pág. 34-55):

1. Identificar las necesidades del cliente interno: el Departamento de compras debe anticiparse a las necesidades de su cliente interno, esto puede realizarse a través de requisiciones de compra, sistemas de orden, evaluaciones de inventarios, etc. En la actualidad JB Pharma no se

anticipa a las necesidades del cliente interno, sólo espera a que las requisiciones sean enviadas por parte del Departamento de Producción.

2. Evaluación de potenciales proveedores: una vez que se ha identificado las necesidades de requerimiento, se debe evidenciar si existen proveedores en la base de datos para cubrir dicha necesidad. El tratamiento de cada compra dependerá de la necesidad que deba ser cubierta; en algunos casos la compañía tendrá contratos con los proveedores para abastecer ese tipo de necesidad específica, en otros casos si la compra representa valores pequeños lo podría realizar el mismo usuario a través de distintos mecanismos, o en caso de compras grandes deberá generarse un proceso de cotización y posterior aprobación y autorización. Como lo mencionado anteriormente, en JB Pharma existe un solo proceso de compras, por lo que todas las requisiciones se realizan de la misma manera.
3. Negociación y selección de proveedores: para este paso se pueden utilizar dos formas de selección de proveedores: subastas o negociaciones directas. Generalmente se utiliza el método de subastas cuando el precio es el principal factor dentro de la compra, si existen otras variables a considerar además del precio, se utiliza la negociación directa con el proveedor.
4. Aprobación de compra: una vez que el proveedor ha sido seleccionado o el requerimiento para una compra ha sido identificado se debe pasar por un proceso de aprobación. Generalmente para este proceso se genera una orden de compra al proveedor, el mismo que representa un acuerdo vinculante.
5. Liberación de los productos comprados: la responsabilidad de la recepción de los productos y liberación de materiales puede estar dentro del departamento de compras o del usuario. Sin embargo, el seguimiento

de las órdenes de compras abiertas es responsabilidad del Departamento de Compras.

6. Medir el desempeño de los proveedores: la relación con los proveedores no termina con la recepción de la orden, sino que después de esto es de gran importancia evaluar su desempeño, con el fin de identificar a los mejores proveedores para futuras compras.

En empresas con mayor grado de automatización estas 5 fases pueden estar acompañadas de flujos de documentos electrónicos, lo cual permite evitar el manejo de papeles y tener una gestión más ágil. En JB Pharma el proceso de adquisiciones no está automatizado, todas las actividades se realizan de manera manual.

Por otro lado, se pudo evidenciar que el proceso de adquisiciones de JB Pharma no está centralizado en el Departamento de Compras, ya que todos los departamentos están en la potestad de realizar compras de acuerdo a sus necesidades. En base a las mejores prácticas, el proceso de compras no necesariamente debe ser centralizado, sin embargo el Departamento de Compras si debe ser el encargado de coordinar y decidir qué tipo de compras pueden ser centralizadas, con el fin de tener un control de los costos y la posible negociación con los distintos proveedores.

Adicionalmente, se identificó que para aquellas compras que no se encuentran centralizadas no existe un procedimiento definido, es decir, cada departamento realiza el proceso de compra de acuerdo a su entender y necesidad. Con esto se rompe uno de los roles principales del proceso de compras estratégico los departamentos distintos al área de compras no deben estar involucrados en un proceso de negociación ni realizar acuerdos comerciales sin la presencia del Área de Compras.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis realizado se concluyó que el Departamento de Compras de JB Pharma desarrolla un rol primario y reactivo a

los requerimientos de los clientes internos. Tareas de gran importancia para el ahorro de costos como es la negociación y planificación no se realiza en esta área.

En la sección 3.2. se podrá evidenciar las recomendaciones para el manejo oportuno y estratégico de las compras ajustado a la realidad de JB Pharma.

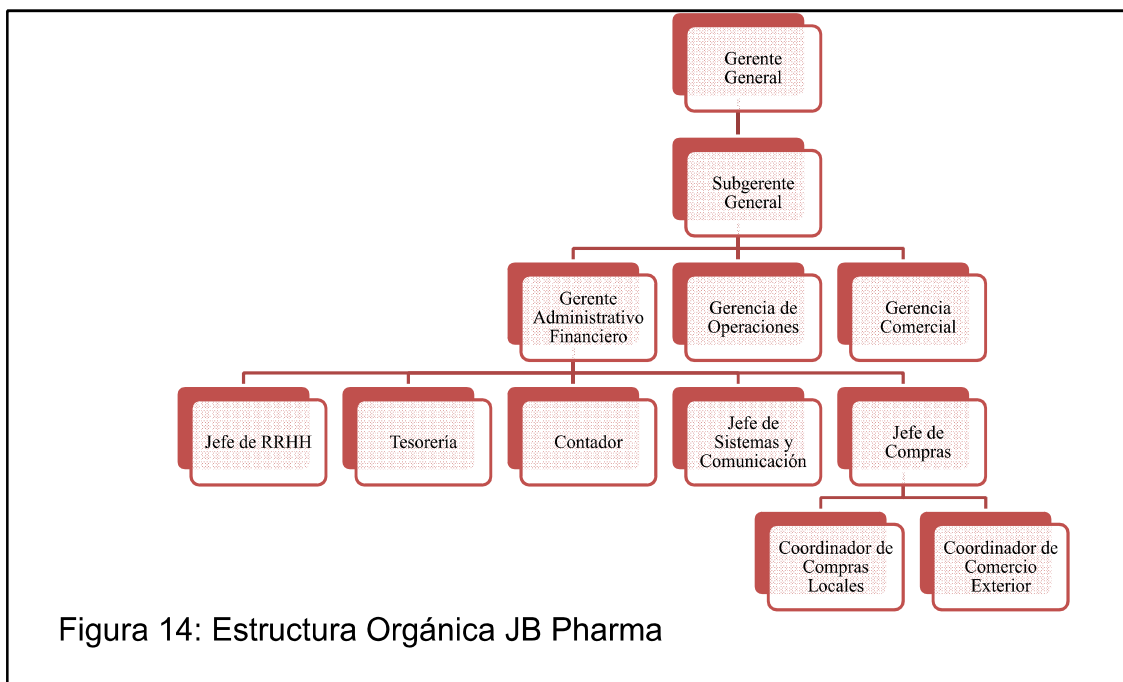
3.1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

De acuerdo al autor Joseph Cavinato (2006), uno de los factores clave para el éxito de una gestión de abastecimiento y adquisiciones exitosa es la estructura organizacional que acompaña a dicho proceso.

El diseño organizacional se refiere a la evaluación y selección de la estructura, forma de comunicación, división de roles y responsabilidades, coordinación, control y autoridad necesaria para alcanzar los objetivos planteados (Cavinato, 2006, pág. 18).

La clave para un proceso eficiente es contar con la estructura organizacional adecuada. La estructura debe estar ajustada a los procesos y no viceversa, es decir, primero se crean los procesos alineados a la necesidad de la compañía y luego se estructuran las áreas. Si se lo realiza de manera contraria se pueden generar ineficiencias, ya que podrían existir interrupciones en el flujo de información o se pueden generar duplicación de funciones y reprocesos.

La manera como está estructurada la organización puede ser la diferencia entre una gestión eficiente y una deficiente. La estructura del Departamento de Compras de JB Pharma es como sigue:



En la estructura organizacional presentada vemos que el Departamento de Compras se encuentra dentro del cuarto nivel jerárquico en la organización, reportando a la Gerencia Administrativa Financiera.

La estructura organizacional ideal para los departamentos de compras depende de cada industria e inclusive de cada empresa. En industrias maduras donde los bienes y servicios adquiridos son una proporción importante del costo, generalmente los departamentos de compras tienen niveles jerárquicos superiores dentro de la estructura organizacional. Esto ayuda a que dicho departamento tenga la independencia suficiente para una ágil toma de decisiones. Por ejemplo esto sucede en empresas como Deere, Honda, Chrysler, IBM, Cisco, etc. donde el gasto de compra de bienes y servicios representa entre el 60 y 70% de cada dólar vendido. Por el contrario, en empresas donde el nivel de gasto en compra de bienes y servicios es bajo (alrededor de un 10%), el nivel jerárquico de un departamento de compras es menor (Cavinato, 2006, pág. 137-141).

Por lo tanto, uno de los factores para definir la estructura organizacional adecuada para el área de compras es identificar la importancia que las

compras tienen dentro del gasto total de la compañía. Al ser el gasto de compras un valor significativo en JB Pharma, dicha área debe contar con un peso importante dentro de la organización o al menos se debe asegurar que la persona a cargo del abastecimiento tenga el poder de decisión suficiente para poder dar agilidad al proceso.

Adicionalmente, la estructura organizacional del área de compra estará diseñada en función de las creencias e influencias de los fundadores y/o dueños del negocio. De tal manera, que si el fundador y/o dueño tiene una orientación más operacional se dará mayor énfasis al producto y a los procesos; por otro lado si tiene una visión más comercial entonces habrá un mayor peso en áreas de ventas, marketing, etc. (Cavinato, 2006, pág. 137-141).

En el caso de JB Pharma se identificó que al ser una compañía familiar el dueño aún centraliza gran parte de las decisiones de la misma y además tiene una visión más comercial que operacional.

Otra consideración para una estructura organizacional ideal está en función de la relación que puede generar el área de compras en la ventaja competitiva de la empresa. Cuando el área de compras tiene gran capacidad de afectar la ventaja competitiva de la compañía entonces dicha área tiene un mayor peso dentro de la estructura organizacional (Cavinato, 2006, pág. 137-141). En organizaciones con visiones tradicionales, el departamento de compras está enfocado en atender los requerimientos del cliente interno con un enfoque netamente de costos bajos. Sin embargo, a medida que las organizaciones se han ido desarrollando, las altas gerencias se han dado cuenta del poder y el impacto que puede tener en los resultados de la empresa una gestión eficiente del Departamento de Compras, y por lo tanto se le empezó a dar mayor peso e importancia.

En el caso de JB Pharma las adquisiciones realizadas por el área de compras pueden cambiar completamente la posición competitiva de la compañía. Al ser una empresa farmacéutica, no pueden existir equivocaciones en cuanto a la calidad del material comprado. Todas las compras deben realizarse con mucha rigurosidad ya que se podría afectar la salud de los clientes.

De acuerdo a un estudio realizado por CAPS (Center of Advanced Purchasing Sales) los niveles de reportaje del área de compras han ido cambiando en el tiempo. Para 1980 en el 35% de las empresas encuestadas el más alto ejecutivo del área de compras reportaba al vice-presidente o niveles superiores; para 1990 este escenario se aumenta a un 50% de las empresas. En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas por lo general tienen su máxima autoridad del área de compras reportando a los niveles más altos dentro de la jerarquía organizacional; en el 90% de las empresas pequeñas encuestadas, el más alto ejecutivo de compras reporta al cargo más alto dentro de la jerarquía de la compañía o un nivel inferior, mientras que en las empresas medianas y grandes la estadística se encuentra en el 65% (Cavinato, 2006, pág. 137-141).

De acuerdo a todas las consideraciones antes mencionadas, podrían existir las siguientes opciones de estructura organizacional para el área de compras:

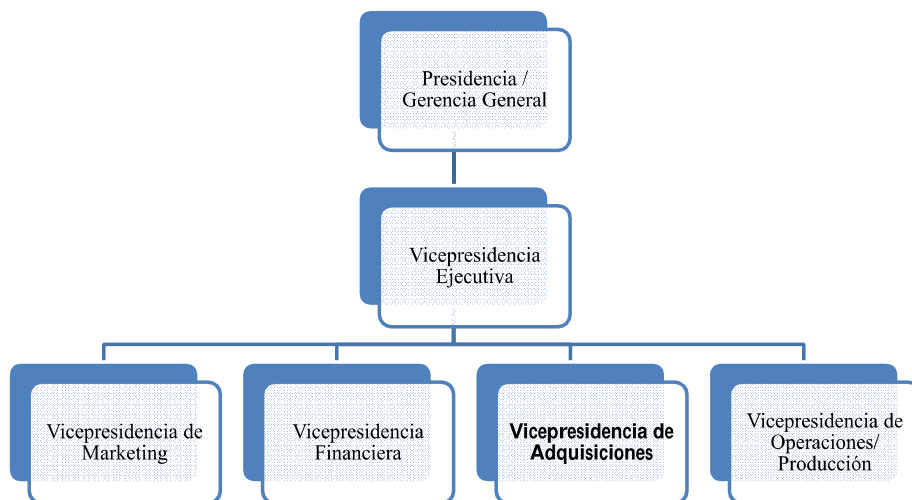


Figura 15: Gestión de adquisiciones dentro del nivel jerárquico superior
Adaptado de Joseph Cavinato, 2006

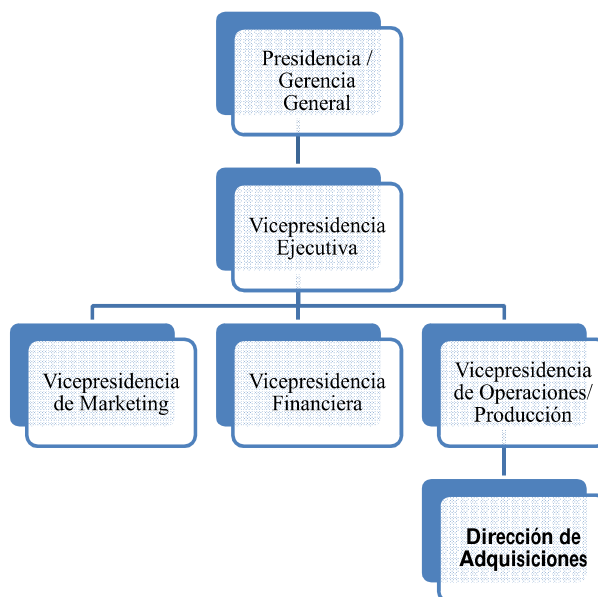
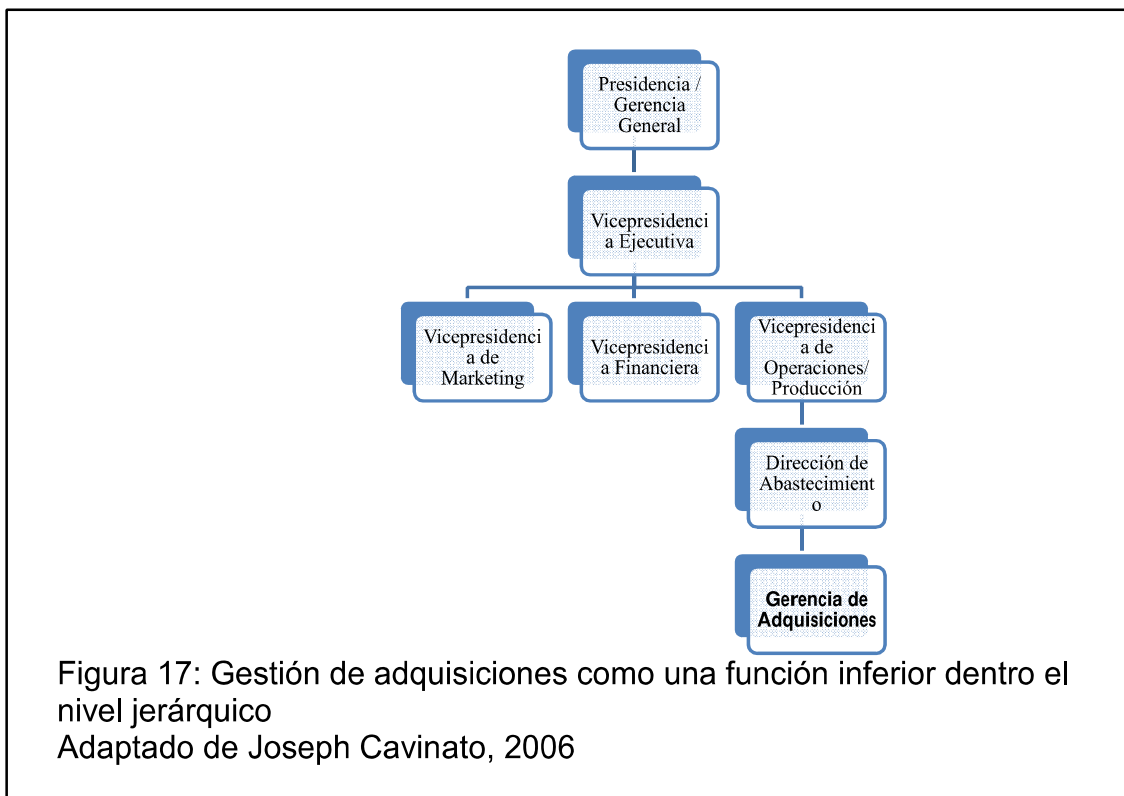


Figura 16: Gestión de adquisiciones dentro del segundo nivel jerárquico
Adaptado de Joseph Cavinato, 2006



De acuerdo a los análisis realizados, se recomienda que la estructura organizacional del Departamento de Compras de JB Pharma esté alineada a la segunda propuesta, es decir que el Departamento de Compras responda a la Gerencia de Operaciones. Cabe recalcar que en la actualidad el Departamento de Compras está dentro del área financiera.

Dentro de una empresa manufacturera, como es ésta, el Departamento de Compras tiene gran injerencia en la producción y por lo tanto en la calidad de los productos, al igual que en el costo del producto final; por esta razón se recomienda que el Departamento de Compras esté dentro de la Gerencia de Operaciones. Inclusive, como se puede observar en el Anexo 2: Mapa de procesos de la Compañía, el proceso de compras está dentro de la cadena de valor de la empresa, ya que se ha identificado la importancia que tiene este proceso en la cadena de valor.

Adicionalmente, independientemente de la estructura elegida, el Departamento de Compras debe estar en la capacidad de interactuar libremente con las demás áreas de la compañía, es decir la estructura

organizacional debe ser lo suficientemente flexible para que los distintos departamentos interactúen entre sí. De igual manera, el Departamento de Compras no debe funcionar de manera reactiva como es el actual. El Departamento de Compras debe trabajar en equipo y ser el experto en cuestión de adquisiciones y entender claramente cómo se relaciona con las demás áreas para generar un servicio de calidad al cliente interno.

Según el autor Joseph Cavinato (2006), a pesar de contar con una estructura adecuada, una gestión estratégica y eficiente del área de compras no es posible sin el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia, quien deberá:

- Cerrar la brecha cultural de una gestión de compra tradicional
- Ceder los recursos necesarios para realizar los cambios en la estructura organizacional, crear nuevas posiciones, cambiar líneas de mando, delegar responsabilidades y autoridad.
- Apoyar en el desarrollo de las estrategias del Departamento de Compras
- Dar las directrices y los recursos necesarios para reclutar, retener, desarrollar al personal de compras. Esto podría incluir decisiones como mejorar salarios, incentivos, reconocimientos, etc.

3.1.3. RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Tradicionalmente, las compañías han visto al área de compras como un área ejecutora de búsqueda y selección de proveedores, muy poco se le ha dado la responsabilidad de planificación. En la actualidad el personal de compras requiere de conocimientos y habilidades diferentes a las tradicionales como: capacidad de trabajar en equipo para coordinar actividades y flujo de información a través de toda la cadena de abastecimiento; gestión de costos, organización, negociación, planificación, entre otros. Contar con las personas indicadas en el área de adquisiciones requiere de una estrategia claramente definida por el área de recursos humanos que involucra selección, desarrollo y retención del personal.

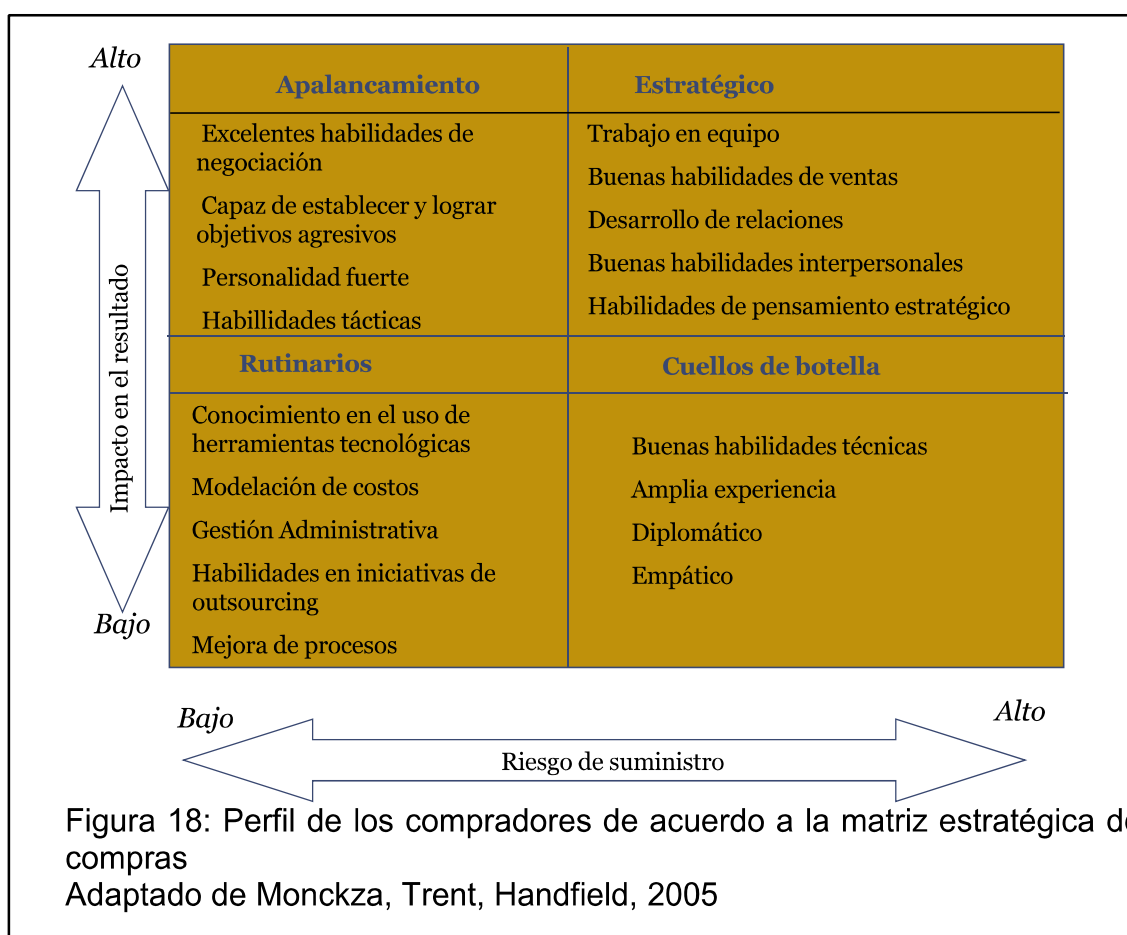
De acuerdo a una encuesta realizada por los autores Monckza, Trent y Handfield en su libro *Purchasing and Supply Chain Management* (2005) se preguntó a los altos ejecutivos cuáles deben ser las principales habilidades y competencias para el personal de compras con el fin de que estas personas puedan jugar un rol eficiente y estratégico dentro de la compañía. De acuerdo a esto, se obtuvieron 41 habilidades y se las agrupó en siete categorías, que son las siguientes:

- **Perspectiva estratégica:** comprensión de la estrategia corporativa y como está alineada a ésta la estrategia del departamento, impactos del entorno y compromiso con el éxito de la organización.
- **Perspectiva de negocio:** comprensión de las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas por la compañía, quiénes son los clientes y la competencia, y el estado financiero de la empresa.
- **Habilidades de consultor interno:** expertos en el área de compras, capaz de identificar cuestiones que afectan la gestión de compra, dar soluciones creativas a los problemas y trabajo en equipo con el resto de la organización.
- **Conocimiento en abastecimiento:** estar en constante actualización en sus conocimientos sobre la gestión de abastecimiento y adquisición.
- **Planificación de adquisiciones:** capacidad para anticiparse y poder dar solución a los problemas presentados y desarrollar una planificación adecuada para las compras de la compañía.
- **Capacidad de diseñar e implementar planes y proyectos:** tener la capacidad para vender propuestas y soluciones a la alta gerencia de la compañía, desarrollo adecuado de análisis costo/beneficio y ser capaz de manejar presupuestos.
- **Liderazgo:** habilidad para reclutar y desarrollar a sus subordinados, comunicar de manera efectiva y tener alto desempeño.

Los compradores de la compañía no deben cumplir una función reactiva, es decir, esperar a que las órdenes de requisición lleguen a sus manos, los

compradores deben estar involucrados de manera activa con los clientes internos para entender sus necesidades. Adicionalmente, los compradores son quienes tienen de primera mano información del macroentorno de la compañía, información de mercado, clientes, competencia; el reto de los compradores es saber utilizar e identificar dicha información para entender el entorno en el cual la compañía está compitiendo y mejorar la ventaja competitiva de la misma.

De acuerdo a la matriz estratégica de compras, cada cuadrante dentro de dicha matriz requiere de habilidades diferentes para gestionar las adquisiciones de una manera eficiente, de acuerdo a esto las habilidades y competencias del personal de compras puede ser como sigue:

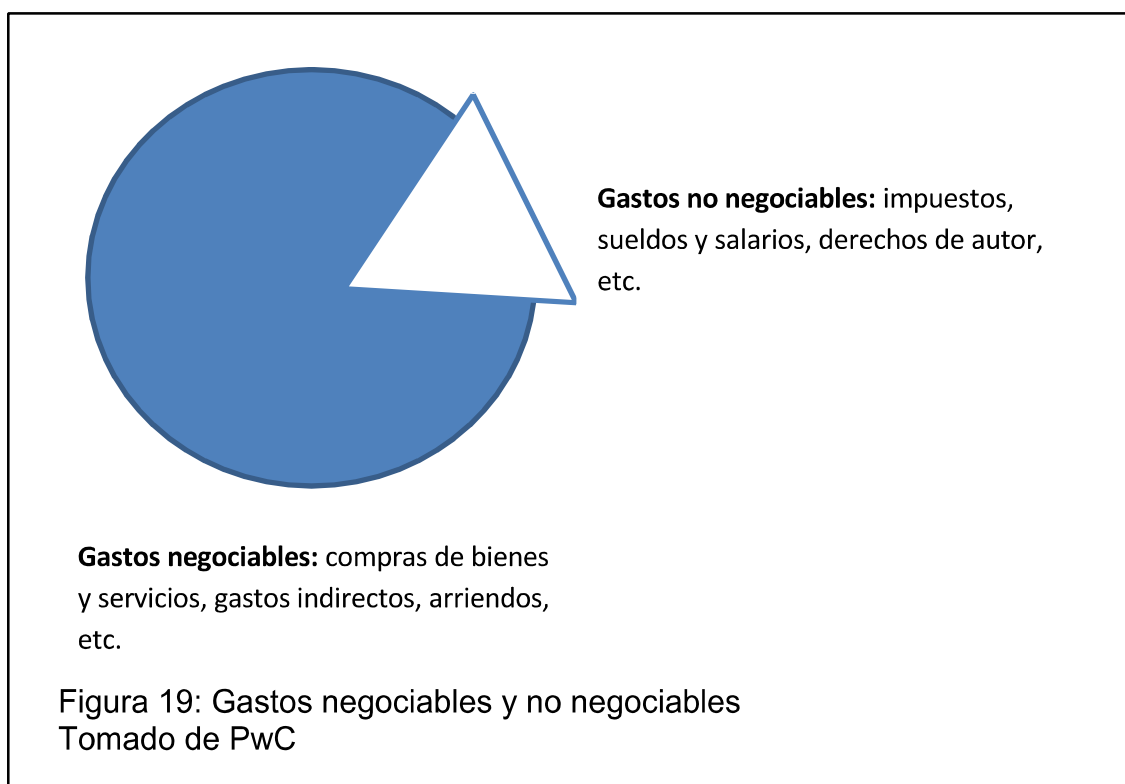


3.2 “TO BE” DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

3.2.1. ANÁLISIS DEL GASTO NEGOCIABLE DE LA COMPAÑÍA Y LOS REQUERIMIENTOS DEL NEGOCIO

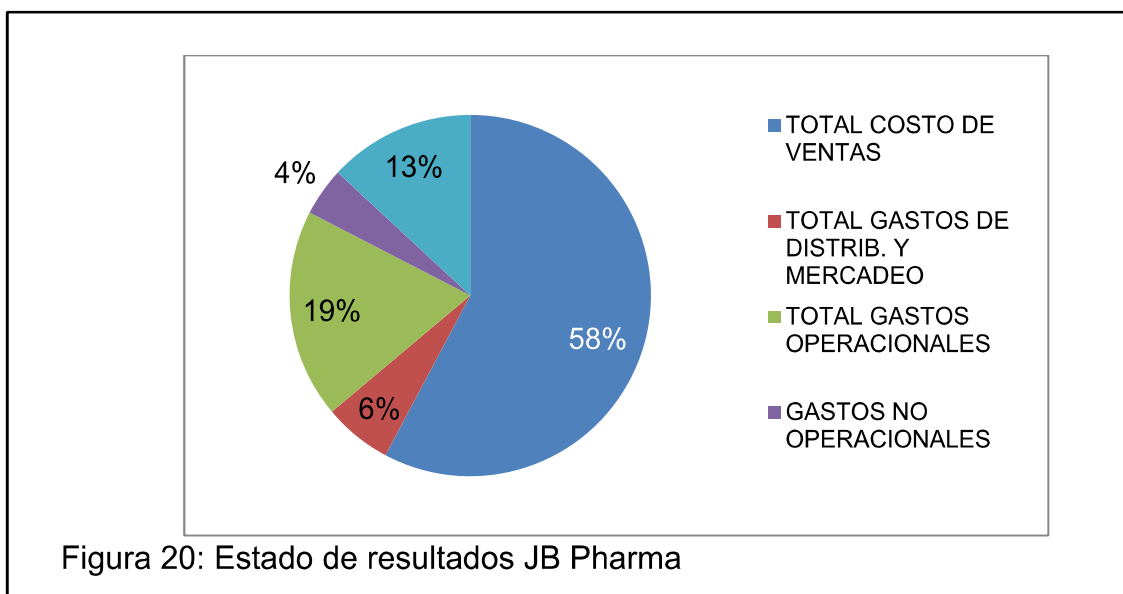
Los gastos de la compañía se encuentran divididos en negociables y no negociables:

- Gasto negociable es aquel gasto de la compañía que puede ser negociado a través de una gestión con proveedores, y por lo tanto es posible generar ahorros si existe una gestión eficiente de la misma.
- Gastos no negociables son por ejemplo: sueldos, impuestos, arriendos, patentes, entre otros.



En el caso de JB Pharma, los gastos negociables son alrededor de \$4'250.000, esto es un 34% en relación a los ingresos y un 44% en relación al total de los costos de ventas y los gastos operacionales.

El PyG de JB Pharma se encuentra distribuido de la siguiente manera:



Como podemos ver en el gráfico anterior, el principal rubro de la compañía en el Estado de Resultados es el costo de ventas, con 58% en relación al total de los ingresos. A este le sigue los gastos operacionales.

En estas dos cuentas del Estado de Resultados se encuentran presentes los gastos negociables de la compañía.

De acuerdo a la experiencia de la aplicación del modelo de adquisiciones estratégicas en otras compañías (Cavinato, 2006, pág. 55) y a mejores prácticas, con la implementación de las 8 etapas de este modelo (desde el análisis del gasto hasta el plan de implementación y gestión de desempeño de los proveedores), se podría lograr al menos una reducción del 10% de los gastos negociables de la compañía; lo cual en el caso de JB Pharma tendría un efecto directo sobre las cuentas de costos de ventas y gastos operacionales.

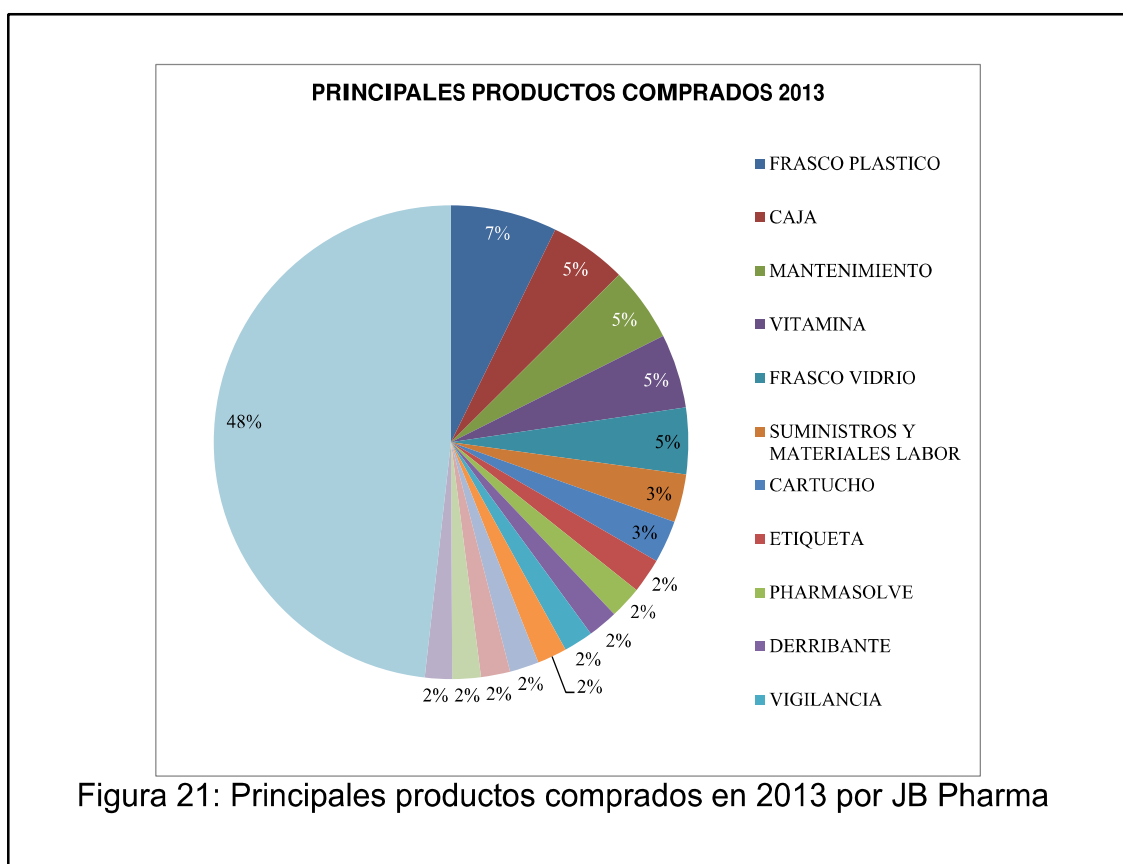
Con una reducción del 10% en los gastos negociables de JB Pharma se obtendría un aumento del 3% en las utilidades. Debemos recordar que el incremento de un punto en la última línea de los Estados de Resultados de las compañías no siempre resulta una tarea sencilla. El incremento de la rentabilidad a través de las ventas requiere de una acción eficiente de la fuerza de ventas y además de otras variables externas a la compañía, como por

ejemplo: la competencia, el nivel de demanda, las regulaciones del estado, entre otros factores. Mientras que en este caso se propone un modelo que logrará mejorar la rentabilidad del negocio a través del manejo de variables que son completamente dependientes de la compañía.

Adicionalmente, la aplicación del modelo de compras estratégicas logrará mejorar otras variables relacionadas al inventario, como por ejemplo:

- Interrupciones en la producción por falta de inventario
- Disminución del nivel de obsolescencia del inventario
- Disminución de los días de inventario

Por otro lado, el entendimiento del comportamiento de los gastos negociables de JB Pharma ha permitido identificar hallazgos como los siguientes:

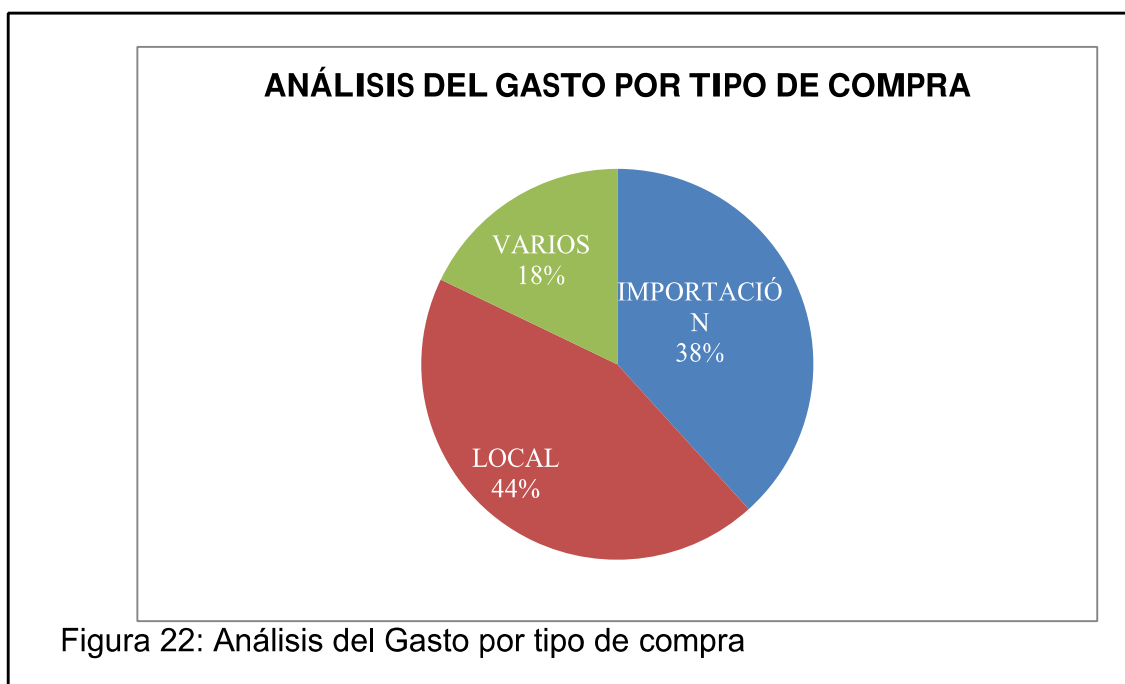


Los productos que generan el mayor porcentaje del gasto de compras en relación al total son frasco plástico 7%, cajas 5%, mantenimiento 5%, vitamina 5%, frasco de vidrio 5%, suministros y materiales de laboratorio 3%, cartucho 3%, etiquetas 2%, pharماسolve 2%, derribante 2%, vigilancia 2% entre otros.

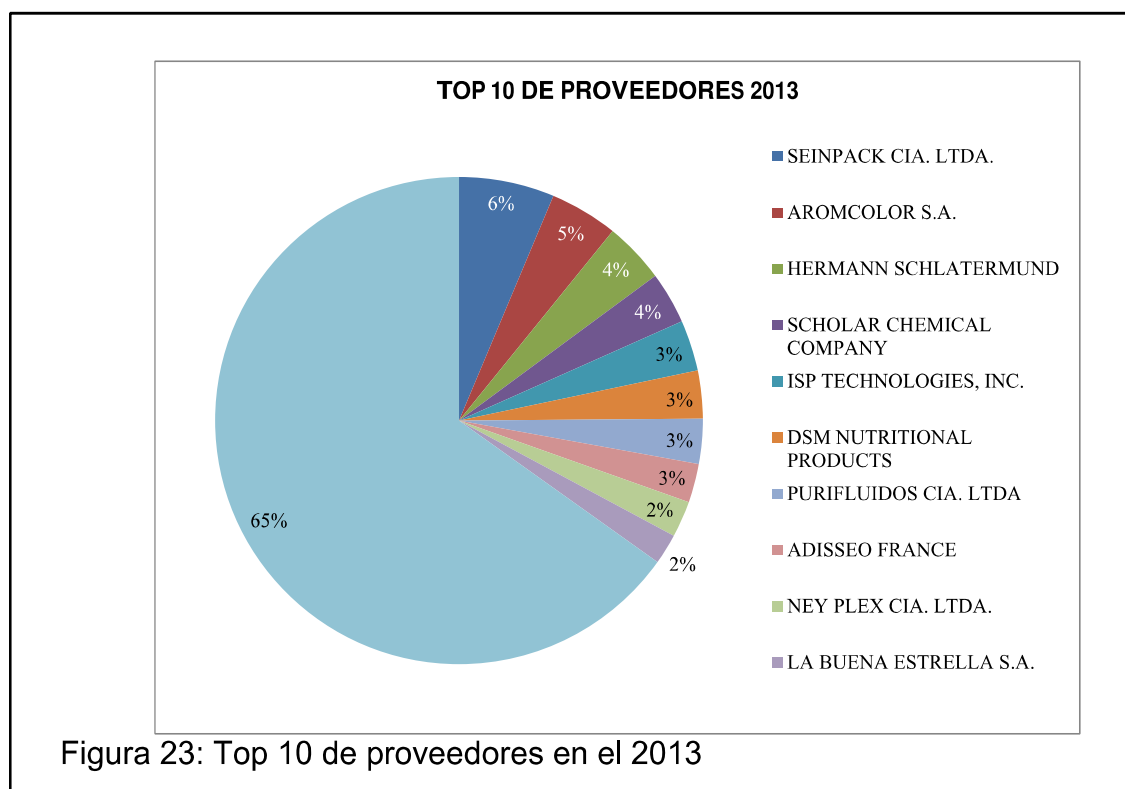
El primer hallazgo dentro de este primer análisis es que la compañía antes de este ejercicio no tenía visibilidad de cuáles son los productos que generan mayor gasto y por lo tanto no cuentan con controles y procedimientos apropiados para lograr ahorros en los mismos.

En segundo lugar, podemos evidenciar que dentro de los 10 principales productos comprados se encuentran rubros como mantenimiento, suministros y materiales de laboratorio y vigilancia; es decir compras indirectas al producto terminado, las mismas que no tienen ningún control dentro de la organización. Por ejemplo, las compras de bienes o servicios de mantenimiento se realizan de manera aislada en ferreterías o talleres sin ninguna negociación previa, ya que son trabajos que se pagan de poco en poco cada vez que surge una necesidad y que en su conjunto resultan ser el tercer rubro de gasto de la compañía.

Adicionalmente, se identificó que el 38% del valor total de las compra del 2013 corresponden a importaciones, 44% a compras locales y 18% a compras varias, es decir a compras que no están relacionadas con el producto terminado y que no necesariamente están centralizadas en el Departamento de Compras.

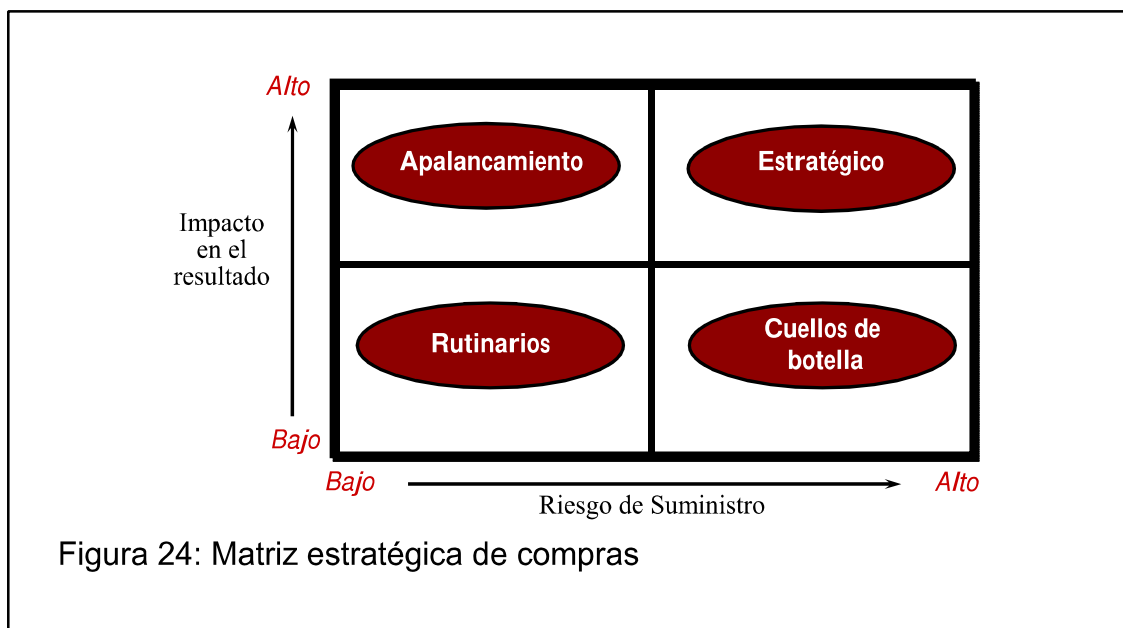


Adicionalmente, se identificó que de los 360 proveedores con los cuales la compañía realizó gastos en el año 2013, 57 generaron el 80% de los gastos de compras. De acuerdo a esto, el top de proveedores de la compañía son:



3.2.2. DESARROLLO DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMPRAS

Si recordamos de capítulos anteriores, la matriz estratégica de compras está constituida por un eje en las X de riesgo de suministro y un eje de las Y de impacto en el resultado, como se muestra a continuación:



Para realizar la matriz estratégica de compras en JB Pharma se procedió primeramente a clasificar a los productos comprados en familias de productos. Actividad que hasta el momento no se había realizado. El clasificar los productos en familias facilita el análisis ya que en lugar de realizar un análisis de 717 ítems, se consolidó en 186.

Para este trabajo se realizaron talleres de trabajo con los responsables del proceso de compras y además con las principales áreas usuarios como por ejemplo producción y planificación.

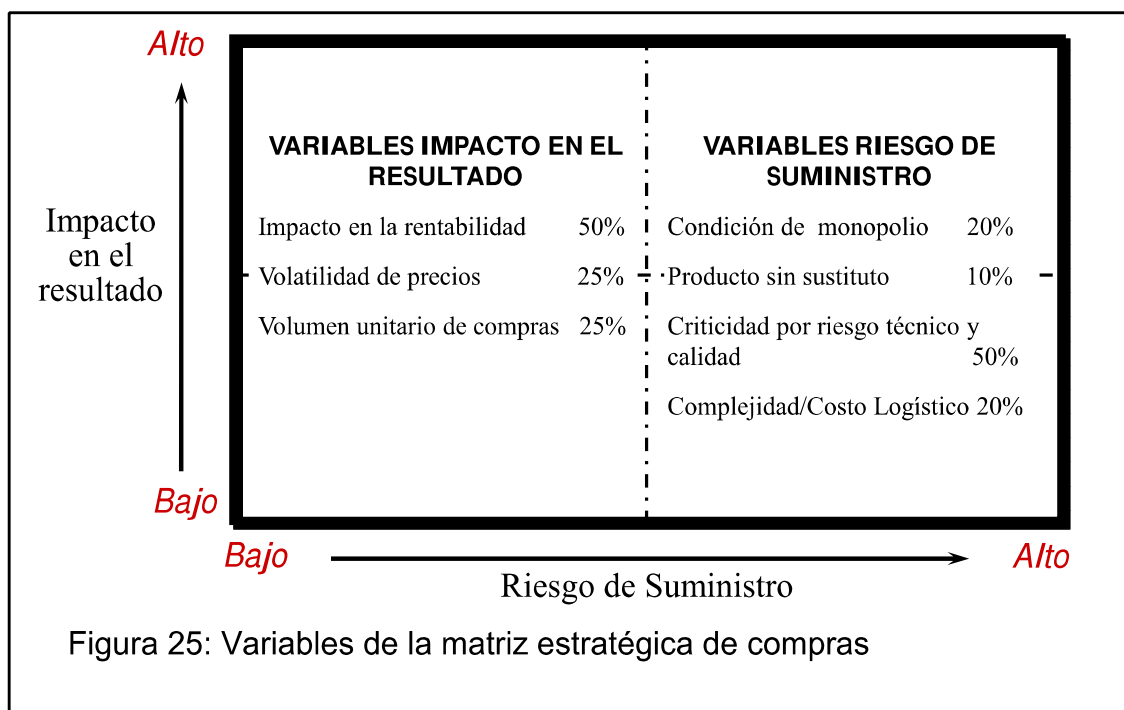
Una vez clasificados los productos en familias, se procedió a escoger variables que permitan categorizar las familias de productos en la Matriz Estratégica de Compras. Las variables escogidas para el eje de Impacto en el Resultado se fueron las siguientes:

- Impacto en la rentabilidad: esta variable hace referencia al total del gasto de cada familia de producto en relación al total del gasto.
- Volatilidad de precios: esta variable tiene relación con la estabilidad que los precios de las familias de los productos tienen en relación a un año.
- Volumen unitario de compra: esta variable hace referencia al poder de mercado que el comprador puede tener en la familia del producto en relación al proveedor y/o mercado.

Por otro lado, las variables que fueron escogidas para el eje de riesgo de suministro fueron las siguientes:

- Condición de monopolio/oligopolio: esta variable se refiere a la cantidad de proveedores que existen en el mercado para suministrar la familia de producto en análisis.
- Producto sin sustituto: esta variable hace referencia a si la familia de producto que estamos comprando puede ser reemplazada por otro producto similar.
- Criticidad por riesgo técnico y calidad: esta variable hace referencia a la importancia que tiene la calidad y al cumplimiento de especificaciones técnicas sobre el producto terminado.
- Complejidad/costo logística: esta variable está relacionada con la dificultad que puede tener el acceder a la familia del producto en análisis o al elevado costo que esto puede significar.

Una vez escogidas las variables a utilizar en el análisis se procedió a ponderarlas de acuerdo a la importancia que éstas tienen en la compañía según el giro de negocio. Las ponderaciones acordadas con JB Pharma fueron los siguientes:

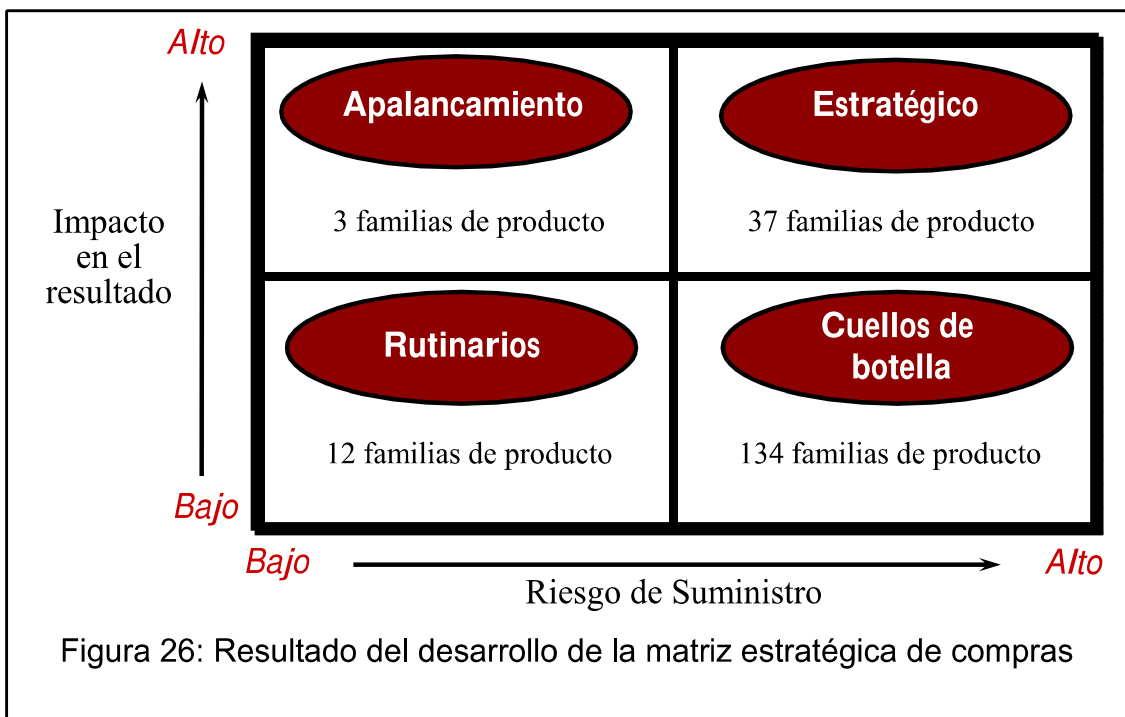


Como se puede ver en el cuadro anterior en el eje de impacto en el resultado, la variable de mayor importancia es la de impacto en la rentabilidad con un 50%, seguido por volatilidad de precios 25% y volumen unitario de compras 25%.

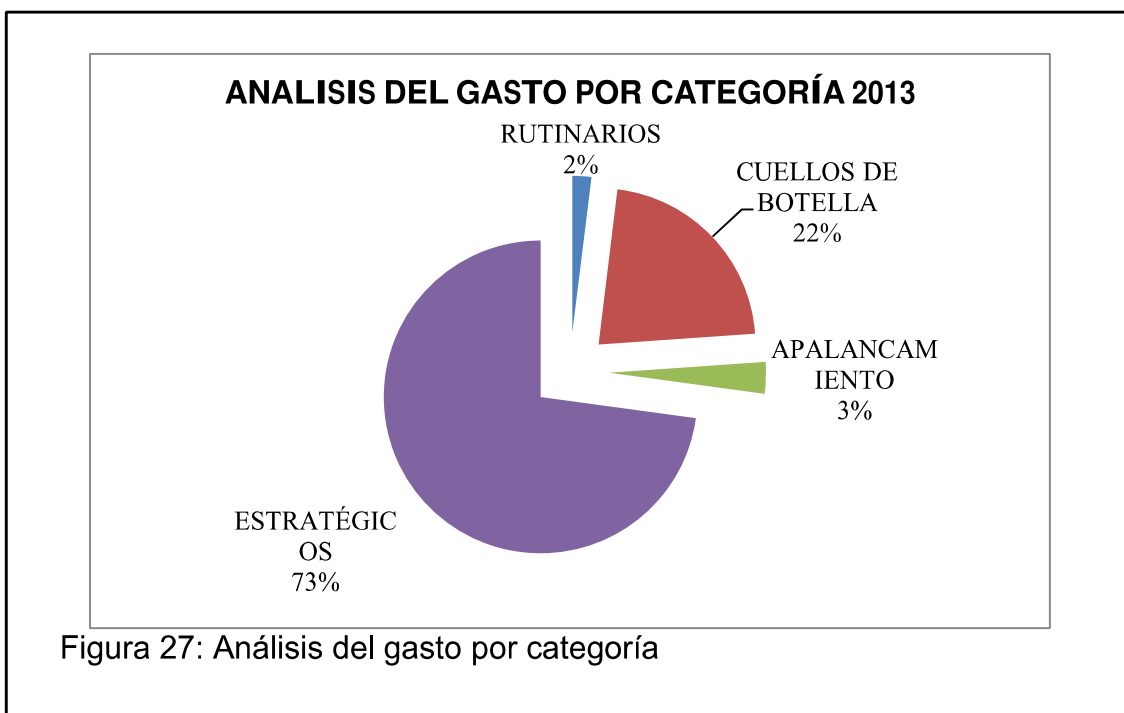
Por otro lado, en el eje de riesgo de suministro, la variable con mayor peso es la de criticidad por riesgo técnico y de calidad con un 50%, esta variable tiene una ponderación tan alta ya que JB Pharma es una farmacéutica donde la calidad del producto puede significar la muerte del consumidor. A esa variable le sigue complejidad/costo logístico con un 20%, condición de monopolio 20% y producto sin sustituto 10%.

Una vez escogidas las variables y sus ponderaciones se calificó a cada una de las 186 familias en cada variable en una escala del 1 al 3, donde 1 es bajo, 2 medio y 3 alto.

Esto permitió categorizar a las familias de producto en una matriz de 4 ejes:

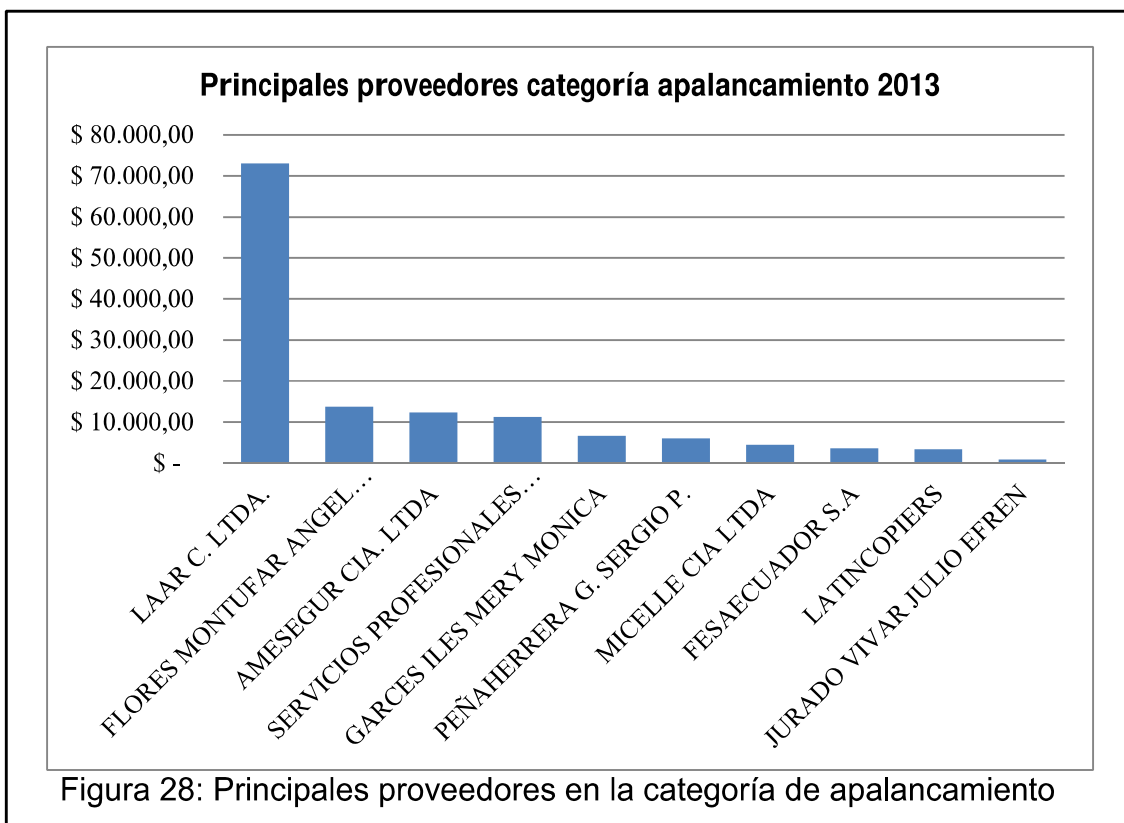


De acuerdo al análisis realizado, se puede evidenciar que las familias de productos mayoritariamente se encuentran en el eje de alto riesgo de suministro. Esto se debe principalmente a la especificidad técnica que exige la industria farmacéutica y que por lo tanto pocos proveedores están en la capacidad de cumplirlo. También es consecuencia de que gran parte de los productos adquiridos por la compañía son importados, lo que hacen que el costo y complejidad logística sea alta.

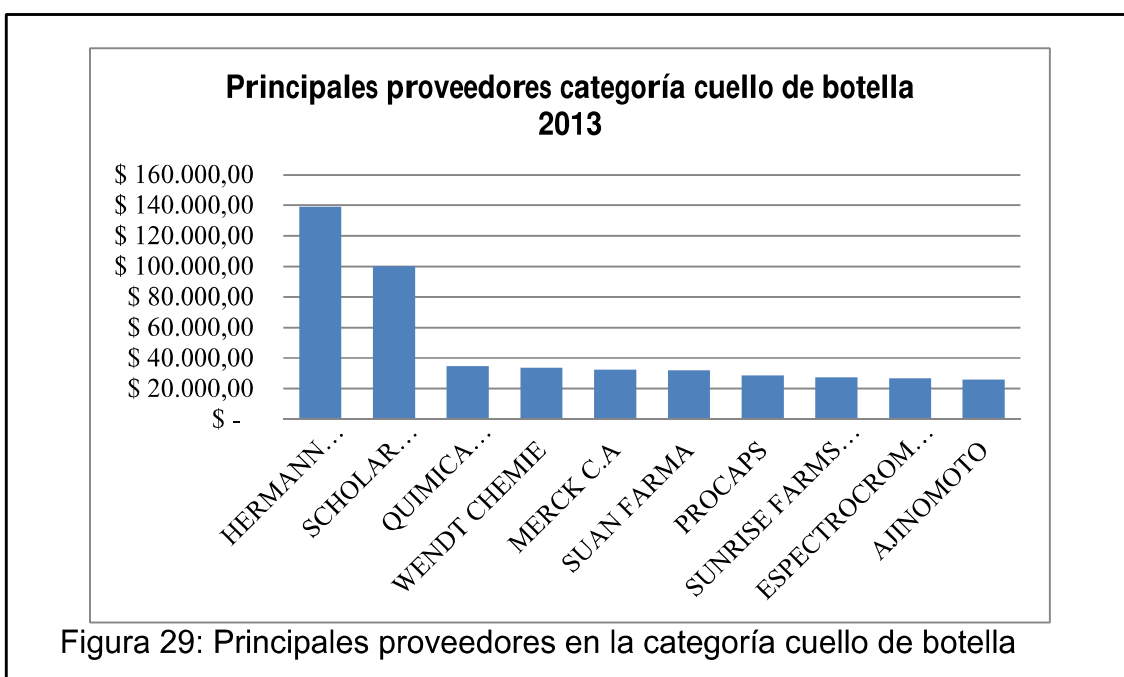


De acuerdo al gráfico anterior, la mayoría de familias de productos se encuentran principalmente concentradas en el eje de cuello de botella y estratégicos, sin embargo por valores en USD los estratégicos representan el 73% de las compras del año 2013. Es decir, estos productos requieren de mayor atención ya que generan la mayoría del gasto de la compañía, de ahí la importancia de identificar una estrategia adecuada para la gestión de estos productos.

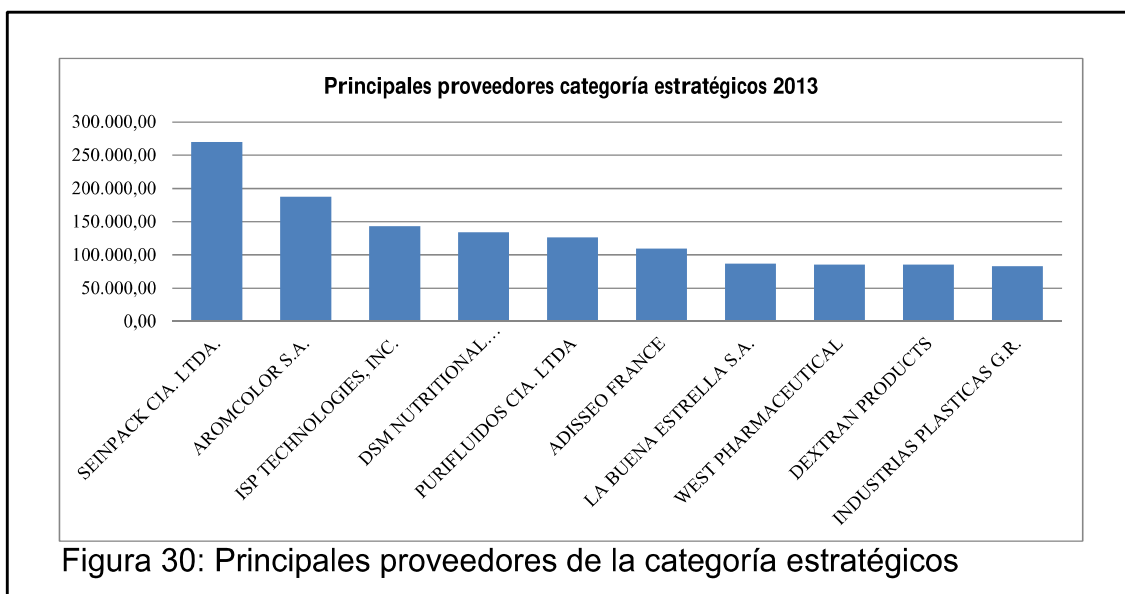
Por otro lado, los proveedores más importantes por categoría de familia de productos se presentan a continuación:



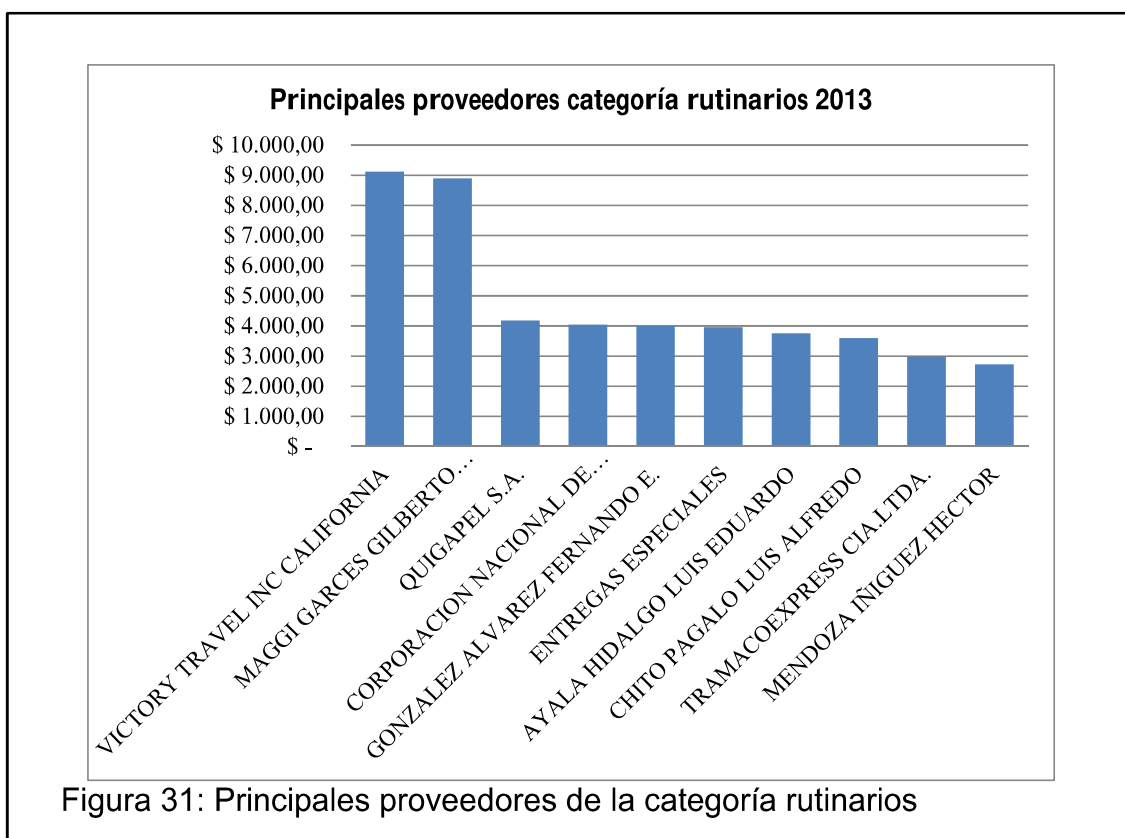
Para la categoría de apalancamiento existen 20 proveedores de los cuales 4 generan el 80% de los gastos dentro de esta categoría. Donde el primero de la lista genera el 53% del gasto.



En la categoría de cuello de botella existen 83 proveedores, de los cuales 26 generan el 80% del gasto.



Para la categoría de productos estratégicos existen 254 proveedores, de los cuales 36 generan el 80% del gasto.



Para los productos recurrentes existen 53 proveedores de los cuales 20 generan el 80% del gasto.

Para el análisis del gasto negociable se tomó en cuenta las cifras del año 2013.

3.3. DISEÑO DE PROCESOS

3.3.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

Si bien el Departamento de Compras puede contar con una estructura organizacional adecuada, con procesos bien diseñados y además con recursos humanos con las habilidades y competencias necesarias, quedaría aún incompleto sin una adecuada planificación estratégica.

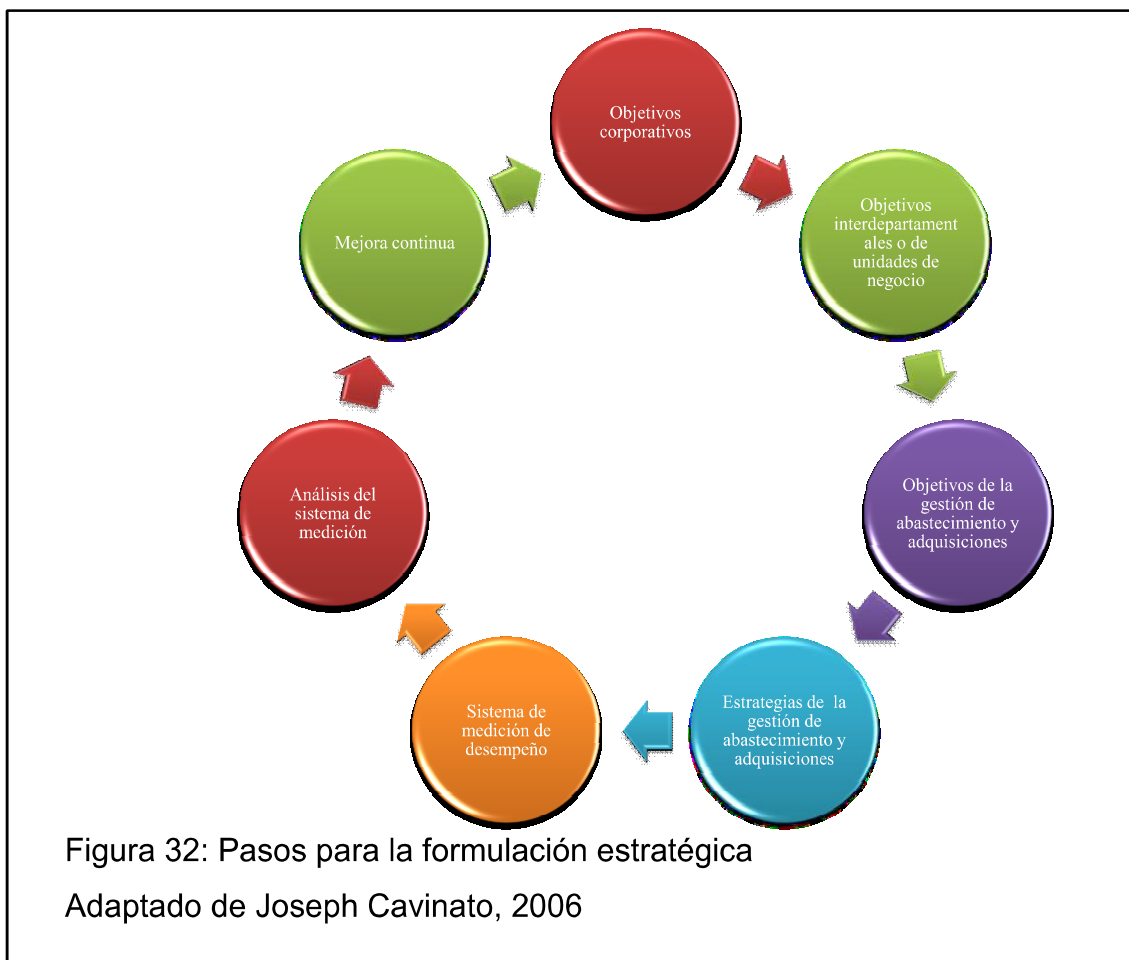
La planificación estratégica del Departamento de Compras debe estar completamente alineada a la estrategia corporativa y por lo tanto los objetivos del proceso de compras deben estar apoyando a los objetivos estratégicos de la organización.

El alineamiento estratégico entre compras y la compañía significa que incluso a nivel de actividades, el proceso debe ser consistente con el modelo de negocio y debe contribuir a que dicho modelo sea efectivo. Para lograrlo, el desarrollo de la estrategia debe contar con cuatro partes (Cavinato, 2006, pág. 173):

- Estrategia corporativa: esta estrategia está relacionada al negocio de toda la organización.
- Estrategia de las unidades de negocio: generalmente las empresas están divididas en unidades o líneas de negocio, las mismas que deben tener su propia estrategia y esta debe estar alineada a la estrategia corporativa. Esta estrategia se refiere al desarrollo de la ventaja competitiva para que

dicha unidad o línea de negocio pueda competir en la industria a la cual pertenece.

- Estrategia de la gestión de adquisiciones: esta estrategia está relacionada a como la gestión de adquisiciones apoya a la competitividad deseada por la unidad de negocio y/u organización.
- Estrategia por familia de producto: para que la estrategia de la gestión de adquisiciones sea alcanzable es importante desagregarla a nivel de producto o familia, con el fin de identificar como cada familia de producto va a apoyar en la consecución general de la estrategia de adquisiciones.



Como podemos ver en el gráfico anterior, la clave para la formulación de una estrategia exitosa es que toda la organización esté alineada y medida bajo los mismos parámetros, de tal manera que cada una de las unidades de negocio sirvan de apoyo para que la organización en general pueda alcanzar

sus objetivos. Adicionalmente a esto, una parte importante para alcanzar la estrategia corporativa es medir constantemente en qué nivel están siendo alcanzados los objetivos e identificar como mejorar continuamente.

Generalmente, los objetivos de las compañías están relacionados con el incremento de la rentabilidad. JB Pharma no se diferencia de esta realidad, por lo que el proceso de adquisiciones debe estar alineado a este fin. JB Pharma no cuenta con un sistema de planificación estratégica, donde se detalle claramente cuáles son los objetivos a largo y mediano plazo de la compañía. Sin embargo, la alta gerencia tiene claramente identificado su objetivo, el mismo que es incrementar la rentabilidad de la compañía. Bajo este escenario, es fácil suponer que el proceso de compras tampoco cuenta con una planificación alineada a la corporativa. Por lo que, se recomienda inicialmente tener formalizada la estrategia de la compañía, es decir una planificación que esté en conocimiento de todos los empleados y que cada una de las unidades de negocio y distintos departamentos interactúen y apoyen en la misma.

Con esta actividad cada Departamento sabrá cuáles son sus objetivos y sus metas e incluso cada cargo puede tener una meta bajo un esquema de remuneración variable, de tal manera que cada persona dentro de la organización esté alineada a la estrategia corporativa.

En base a esto, el Departamento de Compras de JB Pharma podría escoger entre varios indicadores que le permitan alinearse con la estrategia corporativa, a continuación se mencionan algunos ejemplos de acuerdo al objetivo que escoja el área de compras (Cavinato, 2006, pág. 175-176):

- Reducción de costos:
 - Reducir el costo de los materiales en el % estimado como adecuado por la compañía
 - Reducir el nivel de inventarios en el número de días apropiado a cada producto

- Reducción de la base de suministros:
 - Reducir el número de proveedores de la base utilizada por la compañía en el % adecuado según las necesidades de la compañía.
- Ininterrupción de suministros
 - Reducir el lead-time de los productos críticos de la compañía de acuerdo al número de días necesarios para operar correctamente y evitar altos inventarios.
- Calidad
 - Disminuir los reclamos a proveedores por falta de cumplimiento de parámetros de calidad.

Para definir la estrategia y el objetivo por familia de producto se recomienda formar grupos de trabajo con distintos Departamentos, personal del área de Producción, Investigación y Desarrollo, Comercial, Finanzas y Compras; esto especialmente para los productos que se encuentran en la categoría dentro de la matriz de compras en el cuadrante de estratégicos, que representan el 75% del gasto. Estos talleres tendrán como finalidad identificar los objetivos y las metas. Cabe destacar que para establecer un objetivo y una meta muchas veces es necesario desarrollar estudios de mercado que permitan identificar la condición de suministro para un producto específico.

El esquema a continuación muestra los pasos a seguir para contar con una planificación estratégica adecuada para el Departamento de Compras de JB Pharma (Cavinato, 2006, pág.177-184).



1. Identificar la estrategia corporativa e interdepartamental: como se mencionó anteriormente, para definir la estrategia del Departamento de Compras se debe iniciar por entender la estrategia corporativa y la estrategia asociadas a las líneas de negocio, ya que la estrategia del Departamento de Compras deberá estar alineada a estas dos.
2. Definir la importancia de la familia de producto de acuerdo a la matriz estratégica: para definir la estrategia de las familias de producto es importante entender en que cuadrante se encuentra cada una de las mismas, ya que por ejemplo las estrategias de las familias de producto de cuello de botella no serán las mismas que las rutinarias.
3. Análisis histórico del gasto de la compañía: la compañía debe tener claridad donde está concentrado su gasto y en que proveedores. Esta fase debe cumplir con los siguientes objetivos:
 - a. Identificar el nivel de gasto histórico por producto y por proveedor
 - b. Identificar el porcentaje de gasto que representa cada producto comprado en la unidad de negocio analizada.

- c. Identificar quiénes son los proveedores actuales y quiénes fueron en años anteriores.
 - d. Analizar el entorno competitivo (ejemplo: precios del mercado)
 - e. Identificar las estrategias utilizadas por los principales competidores del mercado.
 - f. Identificar los volúmenes de compras requeridos para el período de análisis.
4. Identificar brechas y establecer metas: este tiene como objetivo establecer las metas para evaluar las estrategias planteadas, las mismas que deben estar vinculadas directamente con los objetivos corporativos.
5. Desarrollar estrategias y objetivos de adquisiciones: la estrategia realizada debe ser lo suficientemente específica y debe mostrar al menos la siguiente información:
 - a. Número de proveedores y dólares gastados en cada proveedor
 - b. Proveedores recomendados
 - c. Tipo de contratos a ser utilizados
 - d. Actividades necesarias para desarrollar a los proveedores
 - e. Tipo de relacionamiento con el proveedor (tradicional o estratégica)
6. Ejecutar la estrategia: para ejecutar la estrategia se pueden utilizar distintos tipos de herramientas, como por ejemplo cronogramas que permitan hacer seguimientos de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Identificar responsables para cada acción y los recursos necesarios. Asegurarse de contar con la participación tanto de los proveedores como las áreas involucradas. Desarrollar un plan de negociación con los proveedores y comunicar dichas estrategias a la Alta Administración.
7. Monitorear los resultados: para identificar si las estrategias están funcionando de acuerdo a lo esperado se puede: mantener

conversaciones con la Alta Gerencia para identificar si existen oportunidades de mejora en cuanto a la alineación estratégica de compras con la corporativa, solicitar retroalimentación a los clientes internos y proveedores y determinar si las metas están siendo alcanzadas.

3.3.2. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

De acuerdo al análisis realizado del gasto negociable de la compañía y sus principales debilidades en cuanto al proceso de adquisiciones, en esta sección se desarrollará procedimientos para una gestión adecuada ajustada a la realidad de la compañía y bajo un enfoque estratégico.

Para diseñar un proceso adecuado para la gestión de adquisiciones de JB Pharma se partió del análisis del gasto negociable y de la categorización de cada una de las familias de producto, con el fin de contar con procesos diferenciados de acuerdo a la importancia de cada producto dentro de la matriz estratégica de compras.

En base a esto, se han diseñado los siguiente procedimientos considerando la particularidad de la industria y la realidad de la compañía:

- El primer procedimiento está diseñado para las familias de productos que se encuentran dentro del Pareto 80-20 de la categoría estratégicos. Este procedimiento se denomina “Compras Estratégicas”.
- El segundo procedimiento conocido como “Compras Cuello de Botella” está diseñado para las familias de producto cuello de botella con gastos mayores a USD 500 y aquellas familias que se encuentran en la categoría de estratégicos fuera del Pareto 80-20.
- El tercero está diseñado para las familias de productos rutinarios y aquellas familias cuello de botella que generan poco impacto en el gasto

de la compañía pero que generan alta transaccionalidad. Se recomienda utilizar el procedimiento descrito a continuación como “LowDollarPurchases”, es decir compras que involucran un gasto bajo de dinero (compras menores a \$500).

Según el análisis de datos, los gastos negociables de la compañía en el año 2013 generaron 2.969 facturas, de las cuales 578 representaron el 80% del gasto (el 80% del gasto está concentrado en facturas mayores a \$1.600). Dada la cultura de la compañía de centralizar los niveles de autorización se recomienda utilizar este proceso para compras menores a \$500. En el caso del 2013 esto representaría 1.792 facturas, es decir el 60% del total de facturas. Estas 1.792 apenas representan el 7% del gasto total.

- El cuarto procedimiento está enfocado a la compra de servicios específicos no rutinarios.

No se considera un procedimiento específico para la categoría de apalancamiento, ya que dentro de esta categoría existen sólo tres familias de productos por lo que se recomienda acoplar la compra de productos de apalancamiento a cualquiera de los cuatro procedimientos antes mencionados.

Para que todos los procesos de la gestión de adquisiciones sean ágiles, efectivos y se reduzca el riesgo de fraude, es importante levantar una matriz de aprobación. Es decir, definir los niveles de aprobación por los que deberán pasar cada compra de acuerdo a su monto.

En la actualidad la cultura de la compañía es que todas las compras pasen por una aprobación de la alta gerencia, lo cual puede provocar procesos muy largos y un cuello de botella para la toma de decisiones. Se entiende que la necesidad de aprobar todas las compras está en función de tener el control todos los gastos de la compañía. Sin embargo, otra forma de tener el control es

presupuestando anualmente todas las compras esperadas en el año basado en las estrategias de la compañía y que cada Departamento se ajuste a dicho presupuesto; así cada líder de Departamento es responsable de hacer cumplir su presupuesto previamente aprobado por la Alta Gerencia.

Adicionalmente, se diseñaron procedimientos específicos para la planificación de la demanda y producción (Sales and Operation Planning) y en base a esto también se diseñó el proceso de planificación de materiales. En la actualidad ninguno de los dos procesos existe en la compañía.

i. Compras Estratégicas

Los productos estratégicos generalmente son productos que tienen gran impacto en la compañía tanto por la poca cantidad de proveedores existentes en el mercado y por el alto gasto que generan a la compañía. Por esta razón, para este tipo de productos se ha buscado una estrategia que permita la negociación con los proveedores y alianzas estratégicas para disminuir el riesgo de una falta de suministro.

En este procedimiento está contemplada la conformación de un Comité de Riesgos. Este Comité de Riesgos se recomienda que esté conformado por la Gerencia General, la Subgerencia General, la Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera Administrativa, la Jefatura de Compras y en caso de considerarlo necesario un representante de Aseguramiento de Calidad.

El Comité de Riesgo tiene por objetivo establecer el nivel de compra anual de materiales estratégicos de acuerdo a la estrategia de crecimiento de la compañía y a lo reflejado en el Sales and Operation Planning anual.

En base a esta información se formula el plan anual de compras de materiales estratégicos y se establece para cada material si es necesario

realizar licitaciones con los distintos proveedores (en caso de existir más de un proveedor para el producto) o si se negocia con un solo proveedor.

El Comité de Riesgos se deberá reunir al menos una vez cada semestre para ver el comportamiento de las compras y mes a mes se realizará la revisión de las cantidades necesarias de recompra a través del Sales and Operation Planning (S&OP).

En este proceso el rol principal del Comprador es negociar con los proveedores condiciones de pago, precios, tiempo y cantidades de entrega.

Ver Anexo 3: Compras estratégicas.

ii. Compras Cuello de Botella

Los productos cuellos de botella mayores a USD500 y los productos estratégicos fuera del Pareto 80-20 generalmente son productos sin sustitutos y con limitado número de proveedores. Adicionalmente, estos productos representan el mayor número de ítems o familia de productos comprados en la Compañía.

Por lo tanto, se ha analizado una estrategia que permita dar agilidad al proceso de adquisición y a su vez se asegure la estandarización de precios.

Este tipo de adquisiciones está bajo la responsabilidad del Departamento de Compras y la necesidad puede surgir de las áreas usuarias o de la planificación de materiales. Para que este procedimiento pueda ser aplicado y dé los resultados esperados, el Departamento de Compras debe contar con una base clara y actualizada de proveedores y precios, de tal manera de utilizarlos en cada compra y no solicitar cada vez proformas a los proveedores, esto permitirá dar agilidad al proceso.

Si las compras son recurrentes los precios se mantendrán actualizados. Sin embargo, el Departamento de Compras deberá fijar por política cada que tiempo se realizará una revisión de precios en base al mercado. Por ejemplo, se puede establecer que todos los precios se actualicen anualmente y para este efecto se soliciten cotizaciones a distintos proveedores. Igualmente, se deberá establecer como política corporativa cuantas cotizaciones son necesarias para actualizar los precios; y los niveles de autorización y número de cotizaciones necesarias cuando se requiere comprar ítems que no se encuentran en la base de compras habituales.

En este proceso el Departamento de Compras es el responsable de la adquisición desde la recepción de la orden de requisición hasta la entrega completa del producto por parte del proveedor.

Ver Anexo 4: Compras Cuello de Botella

iii. Low Dollar Purchases

Dado que los productos rutinarios representan bajas sumas de dinero al igual que los productos cuello de botella menores a USD500, es importante definir una estrategia que permita reducir el tiempo invertido en la búsqueda y adquisición de este tipo de bienes y que sea una práctica estandarizada a nivel de toda la organización.

Este proceso está diseñado para que los responsables de la compra sean las mismas áreas usuarias, desde poner la orden de compra al proveedor hasta la recepción de los materiales. Vale la pena recalcar que el Departamento Compras es responsable de vigilar el correcto uso de este procedimiento en conjunto con el Departamento Financiero.

Adicionalmente, para que exista claridad por parte de los usuarios de cuando se puede utilizar este proceso, cada Departamento deberá realizar un

SLA (por sus siglas en inglés Service Level Agreement, Acuerdo de nivel de servicio) con el Departamento de Compras, en el mismo que se definirá que tipos de productos serán comprados bajo la responsabilidad de cada Departamento.

El Departamento de Compras es responsable de monitorear los montos de compras de cada ítem y establecer nuevas estrategias si lo considera necesario. Por otro lado, la responsabilidad del Departamento Financiero está asociada a controlar que se respeten los niveles de autorización, que los documentos soporte coincidan unos con otros y todos los requerimientos tributarios estén bien identificados y aplicados.

Por lo tanto, el procedimiento sugerido de Low Dollar Purchases está enfocado a liberar el tiempo de los compradores para que puedan dedicarse a actividades más estratégicas. Este tipo de compras además está enfocado a productos que no han sido negociados previamente bajo un contrato. Igualmente, el Departamento de Compras debe vigilar que los distintos usuarios no dividan las compras en partes para entrar en el rango de los \$500.

Si bien hoy en día parte de las compras de montos pequeños ya las realiza cada Departamento, no existe un procedimiento estandarizado ni una política que permita identificar cuándo utilizar este esquema.

Ver Anexo 5: Low Dollar Purchases

iv. Compra de servicios

El procedimiento de compra de servicios se ha diseñado para todos aquellos servicios que no son rutinarios en la compañía, es decir servicios requeridos de manera específica por algún usuario.

El responsable de las compras de servicios es el usuario. Se recomienda que sean los usuarios quienes realizan las compras directamente ya que dichos servicios requeridos de manera puntual pueden ser específicos para cada necesidad y por lo tanto se requiere de conocimiento técnico para la negociación y contratación del mismo.

Ver Anexo 6: Compra de servicios

v. Sales and Operation Planning (S&OP)

El proceso de S&OP tiene el objetivo de balancear la demanda con la oferta. De acuerdo a la Firma Consultora Hitachi año a año este desequilibrio entre oferta y demanda tiene un costo valorizado en miles de millones de dólares para las compañías. Empresas que han logrado implementar efectivamente el S&OP se han visto beneficiados con ahorros de hasta millones de dólares, reducción de inventarios; mayor visibilidad y entendimiento de la demanda, mejor proyección presupuestaria, entre otros.

Adicionalmente, este proceso ayuda a alinear la operación y las ventas con la estrategia de la compañía.

El S&OP es una forma de resolver, entre otros, los siguientes problemas que son muy comunes en las organizaciones (HITACHI CONSULTING, Sales and Operation Planning – TheBasics, pág. 1-6):

- Cada Departamento realiza sus planeaciones y estimaciones de manera independiente, incluso sin estar alineados a la estrategia corporativa.
- La programación de la producción cambia continuamente y los Departamentos Comerciales y de Operaciones se culpan mutuamente por posibles errores en las estimaciones.
- Grandes variaciones entre el presupuesto proyectado y el real.
- Los ingresos proyectados generalmente no son alcanzados.

- No se miden índices como capacidad utilizada, exactitud de los pronósticos, inventario obsoleto, respuesta de mercado, costos de transporte; y por lo tanto no se generan medidas correctivas en caso de existir falencias.

El S&OP empieza con la formulación del plan de demanda, el mismo que tiene como objetivo identificar la cantidad de venta que tendrá cada producto en el mes analizado. Una vez formulado el plan de demanda se genera la Junta de Plan de Demanda que deberá estar conformado por la Alta Gerencia, las Gerencias Comerciales y Financiera. En esta Junta se revisan factores que puedan alterar la demanda por las condiciones de mercado o problemas internos de la compañía y exista la necesidad de ajustar la estimación de demanda. De acuerdo a las consideraciones de la Junta de Plan de Demanda se ajusta el plan y se envía dicho documento a los responsables de la planificación de la oferta (HITACHI CONSULTING, Sales and Operation Planning – TheBasics, pág. 1-6).

La planificación de la oferta estará a cargo de las personas responsables de Compras, Gestión de Inventarios, Producción y Logística. De acuerdo a lo revisado en el plan de demanda se identifican posibles problemas por falta de capacidad y recursos, se buscan alternativas y se realiza el Plan de Producción (HITACHI CONSULTING, Sales and Operation Planning – TheBasics, pág. 1-6).

Con el plan de demanda y de producción ajustados, se realiza de manera mensual la Reunión de Planificación de Oferta y Demanda. En esta reunión se revisan los planes con una visibilidad de al menos tres meses, por ejemplo en junio se evalúa los planes de demanda y oferta de julio, agosto y septiembre.

La Reunión de Planificación de Oferta y Demanda debe estar conformada por la Alta Gerencia y personas responsables de finanzas, ventas, marketing, compras, producción, logística y recursos humanos. Esta reunión tiene como

objetivo buscar soluciones y llegar a acuerdos en caso de existir desequilibrios entre la oferta y la demanda.

Finalmente de la Reunión de Planificación de Oferta y Demanda se obtiene un Plan de Operación que deberá ser respetado y seguido por todos los departamentos de la compañía.

Adicionalmente a la Reunión mensual de Planificación de Oferta y Demanda, debe existir una reunión ampliada una vez al año donde se revisen las proyecciones de venta y presupuesto para el año siguiente.

Ver Anexo 7: Sales and Operation Planning (S&OP)

vi. Planificación de materiales

La planificación de materiales es un resultado del S&OP. Una vez que se conoce el plan de producción de los próximos tres meses, el Departamento de Compras puede empezar a evaluar las necesidades de abastecimiento de acuerdo a variables como inventarios existentes, cálculo del tamaño del lote, lead time de los proveedores, stock de seguridad, entre otros. En base a esto, el Departamento de Compras definirá si los materiales deberán ser comprados, producidos o transferidos de otros centros.

Ver Anexo 8: Planificación de Materiales.

3.3.3. Calificación y evaluación de proveedores

De acuerdo a una encuesta realizada por la revista Purchasing el 51% de las empresas no cuentan con un sistema de medición del desempeño de los proveedores, lo cual es clave para una gestión efectiva de la cadena de abastecimiento. Gran parte de los gerentes de abastecimiento se enfocan en medir la gestión interna de la cadena de abastecimiento.

JB Pharma si tiene un procedimiento de registro y evaluación de proveedores. Se ha determinado que todo proveedor nuevo de materias primas se le solicita el certificado de análisis y una muestra del producto para análisis de laboratorio y en la medida de lo posible lotes pilotos del producto en el que se pretende utilizar la materia prima. Adicionalmente, para que el proveedor sea seleccionado se lo califica bajo parámetros comerciales y técnicos. Las características técnicas que deben ser consideradas son: la calidad del insumo y las garantías que ofrece el proveedor. La ponderación de estas características se detalla en el siguiente cuadro:

Condiciones comerciales	Stock	10%
	Precio + Descuento	20%
	Plazo + Crédito	15%
	Servicio al cliente	5%
Garantías Técnicas	Calidad del Insumo	35%
	Garantías del proveedor	15%

Figura 34: Variables de la evaluación de proveedores de JB Pharma

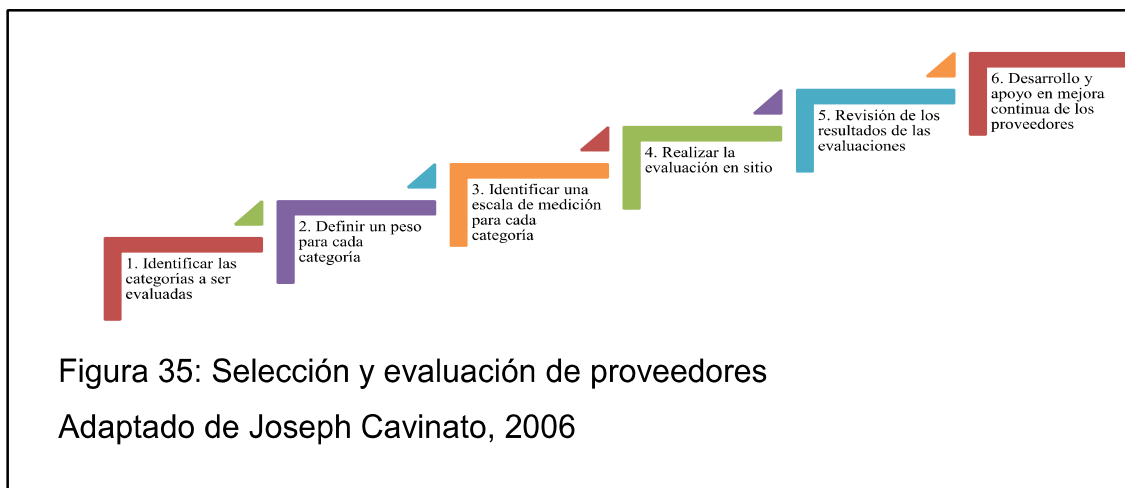
Las condiciones para que un proveedor se encuentre seleccionado es que cumpla al menos el 70% de los requisitos. Posteriormente, de manera anual se realizará la calificación y recalificación en forma física. Dicha calificación lo hace directamente el departamento de compras.

Las mejores prácticas indican que la evaluación de los proveedores se basa en tres parámetros principales: precio/costo, calidad y entrega. A continuación se detalla criterios que JB Pharma podría utilizar para la selección y evaluación de proveedores, especialmente para aquellos proveedores de materias primas y/o proveedores estratégicos (Cavinato, 2006, pág. 219).

- Capacidad de gestión de la gerencia: es importante evaluar a las principales cabezas del negocio, ya que en ellos está toda la gestión de la compañía y son estas personas quienes toman las decisiones que pueden afectar la continuidad del negocio. Para esto, se podrían utilizar preguntas como: ¿la empresa negocia a largo plazo?, ¿la alta gerencia cree en la mejora continua y modelos de calidad total?, ¿en qué tipos de industrias ha tenido experiencia la compañía?, ¿la empresa tiene diseñada una planificación estratégica a largo plazo?, ¿la alta gerencia cree en la inversión para lograr la sustentabilidad del negocio a largo plazo?, entre otras.
- Evaluación de las capacidades de los empleados: de igual manera es importante evaluar la capacidad del recurso humano del proveedor, ya que en manos de ellos están todos los procesos y la calidad del producto. Para esto se pueden considerar parámetros como tasa de rotación de empleados, porcentaje del gasto destinado al desarrollo del personal, historial de huelgas o intentos de sindicatos, o alguna forma de disputa de la fuerza laboral.
- Estructura del costo: muchas veces llegar a entender la estructura de costos de los proveedores no es una tarea fácil, ya que la información puede ser muy precaria o dichas empresas no necesariamente van a estar dispuestas a entregar información. Sin embargo, entender la estructura de costos del proveedor (costos directos, costos indirectos, costos de la materia prima, costos operacionales, etc.) es de gran importancia para conocer qué tan eficiente es la operación de la empresa. Debido a dicha dificultad, los compradores deben estar en la capacidad de poder realizar modelos de costeo reverso, es decir determinar a partir del precio y la forma de negociación del proveedor como están estructurados los costos de la compañía.
- Procesos y tecnología: este paso corresponde a entender a profundidad la operación del proveedor, es decir, el tipo de tecnología que utiliza, diseño de planta, procesos, métodos, entre otros. Inclusive, es importante entender su proceso de I+D para entender hacia dónde va la compañía.

- Estabilidad financiera: JB Pharma no puede arriesgarse a contratar compañías que se encuentran en una situación de debilidad financiera, primero porque esto podría significar un posible riesgo de falta de suministro, poca inversión, falta de gestión en mejora de procesos, entre otros. Por esta razón, es importante que como parte de la evaluación y selección de proveedores se considere realizar benchmarking financiero del proveedor en relación a la industria. Páginas web como la Superintendencia de Compañías presentan índices financieros medidos bajo los mismos parámetros para todas las compañías que reportan a esta institución, aquí se puede evidenciar ratios financieros y comparar entre industrias o entre compañías.
- Sistemas de calidad: bajo este parámetro se puede medir o evaluar si la empresa cuenta con certificaciones de calidad, formas de controlar la variabilidad de los procesos, si utiliza modelos como Seis Sigma o manufactura esbelta.
- Condiciones de entrega: en esta sección se evalúa los tiempos de entrega que ofrece el proveedor, capacidad de respuesta y condiciones de entrega.
- Sistemas de información: en esta sección se evalúa si el proveedor cuenta con sistemas informáticos que apoyen a la operación de compras, planificación, costeo, es decir, si cuenta con MRP (por sus siglas en inglés Material Requirement Planning, Sistema de planificación y administración de materiales), ERP (por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, Sistema de planificación de recursos empresariales) u otros sistemas de información que apoyen la gestión de la empresa.
- Otros: también es importante evaluar el compromiso de los proveedores en relación al medioambiente, responsabilidad social, normas y regulaciones, etc.

En base se puede definir un esquema de encuesta para la selección y evaluación de los proveedores:



En base a esto en el Anexo 9 se presenta procedimientos que pudieran ser implementados por JB Pharma para el registro, evaluación y calificación de los proveedores.

El procedimiento de registro de proveedores tiene como fin registrar a todos aquellos proveedores nuevos de acuerdo a los requerimientos de las distintas áreas. La primera calificación de proveedores se efectúa una vez que éste se encuentra registrado en la base de datos y es renovada cada tres años y se podría utilizar para aquellos proveedores de productos críticos. Se recomienda que para aquellos proveedores internacionales, se realice la evaluación a través de compañías especializadas para el tema como por ejemplo SGS.

Finalmente, el procedimiento de evaluación tiene como fin evaluar a los proveedores de manera anual.

3.3.4. TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) – COSTO TOTAL DE PROPIEDAD

Total Cost of Ownership (TCO) o en español costo total de propiedad se refiere a una visión donde el comprador evalúa más allá del precio estipulado por el proveedor, es el análisis del costo real del producto desde su adquisición hasta la vida final del mismo. Esto es al costo inicial de compra se le suman

otros costos los cuales serán incurridos durante la vida útil del producto o servicio.

De acuerdo al autor Joseph Cavinato (2006, pág. 364) los costos pueden dividirse en cuatro categorías:

- Precio de compra: este se refiere al monto pagado al proveedor por el bien o servicio adquirido
- Costo de adquisición: estos son los costos asociados con contar con el producto o servicio en el sitio deseado. Ejemplo de esto puede ser: transporte, impuestos, etc.
- Costo de uso: en el caso de productos se refiere al costo que representa convertir a la parte o al material en producto terminado y el apoyo que el mismo necesita durante su vida útil. En caso de servicios este se refiere a servicios anexos necesarios no incluidos en el precio. Para el caso de bienes de capital son los costos asociados con la operación del equipo durante su vida útil. Ejemplos de esto son: inventario, desperdicios, garantía, instalación, entrenamiento, costos de oportunidad, etc.
- Valor residual: son todos los costos asociados cuando un producto o servicio ha llegado al fin de su vida útil; o el valor que puede ser recibido en caso de venta de dicho producto.

Por lo tanto, JB Pharma además de hacer un análisis del precio para seleccionar a los proveedores, debe recurrir a analizar los costos asociados y no siempre evidentes, del producto que será adquirido y no sólo al momento de comprarlo sino durante toda la vida útil del producto o servicio.

Al no ser este un proceso sencillo de realizar, se recomienda implementarlo en aquellos productos más sensibles y que generan mayor gastos a la compañía, de tal manera de asegurar que en al menos los productos estratégicos (75% del gasto) se puede generar un ahorro a través de un análisis de costo total de propiedad (TCO).

El objetivo de utilizar TCO es presupuestar, planificar y tomar decisiones de manera correcta.

A continuación se detallan los pasos a seguir para realizar un análisis de costo total de propiedad (Cavinato, 2006, pág. 365-367).

- 1) Realizar un mapa de proceso que describe todo el ciclo de vida del producto o servicio y desarrollar las categorías que serán analizadas como parte del modelo de TCO (por ejemplo: precio de compra, costo de adquisición, costo de uso y costo de fin de vida).
- 2) Determinar los elementos de costo a ser analizados en cada categoría (por ejemplo: costo de uso – instalación, garantía, costo de oportunidad, etc.)
- 3) Definir como cada elemento del costo de cada categoría será evaluada.
- 4) Obtener la información necesaria para realizar el análisis de costos de cada elemento por categoría según las variables definidas en el punto anterior.
- 5) Desarrollar una línea de costos en el tiempo de acuerdo al ciclo de vida del producto, e identificar los elementos de costo que se afectan en cada punto de dicha línea. Calcular los costos en cada período de dicha línea.
- 6) Traer todos los costos identificados al valor presente neto, ya que el dinero gastado hoy en día no es igual al gastado en el futuro. Esto permitirá tomar decisiones más acertadas.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la teoría de la Contingencia Integrativa existe una relación directa entre, los procesos, la estructura organizacional y el ambiente externo o entorno y no existe una única forma de organización. Las empresas al ser sistemas abiertos están en constante intercambio con su entorno, por lo tanto todo lo que sucede en el ambiente externo afecta a las organizaciones.
- Las compañías tienen que estar en sintonía y armonía con sus variables externas: legal, política, economía, demografía, ecología, cultura, competidores, entidades reguladoras, y las variables del contexto; tecnología, estrategia, visión, misión y objetivos de la organización; acoplado todo esto a su estructura organizacional, procesos organizacionales y cultura laboral.
- Las organizaciones, con el fin de adaptarse al ambiente externo, deben contraponer dos conceptos: diferenciación e integración. La integración de las unidades dentro de una compañía es importante en cualquier tipo de organización y el grado de diferenciación de dichas unidades está en función de la estabilidad del entorno externo.
- Para lograr acoplarse al entorno, las compañías cuentan con herramientas como las personas, capital y conocimiento. Los objetivos, estrategia, tecnología, estructura, procesos organizacionales y predisposiciones personales; son variables que se interrelacionan y que son interdependientes. Por lo tanto, la organización debe saber integrar todas dichas variables para lograr enfrentar el ambiente externo de una manera efectiva.

- Las empresas en la actualidad están en constante búsqueda de mayores beneficios e incremento de su rentabilidad. Generalmente, centran sus esfuerzos en la reducción de costos a través de la disminución del gasto, reducción de personal, automatización, entre otros. Muy pocas empresas han visto el área de abastecimiento como una fuente de ahorro.
- La globalización es una de las principales razones por las que empresas buscan ser más competitivas, con el fin de crecer a nivel mundial y expandir sus fronteras internacionalmente.
- El área de abastecimiento representa en las compañías, especialmente en las manufactureras, un área estratégica y de gran importancia, ya que entre el 60% y 80% de cada dólar vendido se genera aquí.
- Los principales problemas de la compañía relacionados a abastecimiento son los relacionados a no tener el producto terminado en el lugar, forma ni tiempo correcto; generar grandes inventarios y no manejar de manera integrada la logística del proveedor-cliente.
- Los procesos de la gestión de abastecimiento son claves dentro de la compañía, especialmente los relacionados a transporte, manejo de inventarios y procesamiento de pedidos. Sin embargo, existen procesos de apoyo que cobran gran importancia como la gestión de adquisiciones ya que de este depende la calidad, el costo y la ventaja competitiva que puede tener el producto terminado en el mercado.
- Tradicionalmente la gestión de adquisiciones era vista como una mera actividad de compra de la compañía, sin embargo el concepto de adquisiciones ha evolucionado y hoy en día se considera en un área estratégica, especialmente, en las grandes corporaciones.

- Ver al proceso de adquisiciones como un proceso estratégico, trae muchas ventajas a la compañía como: ahorro de costos, mejora de las relaciones con los proveedores, mejora en la calidad de los productos, desarrollo de proveedores, mitigación de riesgos por falta de suministro, entre otros. Principalmente, la mayor ventaja de gestionar las adquisiciones de una manera estratégica, en este caso, es lograr un ahorro de costos manteniendo la calidad de los insumos y productos finales, bajo un enfoque estratégico mixto de calidad y bajos costos mediante una gestión eficiente del proceso de adquisiciones.
- Dentro de las compañías, tradicionalmente, el área de adquisiciones o compras no tienen un peso jerárquico importante, no existe generalmente una cabeza que tenga poder de decisión.
- El gasto de compras en las compañías es importante y muchas veces su mala gestión ocasiona altos costos. Los principales problemas asociados a una mala gestión de compra puede estar relacionado a no contar con la información adecuada para un análisis y toma de decisiones, no contar con los recursos humanos necesarios y/o suficientes y falta de una base de proveedores depurada y alineada al mercado.
- Para lograr eficacia operacional en el proceso de adquisiciones se tiene que llegar a la excelencia en términos de estrategia, procesos e infraestructura. Para llegar a dicha excelencia, las compañías deben pasar por un proceso de maduración hasta lograr que el proceso de adquisiciones genere 100% de valor a la compañía.
- Según la metodología de “strategic sourcing” se pueden identificar tres tipos de estrategias frente a los proveedores: equilibrio, explotación y diversificación. A través de una visión estratégica los compradores pueden elegir estrategias más apropiadas para cada categoría de

producto y así obtener como resultado un manejo más eficiente de los proveedores.

- Para llegar a contar con un proceso de adquisiciones estratégico, se deben manejar cuatro factores críticos: recursos humanos, diseño organizacional, tecnología y sistema de medición.
- La clave para un proceso eficiente es contar con la estructura organizacional adecuada. La estructura organizacional ideal para los departamentos de compras dependen de cada industria, de cada empresa, e inclusive, de los procesos organizacionales.
- En la actualidad el personal de compras requiere de conocimientos y habilidades diferentes a las tradicionales como: capacidad de trabajar en equipo para coordinar actividades y flujo de información a través de toda la cadena de abastecimiento; gestión de costos, organización, negociación, planificación, entre otros.
- Las empresas en el Ecuador en su gran mayoría no habitúan a realizar planificación estratégica. El 61% de las empresas no cuentan con una.
- El Departamento de Compras de JB Pharma es un área netamente ejecutora, no existe un análisis estratégico ni un proceso que permita la mejora continua.
- El proceso de compras de JB Pharma no distingue entre productos estratégicos u otros, de acuerdo al impacto que cada bien o servicio puede tener en la compañía, todos los productos comprados tienen el mismo tratamiento.

- En la actualidad JB Pharma no se anticipa a las necesidades del cliente interno, sólo espera a que las requisiciones sean enviadas por parte del Departamento de Producción.
- El proceso de adquisiciones de JB Pharma no está centralizado en el Departamento de Compras, ya que todos los departamentos están en la potestad de realizar compras de acuerdo a sus necesidades.
- En JB Pharma los productos que generan el mayor porcentaje del gasto de compras en relación al total son: frasco plástico 7%, cajas 5%, mantenimiento 5%, vitamina 5%, frasco de vidrio 5%, suministros y materiales de laboratorio 3%, cartucho 3%, etiquetas 2%, pharماسolve 2%, derribante 2%, vigilancia 2% entre otros. La compañía antes de este ejercicio no tenía visibilidad de cuáles eran los productos que mayor gasto generaban a la compañía.
- En JB Pharma se identificó que el 38% del valor total de las compra del 2013 corresponden a importaciones, 44% a compras locales y 18% a compras varias, es decir a compras que no están relacionadas con el producto terminado.
- En JB Pharma a través del análisis realizado, se evidenció que las familias de productos mayoritariamente se encuentran en el eje de alto riesgo de suministro. Esto se debe principalmente a la especificidad técnica que exige la industria farmacéutica y que por lo tanto pocos proveedores están en la capacidad de cumplirlo. También es consecuencia de que gran parte de los productos adquiridos por la compañía son importados, lo que hacen que el costo y complejidad logística sea alta.
- En JB Pharma la mayor parte de familias de productos se encuentran principalmente concentradas en el eje de cuello de botella y estratégicas,

sin embargo por valores en USD los estratégicos representan el 73% de las compras del año 2013.

- JB Pharma no cuenta con un sistema de planificación estratégica, donde se detalle claramente cuáles son los objetivos a largo y mediano plazo de la compañía. Sin embargo, la alta gerencia tiene claramente identificado su objetivo, el mismo que es incrementar la rentabilidad de la compañía.
- Los procesos recomendados durante este estudio son de carácter manual, es decir como bajo apoyo de sistemas tecnológicos. Esto se debe a que en la actualidad JB Pharma no cuenta con sistemas de planificación de recursos como ERP, por lo que la planificación de materiales de igual manera se debe realizar de manera manual. No se ha recomendado el uso ni compra de ningún ERP ya que dentro de los objetivos y planes de inversión de la compañía no se encuentra considerado la adquisición de nuevos sistemas tecnológicos.
- Si se implementa todo el modelo de compras estratégicas en JB Pharma se logrará generar al menos un aumento de la rentabilidad de tres puntos porcentuales, lo que se verá reflejado en las utilidades de la compañía.

4.2. RECOMENDACIONES

- Generar una cultura de compra distinta a la tradicional, a través del apoyo y compromiso de la Alta Dirección.
- Asegurar que la Alta Gerencia cierre la brecha cultural de una gestión de compra tradicional.
- Garantizar que existan los recursos necesarios para realizar los cambios en la estructura organizacional, lo que podría significar crear nuevas

posiciones, cambiar líneas de mando, delegar responsabilidades y autoridad.

- La Alta Gerencia debe apoyar en el desarrollo de las estrategias del Departamento de Compras.
- El Departamento de Recursos Humanos debe contar con una estrategia clara del personal de abastecimiento, con el fin de reclutar, retener y desarrollar al mismo. Esto podría incluir decisiones como mejorar salarios, incentivos, reconocimientos, etc.
- La estructura organizacional para el Departamento de Compras debe ser definida una vez que se hayan definido claramente los procesos.
- Se recomienda que la estructura organizacional del Departamento de Compras de JB Pharma reporte a la Gerencia de Operaciones. Además, asegurar que el Departamento de Compras esté en la capacidad de interactuar libremente con las demás áreas de la compañía, es decir la estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para que los distintos departamentos interactúen entre sí.
- Garantizar que el Departamento de Compras no funcione de manera reactiva como sucede actualmente. El Departamento de Compras debe trabajar en equipo y ser el experto en cuestión de adquisiciones y entender claramente cómo se relaciona con las demás áreas para generar un servicio de calidad al cliente interno.
- Contar con compradores con el perfil adecuado de acuerdo a las necesidades de la compañía. Esto podría significar crear nuevas posiciones y/o desarrollar al personal actual.

- Realizar una planificación estratégica a nivel corporativo, a nivel funcional y a niveles operativos que permita contar con objetivos claros y específicos para cada área dentro de la organización.
- Diseñar una estrategia específica para el área de compras. La planificación estratégica del Departamento de Compras debe estar completamente alineada a la estrategia corporativa y por lo tanto los objetivos del proceso de compras deben estar apoyando a los objetivos estratégicos de la organización.
- Analizar la posibilidad de alinear cada cargo dentro de la organización con la estrategia corporativa bajo un esquema de remuneración variable, de tal manera que cada persona dentro de la organización apoye a la consecución de objetivos.
- Se recomienda utilizar procesos específicos para cada tipo de compra, de acuerdo al posicionamiento del producto y/o servicio dentro de la matriz estratégica de compras.
- Utilizar un proceso específico para las familias de productos que se encuentran dentro del Pareto 80-20 de la categoría estratégicos. Este procedimiento se denominará “Compras Estratégicas”.
- Poner en práctica el proceso específico “Compras Cuello de Botella” para las familias de producto que generen gastos mayores a USD 500 y aquellas familias que se encuentran en la categoría de estratégicos fuera del Pareto 80-20.
- Se recomienda utilizar un tercer proceso adicional para las familias de productos rutinarios y aquellas familias cuello de botella que generan poco impacto en el gasto de la compañía pero que generan alta transaccionalidad. Se recomienda utilizar el procedimiento “Low Dollar

Purchases”, para compras que involucran un gasto bajo de dinero (compras menores a \$500).

- Se recomienda diferenciar el proceso de compras de servicios específicos no rutinarios ya que dichos procesos de compras podrían requerir condiciones y conocimientos especializados.
- Para que todos los procesos de la gestión de adquisiciones sean ágiles, efectivos y se reduzca el riesgo de fraude, se recomienda levantar una matriz de aprobación. Es decir, definir los niveles de aprobación por los que deberán pasar cada compra de acuerdo a su monto.
- Realizar un esquema de evaluación de proveedores que mida tres parámetros principales: precio/costo, calidad y entrega; especialmente para aquellos proveedores de materias primas y/o proveedores estratégicos.
- Todos los procedimientos deben estar claramente definidos en políticas corporativas.
- Se recomienda que todos los departamentos tengan SLAs firmados con el Departamento de Compras, ya que en estos documentos se establecerán claramente responsabilidades de cada usuario y tiempos de respuesta.
- Para los productos estratégicos se recomienda realizar un análisis de Costo Total de Propiedad, de tal manera de asegurar que en al menos los productos estratégicos (75% del gasto) se pueda generar un ahorro a través de este análisis.
- Analizar la posibilidad de incluir en el presupuesto de compra de los años siguientes la adquisición de un sistema ERP que ayude a eficientizar aún más los procesos de planificación de materiales y por ende a disminuir

costos relacionados a desperdicios, fallas por cálculos manuales, menor tiempo en la programación de producción, entre otros beneficios. Para lo cual, se recomienda a JB Pharma realizar un análisis costo/beneficio de la implementación de un ERP con lo cual justifique la inversión del mismo.

REFERENCIAS

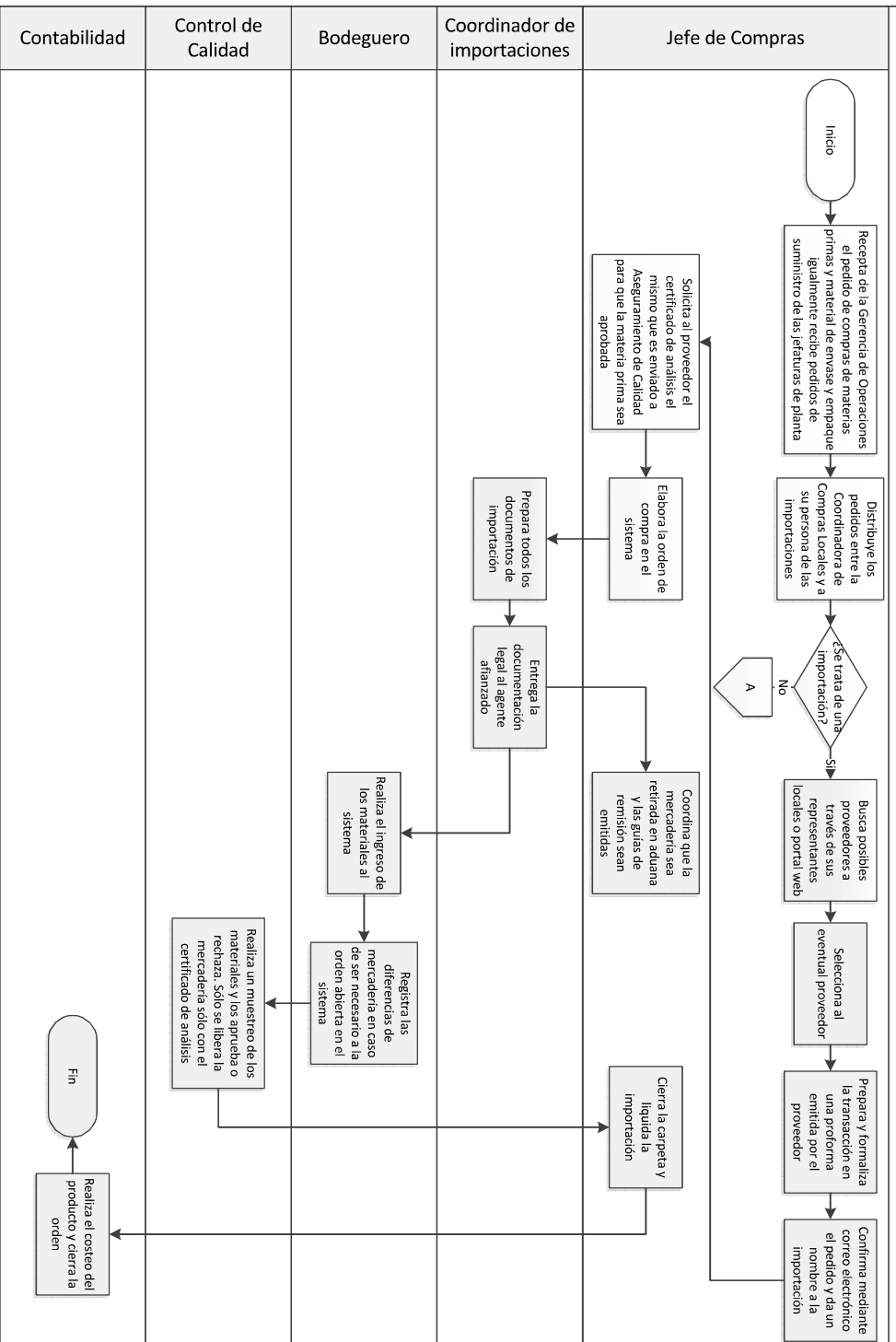
- Almeida, I. 2012. Curso de Logística Integrada. Universidad de las Américas
- Aron, Raymond. 1967. Les étapes de la pensée sociologique. GALLIMARD.
- Ballou, Ronald. 2004. Logística Administración de la cadena de abastecimiento, Pearson Educación, Quinta edición.
- Burnst, Stalker. 1961. The management of innovation.
- Canda R. (n.d.). Optimizing Sourcing Strategies with a Robust Procurement Function. Obtenida el 20 de marzo de 2014, de <http://www.ssonetwork.com/business-process-outsourcing/articles/optimizing-sourcing-strategies-with-a-robust-procu/>
- Cavinato, Joseph. 2006. The Purchasing Handbook, National Association of Purchasing Management. Sixth Edition.
- Dorn Holmann, Harry. 2008. El estancamiento de la Ronda de Doha: estudio de caso del tema propiedad intelectual. <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/883/7/T-FLACSO-HMDH2008.pdf>. Obtenida el: 01 de agosto de 2014, 12:03.
- Dorn Holmann, Harry. 2013. Medio ambiente y empresas transnacionales. Un análisis desde la teoría liberal y neoliberal de las relaciones internacionales y la estrategia global. Monografía Inédita.
- Ecuador: Primero calidad y acceso en el mercado farmacéutico, (17 de octubre , Andes, Obtenida el 15 de septiembre de, <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-primero-calidad-acceso-mercado-farmaceutico.html>.
- FLACSO – MIPRO (2010, No. 7), Boletín Mensual de Análisis Sectorial MIPYMES - Farmacéutico, Centro de Investigaciones Económicas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Huntington, Samuel. 1997. El choque de civilizaciones. Ediciones Paidós Ibérica S. A. Barcelona.
- Kagono, Nonaka, Sakakibara, Okumura. 1994. Estrategia y organización La competencia de empresas norteamericanas y japonesas. Ediciones Uniandes

- Lawrence R., Lorsch. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School, Division of Research. Boston.
- Lawrence, P., and Lorsch, J. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly 12.
- Monckza, Trent y Handfield. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. Thomson. International 3rd Edition.
- Mora, Luis. 2012. Gestión Logística Integral. Ecoe Ediciones. Bogotá Colombia.
- PwC.Strategic Sourcing Methodology.
- Revista enfoque logístico. Febrero 2014. Las compras importancia estratégica dentro de una organización. Panamerican O.R. Consultores.
- Troya Jaramillo, Alfonso. 2009. La Planificación Estratégica en la empresa ecuatoriana. Corporación Editora Nacional. Quito, Ecuador.
- University of Michigan. Administrative Services Transformation.
- Valderrama, José. Compras, eficiencia y competitividad, http://cincodias.com/cincodias/2010/04/02/economia/1270185663_850215.html. Obtenida el 3 de abril de 2014 a las 17:46.
- Vigoda, Abraham. León, Daniela. Una Logística Inteligente. Revista América Economía. N°078. Junio 2012
- Von Clausewitz, Karl. De la Guerra. 1969. Instituto del Libro. La Habana.
- Yip, Georges. 1993. Globalización. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Yoryi Alexander Marte. Teoría de la contingencia. <http://www.geocities.ws/ymarte/trab/admcontin.html>. Obtenida el 15 de agosto de 2014 a las 12:04.
- ZYCUS PROCURE PERFORMANCE, Elevating sourcing process to the next level.

ANEXOS

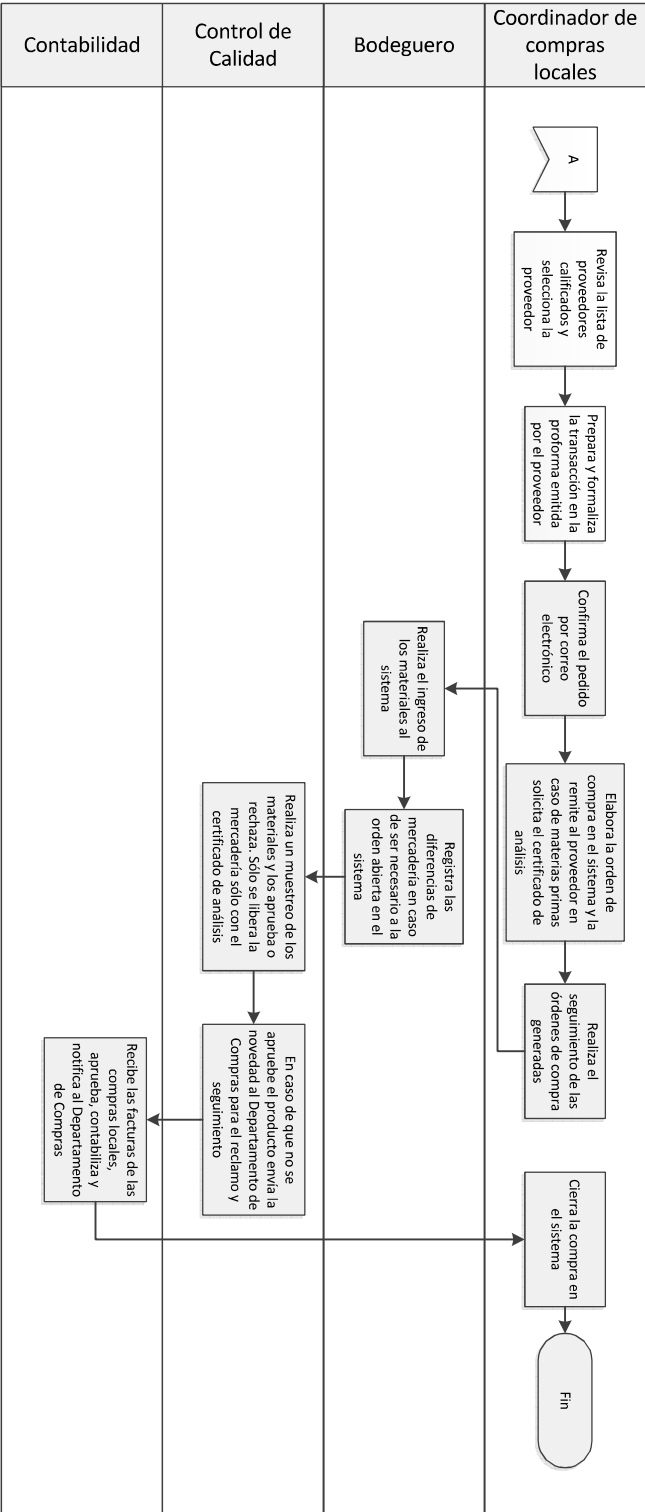
ANEXO 1: Flujoograma actual del proceso de adquisiciones

Proceso de adquisición



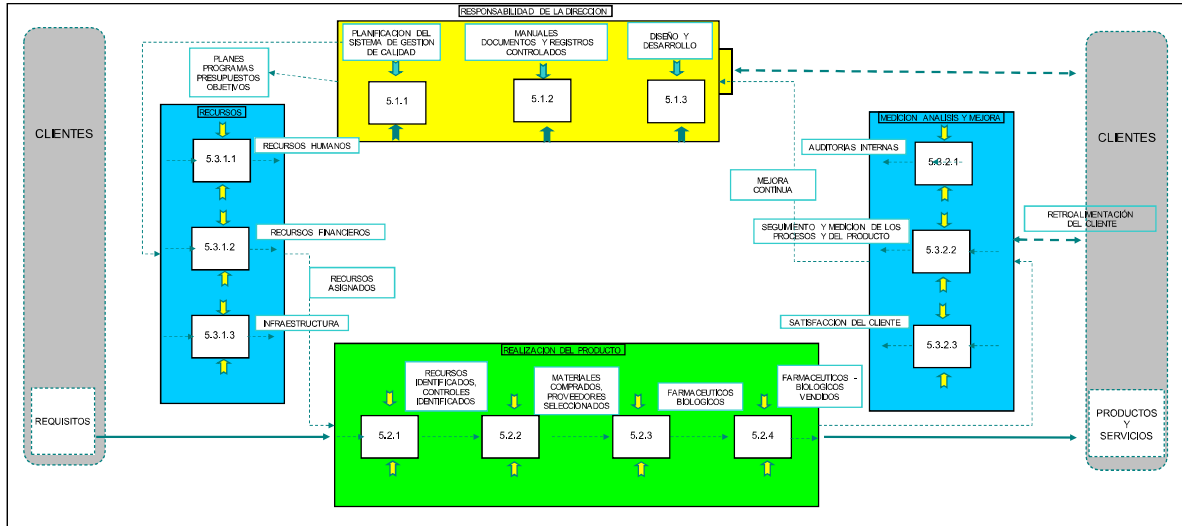
Proceso de adquisición

Phase

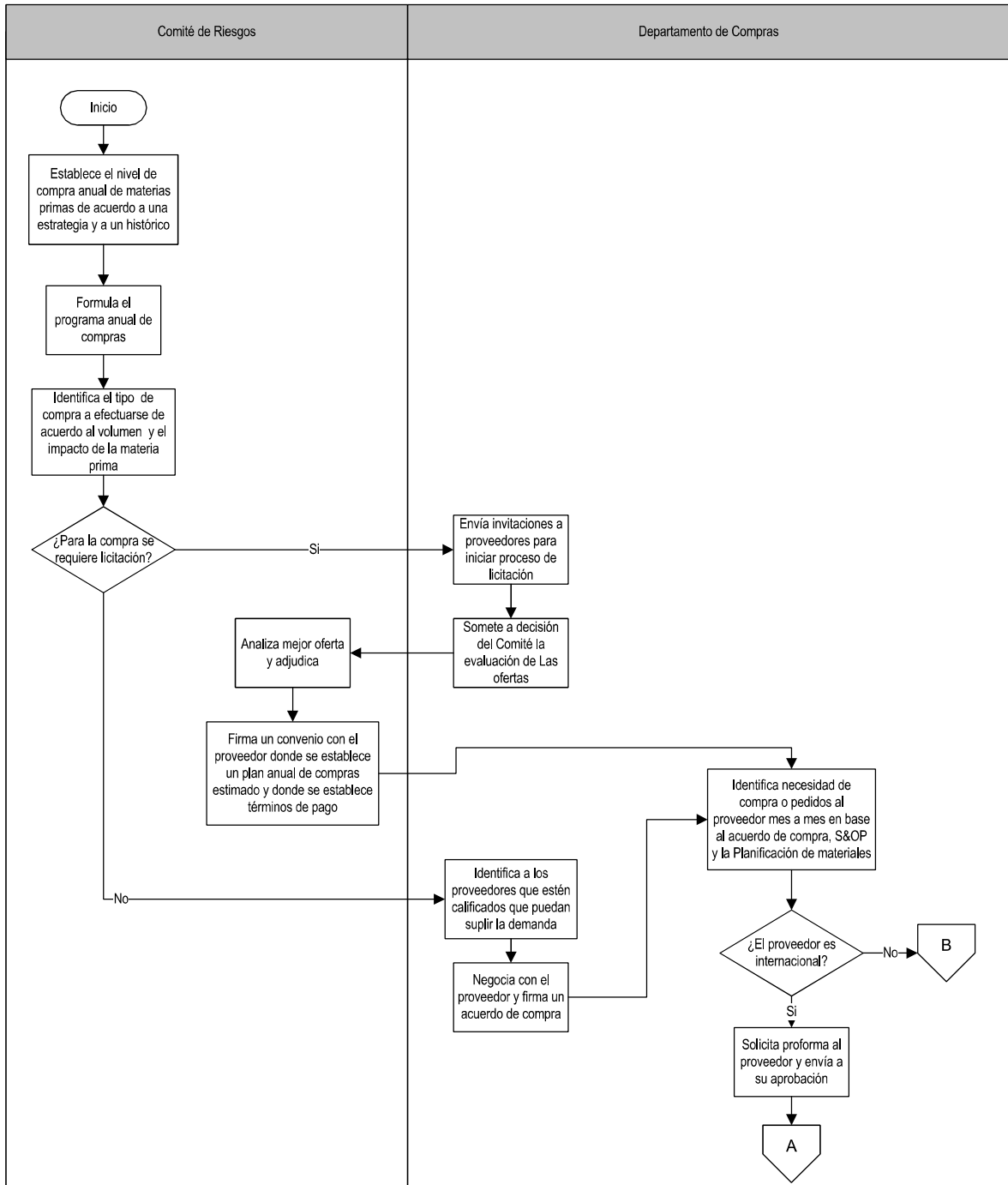


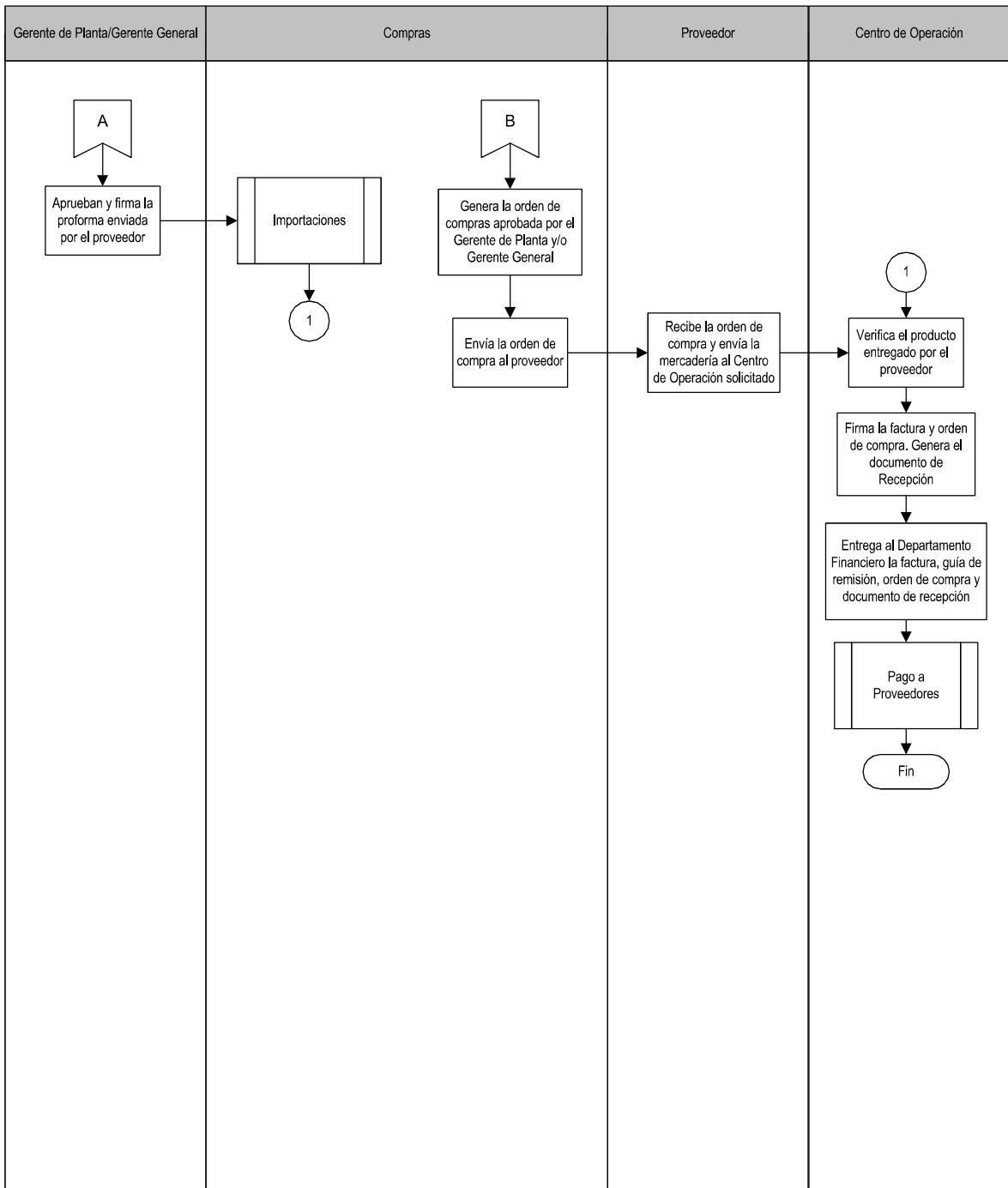
ANEXO 2: Mapa de procesos de la compañía

5 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y FLUJOS			
PROCESOS INVOLUCRADOS:			
5.1	PROCESOS ESTATEGICOS	5.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	5.1.1 PLANIFICACION Responsable: La Dirección 5.1.2 DOCUMENTACION Responsable: Jefe de Aseguramiento de Calidad 5.1.3 DISEÑO Y DESARROLLO Responsable: Jefe de Diseño y Desarrollo
5.2	PROCESOS CLAVES	5.2 REALIZACION DEL PRODUCTO	5.2.1 PLANIFICACION DE LA PRODUCCION Responsable: Gerente de Operaciones 5.2.2 COMPRAS Responsable: Jefe de Compras 5.2.3 PRODUCCION Responsable: Jefes de Producción 5.2.4 COMERCIALIZACION Responsable: Gerentes División Humanos y Veterinarios
5.3	PROCESOS DE APOYO	5.3.1 RECURSOS	5.3.1.1 RECURSOS HUMANOS Responsable: Gerente Administrativo Financiero 5.3.1.2 RECURSOS FINANCIEROS Responsable: Gerente Administrativo Financiero 5.3.1.3 INFRAESTRUCTURA Responsable: G. de Operaciones, Jefe de Sistemas, G. Administrativo
		5.3.2 MEDICION ANALISIS Y MEJORA	5.3.2.1 AUDITORIAS INTERNAS Responsable: Jefe de Aseguramiento de Calidad 5.3.2.2 SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROC. Y DEL PROD. Responsable: Jefe de Control de la Calidad 5.3.2.3 SATISFACCION DEL CLIENTE Responsable: Gerentes Comercialización División Humanos y Veterinarios

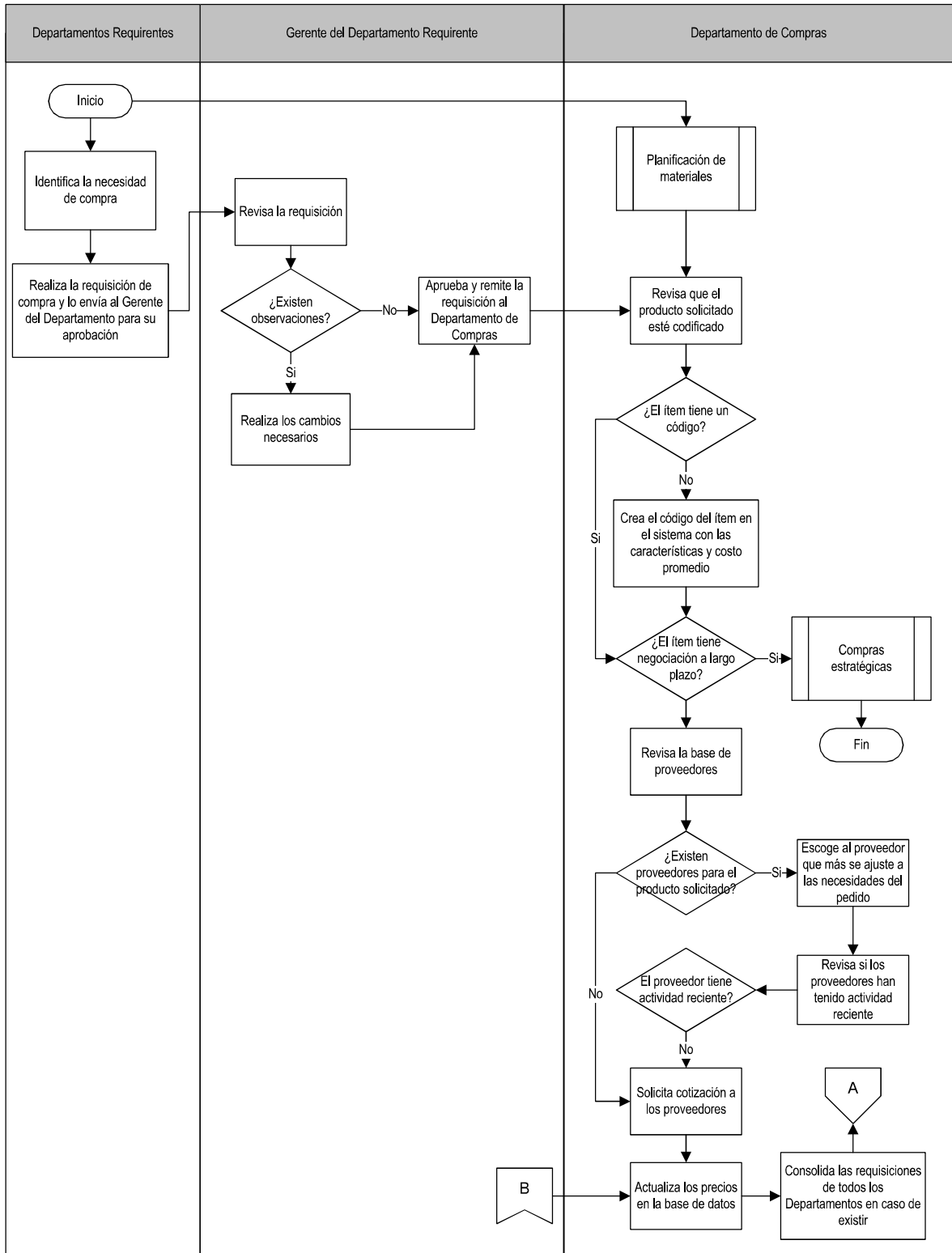


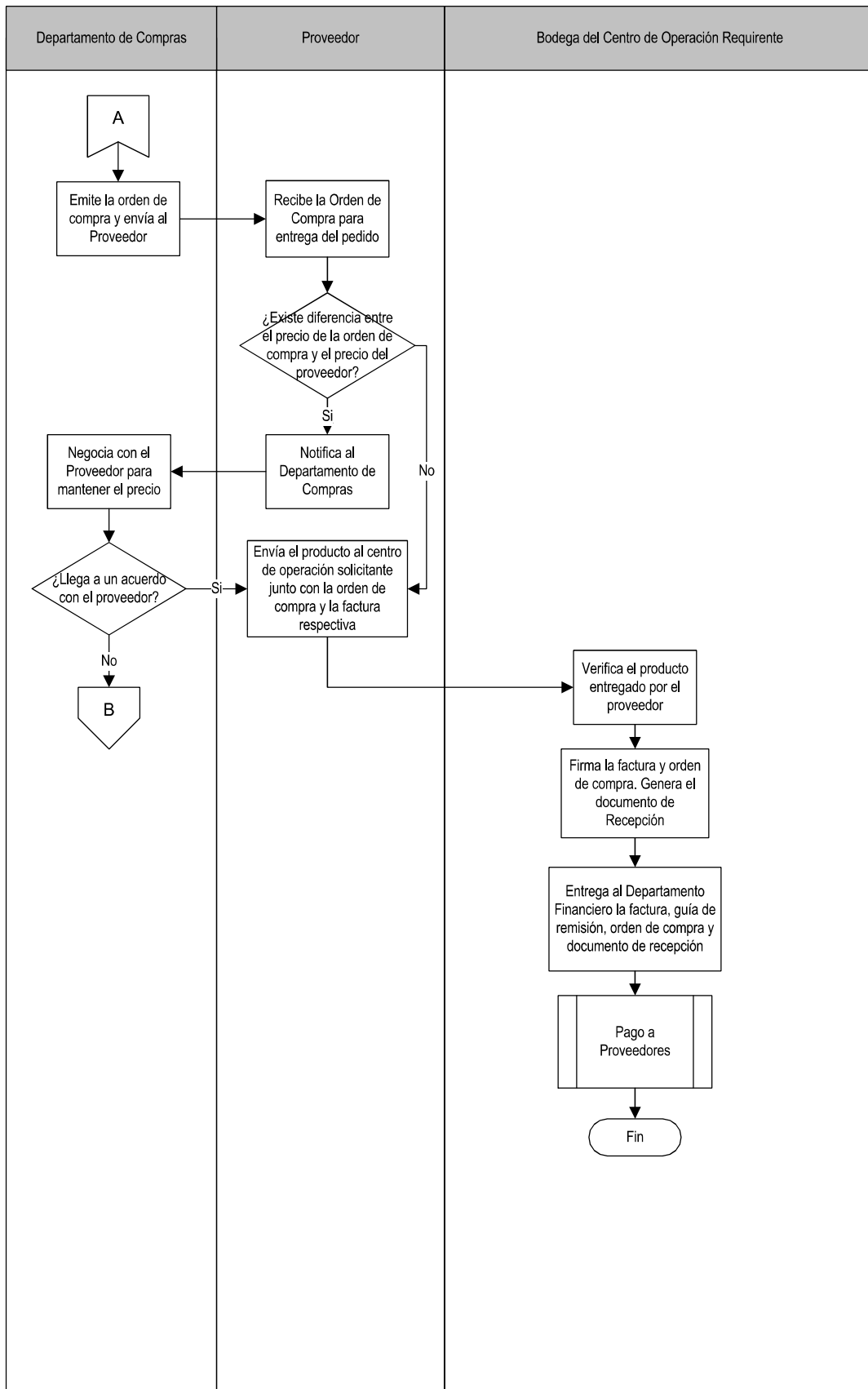
ANEXO 3: Compras Estratégicas



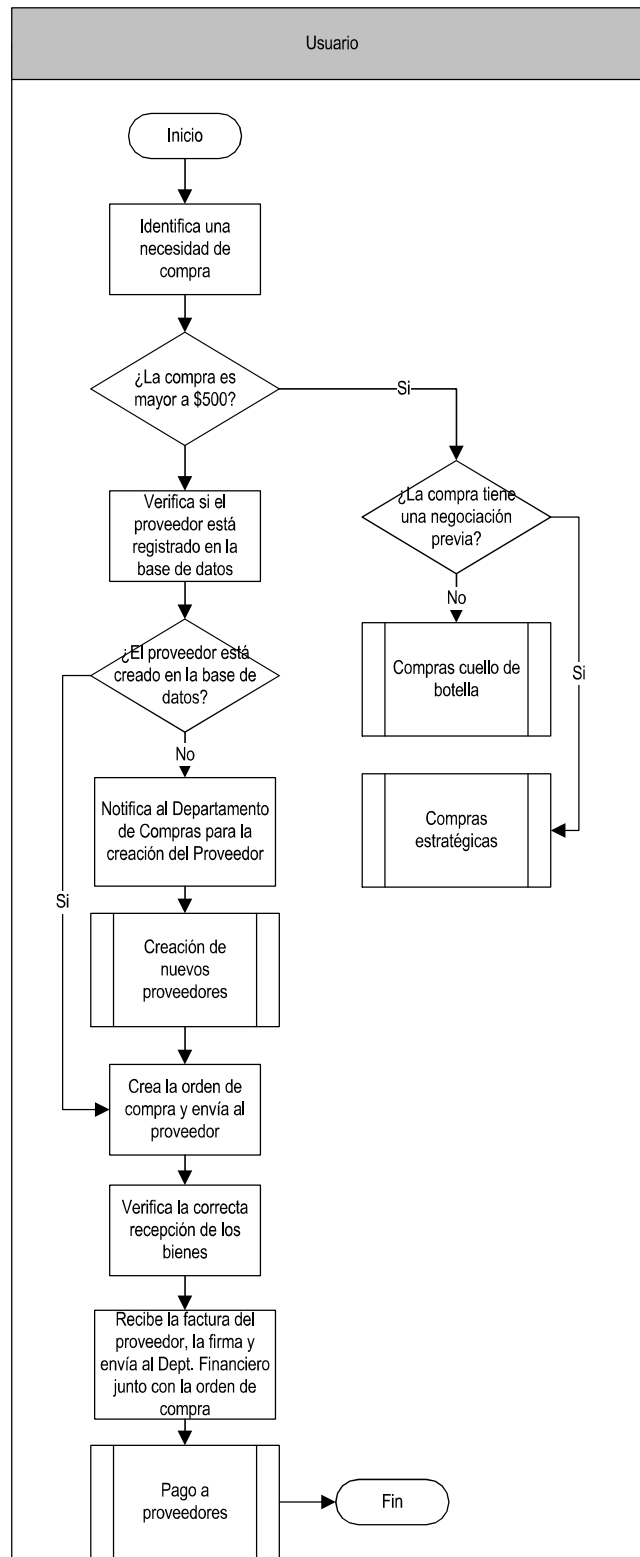


ANEXO 4: Compras Cuellos de botella

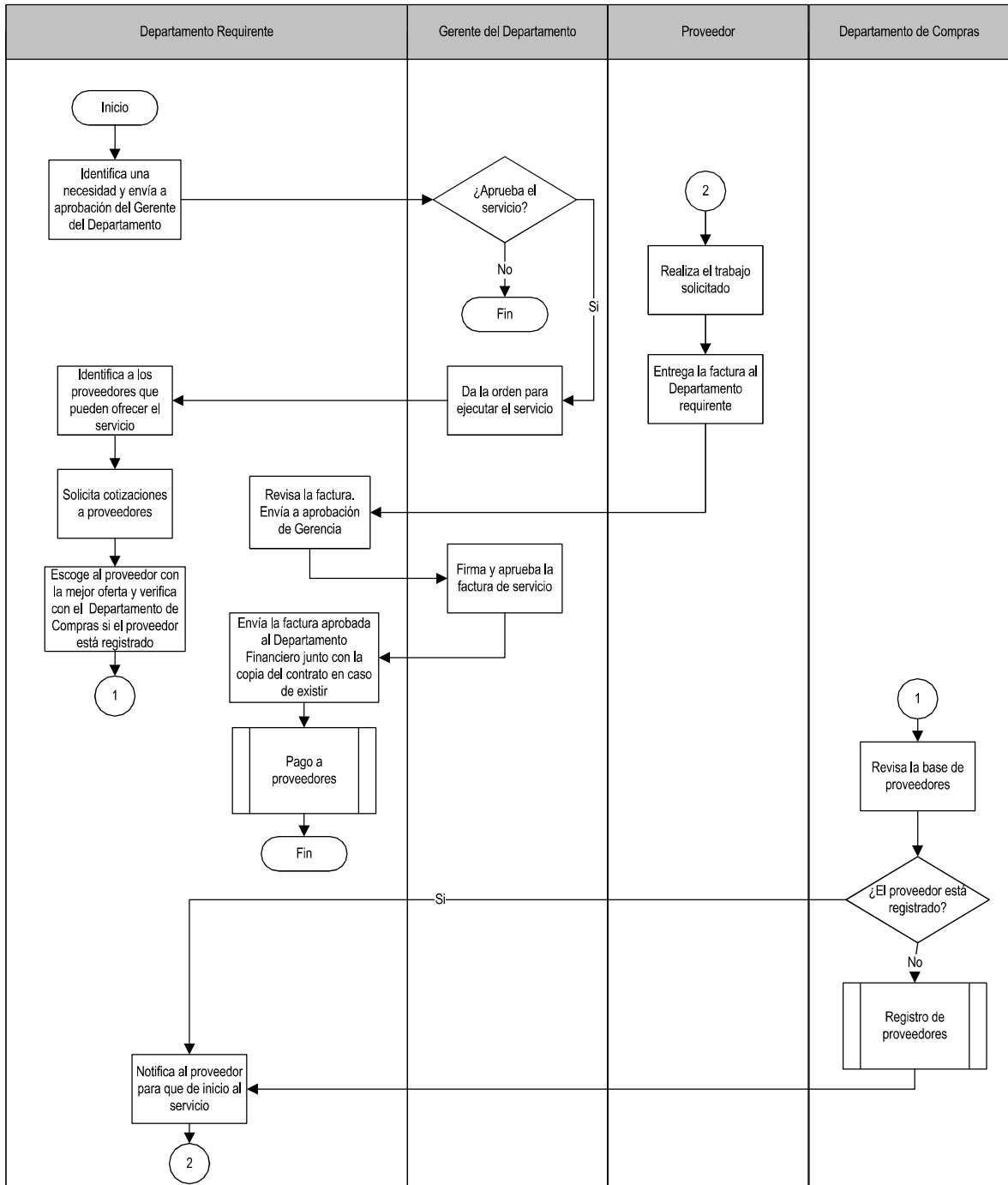




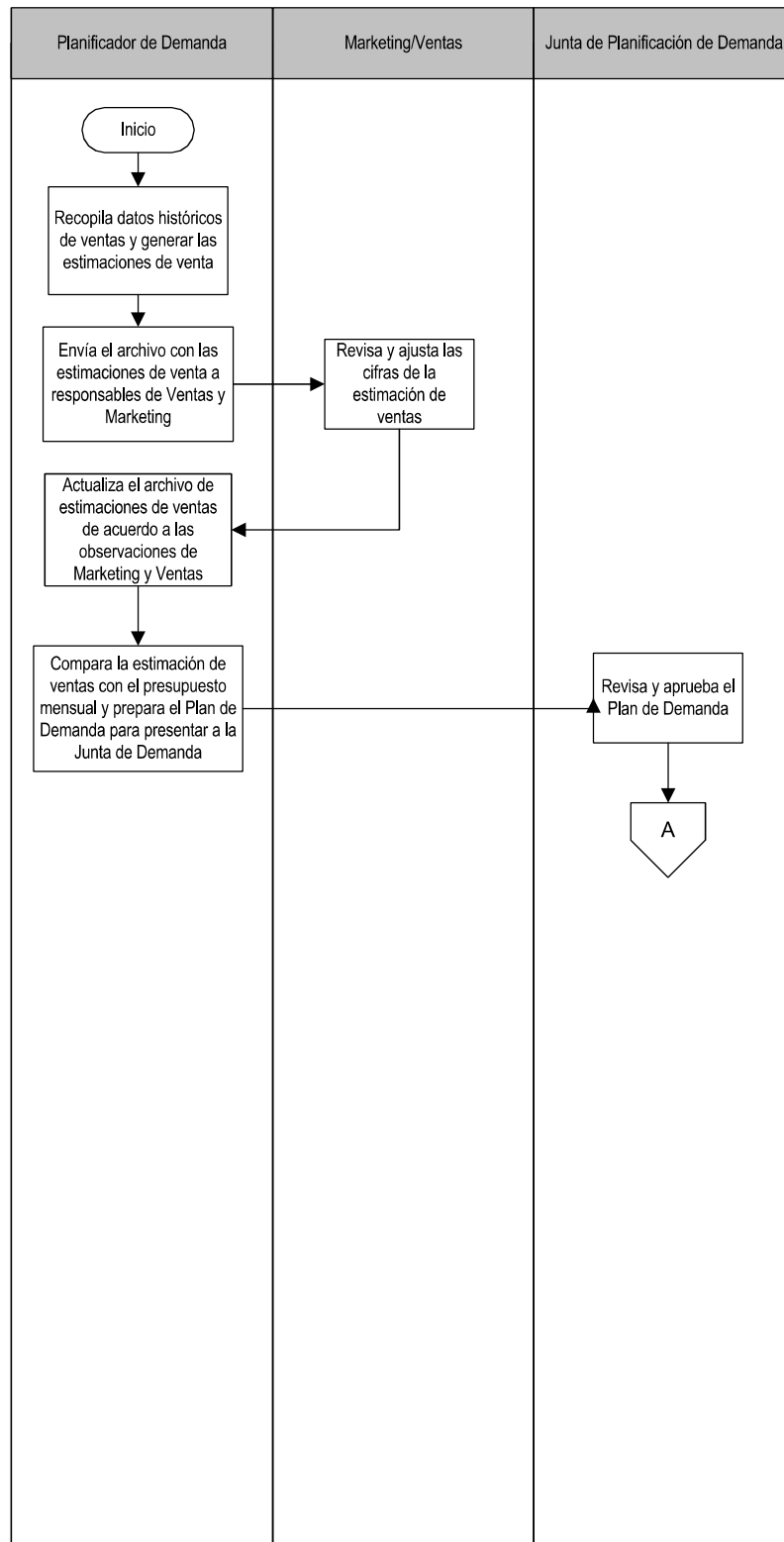
ANEXO 5: LowDollarPurchases

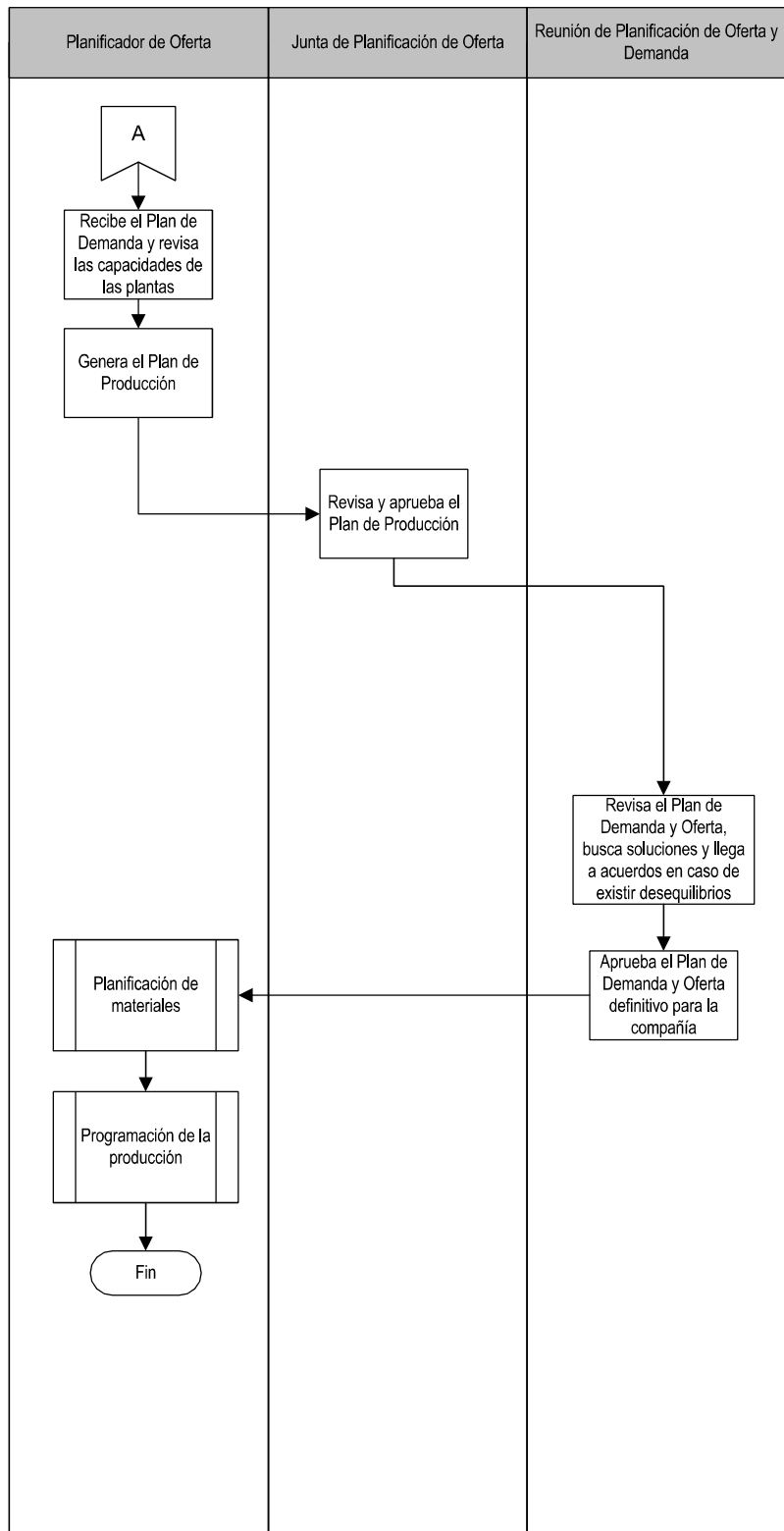


ANEXO 6: Compra de Servicios

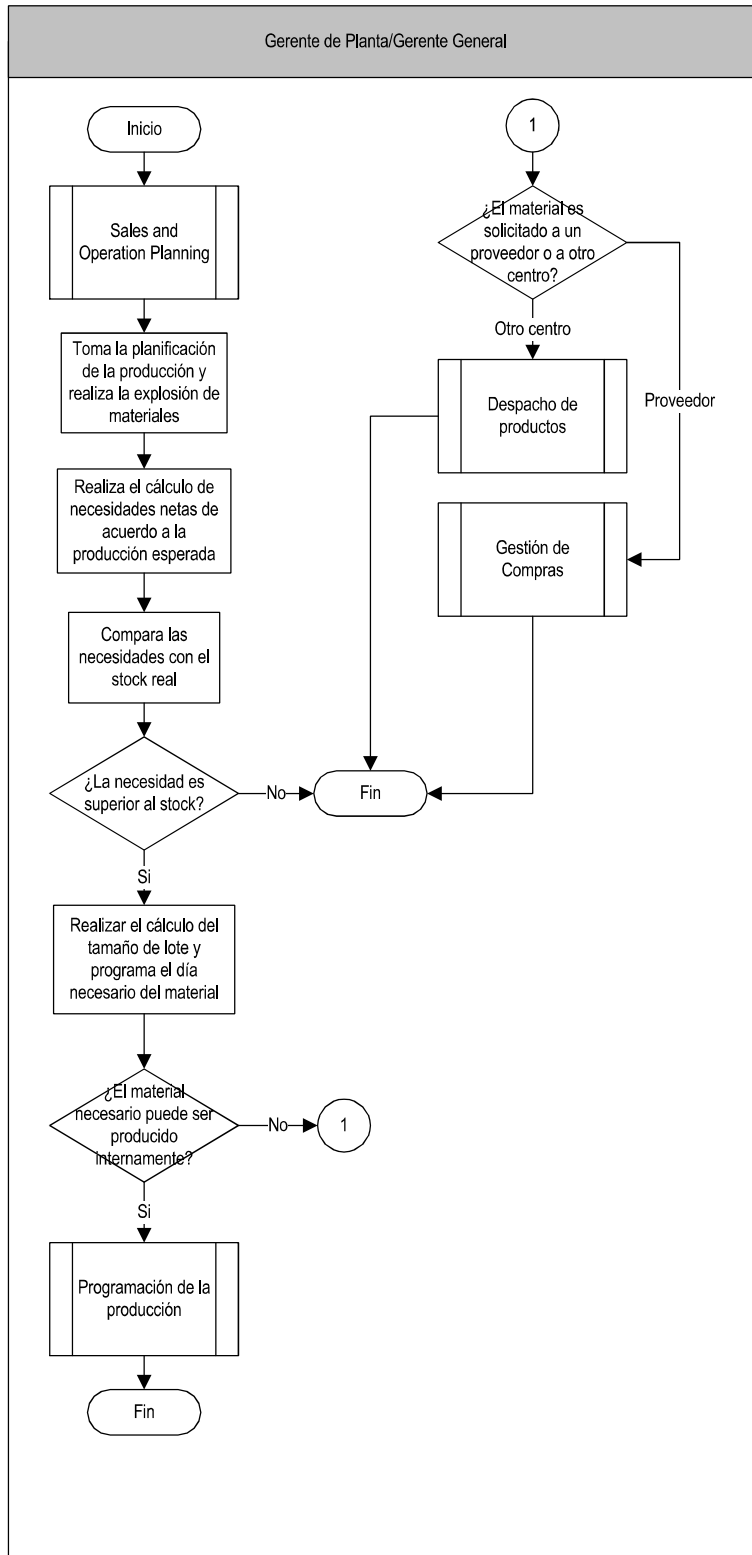


ANEXO 7: Sales and Operation Planning (S&OP)





ANEXO 8: Planificación de materiales



ANEXO 9: Registro, calificación y evaluación de proveedores

Registro de proveedores

